



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO INTEGRADO**  
**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**  
**SOUFER INDUSTRIAL LTDA**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO INTEGRADO**

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

**SOUFER INDUSTRIAL LTDA**

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA – PROF<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES  
TRABALHISTAS – PROF<sup>a</sup> JULIANA MARQUES BORSARI

ESTUDANTES:

Alessandra Liberata Fenicio Martins, RA - 1012021100386

Amanda Rabelo Martinelli, RA - 1012020200226

Luene da Silva Passos Dobies, RA - 1012021100005

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SETEMBRO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>7</b>
3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	7
3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	7
3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS	8
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	9
3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	12
3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO	16
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>24</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>28</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como objetivo principal a descrição de um plano de cargos e salários de uma empresa real. Para a realização do presente trabalho, foi escolhido pelo grupo a empresa Soufer Industrial.

A empresa Soufer Industrial foi escolhida por ter uma trajetória de cinquenta e cinco anos de sucesso e sua notável expansão comercial apesar de ser localizada no interior do estado de São Paulo.

A empresa Soufer faz parte do grupo Soufer e sua produção é voltada para a fabricação de materiais siderúrgicos para a área industrial, agroindustrial e de construção civil. Atualmente possui quatro quatro filiais: sendo duas delas na cidade de São João da Boa Vista- SP, uma em Cambuí- MG e outra em Pinheiral- RJ.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Soufer teve origem no ano de 1966, na cidade de São João da Boa Vista, com Fernando de Souza como proprietário, inclusive o nome Soufer é a junção de Souza e Fernando. No ano de 1985 Fernando de Souza faleceu e seus filhos assumiram a empresa, sempre procurando crescer e expandir. O grupo Soufer também faz parte de uma iniciativa chamada *joint venture*<sup>1</sup> em Portugal para a produção de tubos, além disso o Grupo Soufer também é dono de mais empresas, são elas a: Constálica Soufer, a Rodo Steel e a Metalogalva no Brasil (esta última vindo de Portugal para o Brasil com parceria entre o Grupo Soufer e a empresa portuguesa Metalogalva). Além disso a Soufer atende mercado internacional um exemplo disso são suas exportações na América do Sul, África e América Central, segundo o próprio site da empresa. A companhia conta com uma gama de produtos como: tubos, chapas, perfil estrutural, perfil dobrado, telhas metálicas, telhas termoacústicas e etc.

Para a execução desse trabalho, o grupo entrevistou uma funcionária do setor de recursos humanos da empresa Soufer, Daiana Franco, que gentilmente respondeu por e-mail todas as questões pertinentes para a produção do presente estudo de caso.

Segundo a empresa Soufer:

A missão é atender com agilidade e soluções confiáveis os clientes, promovendo o crescimento e a valorização do ser humano; a visão é ser uma empresa referencial no segmento do aço e os valores são: agilidade, parceria, honestidade, valorização humana, melhoria e foco no cliente.

CNPJ: 45.987.062/0001-77

Razão social: Soufer Industrial Ltda.;

Início da Atividade: 26/07/1966;

Código e Natureza Jurídica: 206-2 - Sociedade Empresaria Limitada;

---

<sup>1</sup>*Joint Venture*, termo na língua inglesa utilizado para descrever uma espécie de empreendimento em conjunto, uma aliança comercial.

Situação Cadastral: Ativa desde 04/10/2003;

Capital Social:R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais);

Número da inscrição: 45.987.062/0001-77 - MATRIZ;

Endereço da Matriz:

Av. Marginal Luiza Bodani Farnetani, s/nº Distrito Industrial

São João da Boa Vista -SP

CEP 13877-780

Telefone: (19) 3634-3640/ (19) 3634-3642

Endereço Eletrônico: jose.oliveira@gruposufer.com.br

Quadro de sócios administradores:

Nome	Qualificação
Sérgio Luís De Souza	05- Administrador
Edson Fernando De Souza	05- Administrador
Efs Max Participacoes Societarias Ltda.	22- Sócio
Sls Empresarial Participacoes Societarias Ltda.	22- Sócio

Tabela 1- Tabela construída com base nas informações do site Leads.

Código e descrição da atividade econômica principal:

Código: 25.99-3-99 - Fabricação de outros produtos de metal não especificados anteriormente.

Código e descrição das atividades econômicas secundárias:

Código: 46.89-3-99 - Comércio atacadista especializado em outros produtos intermediários não especificados anteriormente;

Código: 24.24-5-02 - Produção de relaminados, trefilados e perfilados de aço, exceto arames;

Código: 24.31-8-00 - Produção de tubos de aço com costura;

Código: 25.99-3-01 - Serviços de confecção de armações metálicas para a construção.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

#### **3.1 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA**

O plano de cargos e salários é muito importante para obter uma boa contratação, porque tendo a análise e descrição de cargos já se sabe o que esperar do profissional que executará aquela função. Alguns dos objetivos desta implementação são: produzir elementos para uma eventual reclamação trabalhista, por equiparação salarial, diagnosticar e prevenir insatisfação salarial por parte dos funcionários e etc.

Alguns conceitos são muito importantes para a implementação de uma política de cargos e salários como: cargo que é um conjunto de funções semelhantes, na maioria dos aspectos mais importantes das tarefas que as compõem; salário, que é o conjunto de remuneração básica atribuída a determinado cargo; função, que é um conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas a uma pessoa; e tarefa, que é um conjunto de procedimentos que requer o esforço humano, seja mental ou físico, para determinado fim.

A elaboração de um plano de carreira é vista como uma etapa essencial para o desenvolvimento dos colaboradores em uma empresa. É a estratégia mais eficiente para que, tanto a organização quanto seus funcionários possam ter uma visão de curto, médio e longo prazo a respeito das possibilidades de crescimento de ambos, um plano estratégico interfere desde a motivação da equipe até a redução da rotatividade, com isso a produtividade aumenta. O principal objetivo de um plano de carreira é reter talentos presentes nas corporações.

A empresa Soufer não tem plano de carreira definido e homologado junto ao sindicato, mas a fim de estarem sempre dentro dos parâmetros estabelecidos e pagos na região, fazem o uso de uma tabela que contém os cargos e o valores dos seus respectivos salários.

A promoção sempre é avaliada pelos gestores que solicitam a análise para o setor de recursos humanos, que verifica se o profissional tem as competências necessárias para o cargo indicado através da descrição de cargo, caso o profissional em questão preencha os pré-requisitos, é aprovada a promoção.

##### **3.1.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

O plano de cargos e salários consiste na definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e são utilizados para todos os níveis da organização, fazendo com que os colaboradores tenham satisfação em desenvolver suas atividades.



É necessário realizar um planejamento bem estruturado e seguir à risca as etapas desse planejamento. O plano, assim como outros, deve ser implantado com a colaboração das gerências, uma vez que são os gerentes responsáveis pela motivação e a produtividade das pessoas, são eles que irão conviver com as políticas e regras traçadas e com o apoio das gerências durante a elaboração do programa, o setor de recursos humanos terá mais certeza de que está condizente com as necessidades organizacionais.

As etapas de implantação de cargos e salários são:

- Planejamento e divulgação do plano;
- Análise de cargo;
- Avaliação dos cargos;
- Pesquisa salarial ;
- Estrutura salarial/ tabelas salariais ;
- E política salarial.

Como já dito anteriormente, a empresa Soufer não tem um plano de carreira definido e homologado, pois em um passado não muito distante já haviam tido este formato de trabalho e não lhes trouxe muito resultado. Na verdade, segundo a empresa Soufer, tiveram um custo muito alto e não tiveram o retorno esperado.

### **3.1.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS**

Os métodos de descrição de cargos utilizados são: método de questionário, método de entrevista e método de observação.

- Método de questionário: Este método consiste em elaborar uma ferramenta de coleta das informações a respeito do cargo. O Analista deve treinar os responsáveis de cada área da empresa, pois eles entregaram para suas equipes um questionário para responderem, sobre suas rotinas diárias de trabalho. É solicitado aos líderes que instruem o colaboradores para que façam um "inventário da função<sup>2</sup>", para validar as informações, corrigindo eventuais equívocos.

- Método de entrevista : O analista se prepara com informações a respeito do cargo, dos objetivos e características da área onde a função está inserida, e pessoalmente questiona o colaborador a respeito do que ele faz, como ele faz e para que fim ele faz

---

<sup>2</sup>Inventário da função- expressão utilizada nesse texto para caracterizar uma listagem de afazeres de um determinado cargo.

cada tarefa, registrando as respostas em um formulário que após a entrevista servirá de base para descrever tecnicamente a descrição de cargo.

O analista neste método deve ter alguns cuidados, um deles, é informar o entrevistado da finalidade deste trabalho e de sua importância, deixando-o consciente da notoriedade dessas informações e que isso auxiliará a empresa a manter atualizada as responsabilidades de cada pessoa na organização. A entrevista somente termina quando por várias vezes o analista questionar o que mais você faz e obter a resposta: “ Já falei tudo o que faço”.

- Método de observação: É o ato do analista ir até o local de trabalho e observar o ocupante da função realizando as tarefas. Este modelo permite identificar movimentos, frequência, complexidade, condições ambientais do local, dificuldades, interferências, entre outras informações. Normalmente é utilizado quando o colaborador não pode parar seu serviço ou quando o analista durante uma entrevista tem dúvidas do que realmente o ocupante faz e não consegue avaliar a complexidade e importância da função. Ele é recomendado apenas para as funções operacionais, pois é bastante vagaroso.

A companhia Soufer ainda tem algumas coisas a desenvolver neste âmbito, mas apesar disso eles possuem um sistema de descrição de cargos bem definido, com as competências comportamentais e técnicas necessárias para execução das funções e para sempre estar dentro dos parâmetros. Procurando estar sempre atualizada, a empresa Soufer faz pesquisas salariais anualmente. Já a revisão dos cargos, é feita de acordo com aquisições de novos maquinários e/ou mudanças de atividades do setor.

## **3.2 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS**

Dentro da empresa Soufer, a área de administração de pessoal é responsável por grande parte das atividades operacionais relacionadas à gestão de pessoas, sendo tão importante quanto as áreas cujas atividades possuem um viés mais estratégico, como a de desenvolvimento organizacional, por exemplo, responsável por todo o histórico do funcionário dentro da organização, a administração de pessoal, cuidados com documentos admissionais, férias, documentos demissionais e além disso, tem como

responsabilidades também o eSocial<sup>3</sup>, obrigações legais, processos trabalhistas, pagamento de salários etc.

Segue abaixo as principais funções dentro da área da empresa e como é realizado o processo :

### **Admissão de pessoal**

Após escolhido o candidato para assumir determinada vaga, a área de recrutamento e seleção o encaminha ao departamento pessoal, para que dê seguimento ao processo de contratação, nesse momento é realizada a conferência de todos os documentos necessários e o recolhimento deles, estando com todos os documentos em mãos, é feito o cadastro do novo funcionário tanto na empresa quanto no eSocial, para que as informações sejam enviadas ao governo com antecedência, devido às obrigações trabalhistas.

A parte de cadastramento dentro da empresa é um item importante, pois as informações coletadas naquele momento serão utilizadas durante toda a jornada do indivíduo dentro da organização ficarão ali registradas: dados pessoais, documentos, dependentes no IR<sup>4</sup>, benefícios corporativos, salário, turno, cargo, entre outros. Feito o cadastro, é hora de imprimir os documentos que devem ser assinados pelo recém-contratado, como contrato e ficha de registro. Depois, é preciso registrar a CTPS<sup>5</sup> para que tudo esteja conforme a legislação.

### **Atualização cadastral**

Os dados cadastrados na contratação do funcionário não devem se tornar obsoletos, por isso todos os anos é realizada uma atualização cadastral com o intuito de

---

<sup>3</sup>eSocial: segundo Maurício Carneiro, o eSocial é um projeto do governo federal que busca digitalizar e unificar o envio das informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas das empresas.

<sup>4</sup>Dependentes no IR- segundo Julia Miozzo: “Dependente é um termo usado pela Receita Federal para definir pessoas que podem ser incluídas na declaração do Imposto de Renda de outras pessoas”, a sigla “IR” significa imposto de renda.

<sup>5</sup>CTPS- sigla utilizada para o termo Carteira de Trabalho e Previdência Social, conhecida por muitos somente por carteira de trabalho.

manter os registros sempre corretos e atualizados, a empresa sempre busca informações cadastrais confiáveis, para que possa contribuir para a emissão de relatórios e a geração de indicadores, otimizando a gestão de recursos humanos.

### **Gerenciamento de arquivo**

O prontuário funcional é um item de grande importância dentro da empresa, pois cada funcionário gera, em média, cinquenta tipos diferentes de documentos durante sua jornada na organização. Esses documentos devem ficar muito bem organizados, visto que sempre fazem parte de auditorias. Além dos arquivos físicos, a empresa também deve possuir registros eletrônicos, já que facilita no gerenciamento e controle, permitindo, inclusive, o aviso de falta de documentos, por exemplo, a falta de um ASO (Atestado de Saúde Ocupacional). Nestes casos, a empresa consegue ir atrás do documento antes de uma auditoria e claro também para sua conservação já que devem ser mantidos por vinte anos, então quanto menos manuseio melhor a conservação.

### **Acompanhamento de férias e contratos**

Dentro da empresa, a área de administração de pessoal é a que acompanha o vencimento do período de experiência, para verificação da efetivação ou não do recém-contratado. Nesses casos, os gestores das respectivas áreas sinalizam o vencimento de contratos, como por exemplo o de estagiários, funcionários temporários, aqueles com contrato por tempo determinado, realizam o acompanhamento do vencimento dos períodos de férias (seguindo os prazos legais), dentre outras situações.

Essas decisões são tomadas em conjunto, como, por exemplo, sobre efetivar ou não um recém-contratado. Assim, a área da administração de pessoal acaba sendo também um parceiro estratégico do negócio, o que com certeza gera muitas vantagens para a empresa.

### **Folha de pagamento**

A folha de pagamento dos funcionários da empresa Soufer também é uma das atribuições da área de recursos humanos, juntamente com a equipe de administração de pessoal. A mesma é realizada pelo setor de recursos humanos, por um sistema alemão, chamado SAP<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>SAP- sigla alemã para *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*, que significa Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados. Segundo Stella Souza, o SAP é

A conferência da mesma, precisa ser muito precisa, para que não haja nenhum erro, pois se ocorrer, poderá acarretar muitos problemas para empresa, acarretando multas e até processos trabalhistas.

### **Desligamento**

Os desligamentos da organização são realizados pelo setor de recursos humanos juntamente com a equipe de administração de pessoal, onde se tem uma visão analítica. O gestor deve fazer o papel de comunicar, e a administração de pessoal deve calcular, fazer provisão dos custos, homologar, atentando para cada detalhe a fim de que aquela demissão não retorne como um processo trabalhista. Finalmente, é realizada uma entrevista de desligamento para que o funcionário dê visibilidade do que é possível melhorar na empresa, auxiliando também na gestão dos talentos que ficam.

## **3.2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Antes de mais nada, é preciso dizer que recrutamento e seleção pode ser tanto um processo, quanto uma área do conhecimento dentro da própria estrutura de recursos humanos. De modo geral, recrutamento e seleção podem ser conceituados pelas duas palavras que fazem parte de seu nome, que, ao contrário do que muitos pensam, não são sinônimos. Por isso, é imprescindível entender a diferença entre recrutamento e seleção para entender como funciona o processo. Veja o que significa cada uma dessas palavras e qual sua importância.

### **Recrutamento**

Em recursos humanos, o recrutamento é a parte do processo que cuida de atrair candidatos mais capazes para preencher vagas que estão em aberto em uma empresa. O objetivo do recrutamento de pessoas é encontrar o maior número de pessoas qualificadas para ocupar um cargo, de modo a aumentar as chances de conseguir um funcionário que se encaixe bem na estrutura da empresa. Mas não se engane! Esse processo não acontece somente quando há vagas em aberto, ele é contínuo e somente se intensifica durante este período. Uma empresa bem preparada está sempre de olho em possíveis novos talentos!

---

um software de Gestão Empresarial do tipo ERP (*Enterprise Resources Planning*/Sistema integrado de gestão empresarial), criado por uma empresa alemã, chamada SAP AG.

## Seleção

Já a seleção é a segunda parte do processo, ela ocorre quando há um certo número de candidatos previamente recrutados para uma vaga. A seleção tem como objetivo escolher quem ocupará o cargo em questão. Essa escolha é feita por meio de uma ampla gama de processos e técnicas de recrutamento e seleção, que possuem o intuito de avaliar os candidatos da maneira mais justa possível. Algumas maneiras de realizar essa seleção podem incluir:

- provas escritas;
- testes de habilidades;
- entrevistas presenciais ou por vídeo chamadas;
- vídeos;
- dinâmicas em grupo;
- e muitos outros.

Mas então, o que é recrutamento e seleção? Em resumo, podemos definir como o processo de atrair e selecionar candidatos para preencher uma vaga, analisando diversos fatores para isso. São muitos os critérios considerados neste processo, que vão desde competências profissionais e técnicas até questões de compatibilidade com a cultura organizacional.

### A importância do recrutamento e seleção

Na empresa Soufer, a realização de um processo de recrutamento e seleção tem se tornado uma parte importante na estrutura empresarial, devido aos benefícios existentes, gerando, assim, mais lucro e eficiência, podendo ajudar na redução do *turnover*<sup>7</sup> na empresa e fazendo com que haja menor rotatividade.

Outra vantagem é a redução de custo, já que, quanto menor o *turnover*, menos processos de contratações e conseqüentemente menos dinheiro gasto com esse tipo de processo. A Soufer sempre está atenta as escolhas corretas e adequadas de novos funcionários, para que a produtividade seja muito maior e bem mais positiva entre seus

---

<sup>7</sup>*Turnover*- termo na língua inglesa criado para descrever a rotatividade de funcionários em uma empresa.

colaboradores , o que também ajuda, na redução do absenteísmo<sup>8</sup>, pois a sucessão de liderança também será mais fácil, uma vez que existirão pessoas capacitadas, qualificadas e propriamente alinhadas com a visão e missão da empresa no quadro de funcionários.

Segundo a própria empresa, o recrutamento e seleção da Soufer é livre de qualquer julgamento de religião, cor, sexo ou demais pontos que pode discriminar uma pessoa. Eles procuram sempre que possível dar preferência para a promoção interna, buscando profissionais externamente apenas quando a empresa não consegue encontrar ninguém internamente que supra as necessidades. A mesma opta sempre pela preferência do recrutamento interno, devido aos benefícios gerados, seguem alguns exemplos abaixo :

- redução de custo;
- facilidade de análise de perfis;
- aumento da moral no ambiente de trabalho;
- retenção de talentos;
- e muitos outros.

O processo de recrutamento e seleção é composto de diversas etapas dentro da empresa e cada uma delas possui uma grande importância. Por isso, elas são sempre cumpridas do modo correto, no entanto, elas possuem características específicas que devem ser analisadas e adaptadas de acordo com as necessidades. Dependendo da situação, é possível, até mesmo, suprimir algumas partes do processo para otimizar a contratação, as mesmas são realizadas em várias etapas, não sendo possível a finalização do processo em apenas um dia, conforme descrições abaixo.

Algumas das etapas principais de processos de recrutamento e seleção utilizadas dentro da empresa Soufer são as seguintes:

1. levantamento da vaga;
2. divulgação da vaga;
3. triagem de currículos;
4. entrevistas;
5. testes e provas técnicas;
6. entrevista de seleção e
7. feedback.

---

<sup>8</sup>Absenteísmo- termo utilizado para descrever a ausência do trabalhador em sua função, em razão de faltas, atrasos, saídas antecipadas e etc.

## **1. Levantamento da Vaga**

O primeiro passo no processo de recrutamento e seleção é entender o que o gestor da empresa está precisando, ou seja, quais são as necessidades que se espera de um novo colaborador. Com isso em mente, o setor de recursos humanos deve definir quais serão as funções a serem desempenhadas e quais as competências necessárias para realização dessas tarefas, isso poderá ser feito pela descrição dos cargos utilizados pela empresa. A descrição de cargos e salários é um documento essencial que conta com informações valiosas que determinarão quais são as tarefas de cada cargo. Isso facilita muito na contratação e até mesmo em dúvidas no dia a dia.

O que deve constar nesse documento:

- Perfil profissional do cargo;
- Competências desejadas para a função;
- Atribuições e responsabilidades do cargo;
- Horários, benefícios e remunerações;
- Outras informações importantes.

## **2. Divulgação da vaga**

Tendo feito o levantamento das informações para a vaga, o próximo passo é buscar candidatos adequados para o cargo. É nesse ponto que começa efetivamente o recrutamento de talentos potenciais para a vaga por meio da divulgação. Para isso, é imprescindível criar uma descrição do cargo otimizada e incluí-las em publicações em canais de comunicação como: redes sociais, e-mails, whatsapp e comunicados internos.

## **3. Triagem de currículos**

Após concluído a divulgação da vaga, a empresa provavelmente, terá dezenas de currículos em mãos para analisar. Por isso, é necessário fazer uma boa triagem para separar aqueles currículos que não possuem perfil para a vaga. Nesta etapa, é muito importante que a equipe de recrutamento e seleção faça uma análise cuidadosa, para não desperdiçar energia com currículos inadequados e nem descartar profissionais com um bom perfil.

## **4. Entrevistas**

Com os currículos mais adequados já em mãos, é hora de passar para uma etapa muito importante: as entrevistas pessoais. São nelas que serão identificadas as



habilidades do profissional, analisando seus comportamentos e checando as informações de seus currículos, evitando perda de tempo nas entrevistas iniciais, pois elas servem apenas para um panorama geral. Por esse motivo, são rápidas e, em maioria, um pouco impessoais. Podem ser realizadas on-line, por telefone ou pessoalmente.

### **5. Testes e provas técnicas**

Dependendo da vaga que o candidato está sendo selecionado, será aplicado um teste ou prova técnica para avaliar as competências específicas do futuro colaborador. No caso de funções mais específicas, podem ser realizados mais de um teste. A empresa opta por, desde provas de conhecimentos gerais e específicos, até simulações mais complexas em grupos para avaliar a capacidade dos candidatos.

### **6. Entrevista de seleção**

Agora, com a lista de candidatos mais reduzida, é hora de fazer entrevistas mais pessoais e profundas, para realmente avaliar se o perfil do candidato se adequa à proposta da empresa. Nessa entrevista, os gestores sempre estão presentes, para poderem avaliar de forma mais direta as pessoas com quem irão trabalhar.

### **7. Feedback**

Depois do longo e árduo processo de contratação, chegou a hora do *feedback*<sup>9</sup> para aquele candidato escolhido para ocupar a vaga. Nesse momento, o setor de recursos humanos comunica aos futuros colaboradores os trâmites necessários para a ocupação do cargo, bem como a realização dos exames para alteração de funções e/ou reposicionamento em seu novo posto de trabalho. Além disso, também é dado um *feedback* aos candidatos que não foram escolhidos, com resposta cordial e clara, explicando, de maneira breve, o motivo pelo qual ele não foi selecionado para a vaga.

## **3.2.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO**

### **Tipos de recrutamento e seleção**

Há diversas formas para se realizar um processo de recrutamento e seleção. No entanto, os tipos de recrutamento da empresa Soufer, é realizado em vários formatos,

---

<sup>9</sup>*Feedback- termo em inglês utilizado para descrever a crítica construtiva, avaliação e ou comentário sobre uma experiência ou alguém.*

pelo formato interno, externo, misto e on-line, com aplicação de testes psicológicos e comportamentais, dinâmica de grupo e testes práticos. O formato é decidido através das características específicas de cada vaga, mas sempre tentando em primeiro lugar, dar prioridade para o recrutamento interno, devido a pessoa já estar adaptada à cultura da empresa o que para eles agiliza no engajamento a nova função. Também priorizam o recrutamento interno, pois a pessoa se sente estimulada em continuar aprendendo e desenvolvendo para ganhos próprios e da empresa.

Descrições principais dos tipos de recrutamento descrito acima, na empresa Soufer :

- recrutamento interno;
- recrutamento externo;
- recrutamento misto;
- recrutamento on-line;

### **Recrutamento interno**

O recrutamento interno é um processo que ocorre dentro da própria empresa. Ou seja, a busca pelo funcionário ideal se volta para o ambiente interno e fica restrita aos colaboradores já contratados, a empresa Soufer opta primeiramente sempre por esse tipo de recrutamento, devido às vantagens que vêm gerando dentro do ambiente de trabalho, em todos esses anos de empresa.

#### **Vantagens do recrutamento interno:**

- Motivação: o fato da empresa promover seus colaboradores é motivo suficiente para que eles melhorem seu desempenho;
- Confiança: à medida que os funcionários são promovidos, eles ganham mais confiança em posições mais altas;
- Economia: por se tratar de pessoal já contratado, economizam-se muitas etapas que, a longo prazo, podem significar muito dinheiro. Não é preciso promover as vagas disponíveis e não há necessidade de treinamento, além de evitar totalmente o risco de gastar todos esses recursos e ainda não encontrar o perfil adequado;
- Processo de seleção rápido: os recrutadores já conhecem os candidatos, por isso o processo é bastante rápido;
- Competição saudável: em um ambiente onde você pode crescer profissionalmente, a competição se desenvolve e permite o crescimento de funcionários e empresas. Assim, ao saber que é possível ter uma posição melhor, ganhar mais dinheiro e geralmente crescer, as pessoas

podem colocar mais esforço para serem consideradas neste tipo de contratação.

**Desvantagens do recrutamento interno:**

- Escassez: os candidatos são poucos, se comparados às possibilidades oferecidas pelo mercado de trabalho. Por isso, um perfil adequado pode não ser encontrado;
- Bolha: muitas vezes a empresa precisa de pessoas de fora que já trabalharam em outras empresas, para oferecer outra visão e ideias diferentes;
- Conflitos internos: por um lado, pode gerar rivalidade entre os colaboradores e, por outro, se o processo seletivo for inadequado, será difícil revertê-lo;
- Posição em aberto: quando alguém é promovido, ele deixa uma posição desocupada, então em qualquer caso, é preciso considerar trazer outra pessoa. Até mesmo porque o ideal é não sobrecarregar os funcionários atuais com as antigas funções de quem foi promovido;
- Falta de novos ares: um aspecto muito importante que é negligenciado na hora de optar por essa alternativa é a falta de funcionários com novas ideias. Mais cedo ou mais tarde deve haver uma mudança geracional que permita a empresa se adaptar aos tempos atuais e garantir o futuro, mas ao fazer processos internos, essa possibilidade está fechada.

**Recrutamento externo**

Este é o modelo de recrutamento mais comum em todas as empresas. O recrutamento externo se caracteriza pela busca de novos talentos no mercado de trabalho para o preenchimento das vagas em aberto.

**Vantagens do recrutamento externo:**

- Pessoas novas: isso leva a novas ideias e visões sobre problemas e soluções dentro da empresa;
- Resultados imediatos: embora o processo de recrutamento demore mais do que se fosse feito internamente, os resultados serão refletidos desde o início, uma vez que o funcionário já foi previamente treinado por outra empresa onde trabalhou;
- Melhora o quadro de funcionários: quando o processo de recrutamento é bem-sucedido, tende a enriquecer os recursos humanos da empresa, uma vez que o candidato escolhido deverá corresponder e até superar as expectativas da empresa;

- Muitos candidatos: nos momentos em que às vezes é difícil encontrar emprego, você tem a oportunidade de ver os melhores competindo por uma vaga. Nesse sentido, sempre haverá currículos diferenciados para escolher o mais adequado perfil;
- Mudança geracional: essa vantagem permite a renovação de talentos em empresas onde os funcionários estão prestes a se aposentar. Existem casos em que os colaboradores estão tão confortáveis com seu estado atual que não percebem que podem melhorar. Assim, ter novas pessoas pode servir de inspiração para esses colaboradores continuarem se esforçando e aprendendo coisas novas.

#### **Desvantagens do recrutamento externo:**

- Complexidade: o processo de recrutamento e seleção de pessoal requer técnicas de seleção adequadas (como a entrevista remota, por exemplo), boas fontes de recrutamento de talentos e, claro, visão;
- Maior investimento: o fato de obter resultados imediatos implica um maior investimento. Ou seja, vai ser preciso investir mais tempo, dinheiro e esforço;
- Mais risco: a chegada de um novo colaborador supõe sempre uma insegurança maior do que se alguém de dentro da empresa fosse promovido. Por isso é importante fazer uso de agências de recrutamento e/ou um time de gestão de pessoas que se encarregue de avaliar os candidatos, isso garante uma maior assertividade de uma contratação;
- Processo longo e integração: o tempo que leva para concluir todo o processo é longo, pois vai desde a publicação das vagas, até o treinamento, *onboarding*<sup>10</sup> ou a adaptação das pessoas. Embora existam situações que podem ser aceleradas, isso é, ser menos rigoroso com os requisitos e diminuir o nível de talento.

#### **Recrutamento misto**

Já o recrutamento misto é, como o nome já diz, uma mistura dos dois processos anteriores. Ele analisa, ao mesmo tempo, candidatos externos e internos para o cargo. Dessa forma, é possível conciliar uma abertura para novos talentos, com a possibilidade de valorizar os talentos que a empresa já possui.

---

<sup>10</sup>*Onboarding*- termo em derivado da língua inglesa traduzido como integração. No caso do ambiente de trabalho, a melhor tradução seria como uma integração de recém contratados.

De fato, são várias as vantagens para quem utiliza esse tipo de seleção, não somente para a organização, mas também para os profissionais internos e externos. A seguir, veremos algumas das principais delas:

### **1. Oportunidades de crescimento**

Sabemos que o crescimento é o principal desejo de qualquer profissional, seja dentro da mesma empresa ou em sua carreira, como um todo. Pois o recrutamento misto mantém os empregados da organização motivados, buscando sempre resultados melhores para a sua equipe e conseqüentemente para a empresa.

### **2. Nada de zona de conforto**

Zona de conforto nunca mais! Afinal, os profissionais serão incentivados a superar seus limites e buscar melhorias constantemente, tanto a curto quanto a longo prazo.

### **3. Maior capacitação**

Com o recrutamento misto, por receber candidatos de fora e de dentro da empresa, também aumentam drasticamente as chances de se contratar profissionais mais capacitados, que contribuirão positivamente para a organização.

### **4. Estimula o aprimoramento profissional**

O processo de recrutamento misto proporciona às empresas incentivar e estimular o aprimoramento profissional de seus funcionários, além de motivá-los a buscar melhores oportunidades de crescimento e treinamento continuamente.

Além disso, eles se sentem mais valorizados, reconhecidos e abraçados pela organização. Com esse sentimento, buscarão retribuir a confiança apoiando e ajudando a empresa a crescer, a aumentar os seus lucros e a otimizar seus processos.

### **5. Economia garantida**

O recrutamento misto ainda pode ser mais econômico para as organizações. Isso porque a busca por profissionais em vários meios é mais rápida do que se fosse feita em um só, como ocorre nos métodos mais tradicionais de seleção.

Ainda assim, as empresas são livres para escolher o modelo certo para cada vaga, podendo utilizar o recrutamento misto para um cargo específico e outra

metodologia de seleção para outro cargo. O importante é avaliar o que melhor se adapta às necessidades da organização.

As desvantagens do recrutamento misto estão localizadas na possível dificuldade em encontrar o equilíbrio para que o público interno e externo tenham as mesmas chances. Aqueles que vêm de fora costumam acreditar que estão em desvantagem e muitas vezes não se dedicam tanto a mostrar o seu potencial durante a entrevista.

### **Recrutamento on-line**

Recentemente, outra forma de recrutamento começou a aparecer no mercado: o recrutamento on-line. Ele se refere a processos de contratação que são feitos primariamente pelo meio digital, através de softwares e ferramentas para realizar todas as etapas do recrutamento e seleção. É um tipo de recrutamento que requer técnicas específicas, gerando ótimos benefícios, tais como:

- rápida divulgação;
- maior alcance;
- comunicação facilitada com os candidatos;
- pré-seleção com filtros;
- automatização de tarefas complexas;
- e muitos outros.

É claro que também existem desvantagens. Como em todas as escolhas, há um lado negativo, e neste caso deve ser bem gerenciado pela organização. O processo de recrutamento on-line costuma ser mais impessoal, por isso é possível que o gestor tenha uma leitura menos correta do candidato.

Na entrevista presencial, pode-se observar melhor o candidato e sua linguagem corporal. Quando on-line, parte dessas informações podem ser perdidas, o que para alguns recrutadores pode ser prejudicial.

Por isso, torna-se ainda mais necessário atribuir estrategicamente quais serão as etapas do processo seletivo, para evitar ao máximo uma leitura errada do candidato. Outro ponto é que os candidatos também podem dar menos atenção às etapas, por acreditar que o processo on-line é menos exigente e não demanda tanta atenção.

### **Divulgação das Vagas**

As vagas de empregos da empresa Soufer são divulgadas em várias redes sociais, instituições de ensino (contratação de aprendiz - Senac, Senai e CIEE) ; e-mail e

Whatsapp (canais de comunicação interno); site próprio; LinkedIn e Facebook, pois o uso das mesmas revolucionou a produtividade dos processos de recrutamento, trazendo redução de custos e agilidade na busca por profissionais, a empresa apenas seleciona qual o melhor caminho dependendo da vaga em aberto.

A empresa Soufer, finaliza a decisão do novo candidato para a vaga, sempre em conjunto com o setor de recrutamento e seleção, com o gestor da área em questão, pois é ele quem irá avaliar o candidato durante os meses de experiências, para aprovar se está apto para efetivação na vaga que o mesmo irá exercer.

Todo o processo de recrutamento e seleção da empresa Soufer é realizado em um único dia, em outros dias apenas é aplicado os testes práticos e entrevista com gestores.

## 4. CONCLUSÃO

O projeto em questão abordou questões sobre um estudo de caso de uma empresa real, no caso do presente trabalho, a Soufer. Durante a execução do projeto, foram desenvolvidos temas como cargos e salários, plano de carreira, recrutamento e seleção e administração de pessoas.

Para a realização deste trabalho foi necessária muita pesquisa sobre a empresa, inclusive para a abordagem de alguns dos temas foi necessária uma entrevista com o setor de recursos humanos da Soufer.

Durante esse período, o grupo teve algumas dificuldades como: a coleta de informações pela internet, pois a empresa por ser do interior não possui muitos artigos a seu respeito e a entrevista, pois foi por e-mail e a empresa demorou certo tempo para enviar a resposta.

Com essa pesquisa o grupo concluiu que apesar da empresa Soufer ter cinquenta e cinco anos de trabalho e ser bem consolidada no mercado, ela ainda precisa evoluir. A empresa não possui plano de carreira, o que poderia ajudar muito na promoção dos funcionários, porque os colaboradores já saberiam como fazer para ascender até o cargo desejado.



## REFERÊNCIAS

Aecweb. **Soufer Industrial Ltda.** Sobre a empresa. c2021. Disponível em <https://www.aecweb.com.br/empresa/soufer/17860/sobre/> , acesso em 19 de Agosto de 2021.

BAYER, Lucca Paixão. **Unidade III Descrição de Cargos.** c2021. Disponível em <https://slideplayer.com.br/slide/10622117/> , acesso em 25 de Agosto de 2021.

CARNEIRO, Mauricio. **eSocial: o que é, como funciona e como cadastrar?** Gupy. Blog. Departamento pessoal. 01 jun. 2021. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/esocial> , acesso em 24 de Agosto de 2021.

COSTA, Dedila. **Recrutamento misto: o que é, vantagens, exemplos e mais.** Gupy blog. 17 mar. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-misto> Acesso em 29 de Agosto de 2021.

DIAS, Mariana. **Guia do Recrutamento e Seleção de pessoas (R & S): o que é, como fazer o processo e melhores técnicas.** Gupy Blog. Recrutamento e seleção. 07 jul. 2021. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao> , acesso em 25 de Agosto de 2021.

DINIZ, Jessé. **Modelo de tabela de cargos e salários.** Blog Performance profissional. 14 mar. 2012. Disponível em <https://performanceprofissional.wordpress.com/2012/03/14/modelo-de-tabela-de-cargos-e-salarios/> , acesso em 25 de Agosto de 2021.

GUIMARÃES, Bruna. **Recrutamento Online: entenda as vantagens e desvantagens.** Gupy blog. 26 ago. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-online> Acesso em 29 de Agosto de 2021.

Gympass. **Como medir e controlar o absentismo no trabalho?** Gestão de pessoas, qualidade de vida. c2021. Disponível em 24

<<https://blog.gympass.com/medir-e-controlar-o-absenteismo-no-trabalho/>> , acesso em 29 de Agosto de 2021.

INÁCIO, Carmen. **Como elaborar um plano de cargos e salários.** Blog Carmen. Recursos Humanos. 29 de junho de 2013. Disponível em: <<http://carmeninacio-rh.blogspot.com/2013/06/como-elaborar-um-plano-de-cargos-e-ht ml>> Acesso em 29 de Agosto de 2021.

Leads 2b. **Soufer Industrial Ltda.** c2021. Disponível em <<https://consultacnpj.com/cnpj/soufer-industrial-ltda--45987062000177/>> , acesso em 19 de Agosto de 2021.

LOPES, Cecilia. **Onboarding Remoto:** como estruturamos isso na Feedz. Blog Feedz. 28 de julho de 2020. Disponível em <<https://www.feedz.com.br/blog/onboarding-remoto/>> , acesso em 29 de Agosto de 2021.

Luana. **Descrição de Cargos e Salários.** Scribd. Documentos. 03 jun. 2011. Disponível em <<https://pt.scribd.com/doc/57013847/Descricao-de-Cargos-e-salarios>> , acesso em 25 de Agosto de 2021.

MIOZZO, Julia. **Entenda a regra dos dependentes no Imposto de Renda.** Nubank. Seu dinheiro. Organizar as finanças. Atualizado em 02 ago. 2021. Disponível em <<https://blog.nubank.com.br/dependentes-imposto-de-renda/>> , acesso em 25 de Agosto de 2021.

NARDI, Bruno. **Cargos e Salários:** Organize seus recursos humanos com um plano de carreira e remuneração. Excel solução. c2021. Disponível em <<https://excelsolucao.com.br/blog-empresarial/cargos-e-salarios-organize-recursos-humanos-plano-carreira-remuneracao///>> , acesso em 20 de Agosto de 2021.

RH Portal, Sólides rh inteligente. **Importância do plano de cargos e salários.** 02 set. 2015. Disponível em:

<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importncia-do-plano-de-cargos-e-salrios/>>  
Acesso em 29 de Agosto de 2021.

RH Portal, Sólides rh inteligente. **Plano de carreira nas organizações.** 02 set. 2015.  
Disponível em:  
<<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-carreira-nas-organizaes/>> Acesso em  
29 de Agosto de 2021.

Senior Blog. **Recrutamento e seleção de pessoas:** o que você precisa saber. 05 ago.  
2019. Disponível em  
<<https://www.senior.com.br/blog/recrutamento-e-selecao-de-pessoas-o-que-voce-precis-a-saber>> , acesso em 25 de Agosto de 2021.

Significados. **Significado de CTPS.** O que é CTPS. Siglas. Atualizado em 16 set. 2018.  
Disponível em <<https://www.significados.com.br/ctps/>> , acesso em 25 de Agosto de  
2021.

Sólides. **O que é Turnover:** Veja tudo o que você precisa saber sobre esse conceito. 17  
jun 2021. Disponível em <<https://blog.solides.com.br/o-que-significa-turnover/>> ,  
acesso em 29 de Agosto de 2021.

Soufer, soluções metálicas. **Soufer Industrial.** Empresa/Localização. c2021. Disponível  
em <<https://ssm.ind.br/soufer-industrial-ssm>> , acesso em 19 de Agosto de 2021.

Soufer. **Soufer 55 Anos.** c2021. Página inicial. Disponível em  
<<https://www.soufer.com.br/55anos/>> , acesso em 19 de Agosto de 2021.

SOUZA, Stella. **Significado de SAP.** O que é SAP. Tecnologia. Atualizado em 18 maio  
de 2020. Disponível em <<https://www.significados.com.br/sap/>> , acesso em 25 de  
Agosto de 2021.

Totvs. **Onboarding:** o que é, como funciona e como implementar? Totvs Blog. Gestão de negócios. 11 de março de 2021. Disponível em <https://www.totvs.com/blog/negocios/onboarding/> , acesso em 25 de Agosto de 2021.

Xerpay Blog. **5 ações para evitar o absentismo nas empresas.** 24 maio de 2018. Disponível em <https://xerpay.com.br/blog/acoes-evitar-absenteismo/> , acesso em 25 de Agosto de 2021.

Xerpay Blog. **Como fazer um job description para atrair funcionários talentosos.** 27 de julho de 2018. Disponível em <https://xerpay.com.br/blog/acoes-evitar-absenteismo/> , acesso em 29 de Agosto de 2021.

Xerpay Blog. **Dicas de frases para objetivo de currículo.** 26 de junho de 2019. Disponível em <https://xerpay.com.br/blog/frases-para-objetivo-de-curriculo-curriculum/> , acesso em 29 de Agosto de 2021.

## ANEXOS

### PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS (MODELO)



Cargo	Salário Inicial	Junior	Pleno	Sênior
Assistente Financeiro	1.500,00	1.530,00	1.637,00	1.801,00
Analista de Compliance	1.900,00	1.938,00	2.074,00	2.281,00
Analista de Precificação	1.900,00	1.938,00	2.074,00	2.281,00
Analista Contábil	2.100,00	2.142,00	2.292,00	2.521,00
Analista de Planejamento	2.100,00	2.142,00	2.292,00	2.521,00
Coordenador Financeiro	3.000,00	3.060,00	3.274,00	3.602,00
Gerente Financeiro	8.000,00	8.160,00	8.731,00	9.604,00

Imagem 1- Exemplo de plano de cargos e salários- imagem disponível no site Excel Solução, autor: Bruno Nardi.

TABELA DE CARGOS E SALÁRIO - MODELO					Interst.	1,02
DATA	OUTUBRO DE 2011	CLASSIFICAÇÃO		JUNIOR	PLENO	SENIOR
CLAS	CARGO EFETIVO	FUNÇÃO	SAL. INGRESSO	1	2	3
I	<b>Auxiliar Serviços Gerais</b> <b>Auxiliar Administrativo</b>		<b>559,35</b>	<b>570,54</b>	<b>581,95</b>	<b>593,59</b>
III	<b>Agente de atendimento I</b>	<b>Retornista</b>	<b>559,35</b>	<b>570,54</b>	<b>581,95</b>	<b>593,59</b>
III	<b>Agente de atendimento II</b>	<b>Telefonista</b>	<b>600,00</b>	<b>612,00</b>	<b>624,24</b>	<b>636,72</b>
IV	<b>Agente de Atendimento III</b>	<b>Operador de radio</b>	<b>692,20</b>	<b>706,04</b>	<b>720,16</b>	<b>734,57</b>
		<b>Supervisor de Atendimento</b>	<b>740,00</b>	<b>754,80</b>	<b>769,90</b>	<b>785,29</b>
V	<b>Agente Administrativo I</b>		<b>858,00</b>	<b>875,16</b>	<b>892,66</b>	<b>910,52</b>
VI	<b>Agente Administrativo II</b>		<b>1.008,00</b>	<b>1.028,16</b>	<b>1.048,72</b>	<b>1.069,70</b>
VII	<b>Agente Administrativo III</b>	<b>Supervisor Administrativo</b>	<b>1.054,13</b>	<b>1.075,21</b>	<b>1.096,72</b>	<b>1.118,65</b>
		<b>Secretária</b>	<b>1.054,13</b>	<b>1.075,21</b>	<b>1.096,72</b>	<b>1.118,65</b>
VIII	<b>Gerente</b>	<b>Gerente Geral</b>	<b>1.628,00</b>	<b>1.660,56</b>	<b>1.693,77</b>	<b>1.727,65</b>

Imagem 2-exemplo de plano de cargos e salários- imagem disponível no Blog Performance Profissional, autor: Jessé Diniz.

Nome da empresa	DESCRIÇÃO DE CARGO	
<b>Cargo:</b> GERENTE REGIONAL	<b>Código:</b> 1.4.G	<b>Centro de custos:</b> 1.4.021
<b>Área/Departamento/Setor/Filial</b>		
Operacional/Administrativa/Rio de Janeiro		
<b>Sumário:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordena e supervisiona as áreas operacional e administrativa do Banco;</li> <li>▪ Exerce a interligação entre Gerência Geral em São Paulo e o Banco de Investimentos no rio de Janeiro;</li> <li>▪ Representa o Banco, como elemento decisivo.</li> <li>▪ Executa outros serviços correlatos</li> </ul>		
<b>Descrição:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelece as condições para efetivação das operações e prestações de serviço que melhor atendam às conveniências e interesses do Banco, obedecendo às instruções vigentes;</li> <li>▪ Efetua contatos com clientes em alto nível para estabelecer as linhas alternativas de negócios;</li> <li>▪ Toma decisões de alto nível sobre assuntos de Pessoal, Crédito, Empréstimos nacionais e internacionais;</li> <li>▪ Coordena a agência filial, visando seu funcionamento harmonioso;</li> <li>▪ Controla diretamente os diversos subgerentes, visando aprovações, alterações e fixação de normas operacionais em decisões por estes tomadas;</li> <li>▪ Responsabiliza-se pelo desenvolvimento e manutenção da imagem positiva do banco, inclusive participando de associações, clubes, reuniões e demais atividades;</li> <li>▪ Executa outros serviços correlatos</li> </ul>		
<b>Subordina-se à:</b>	<b>Supervisiona:</b>	
Gerência Geral de São Paulo	40 funcionários ou mais	

Imagem 3- exemplo de descrição de cargos- imagem disponível no site SlidePlayer, do autor Lucca Paixão Bayer.

	<b>Descrição do cargo</b>
<b>Presidente / Administrador</b>	<b>Centro de custos</b>
<b>Área Administrativa</b>	
<b>Índice:</b> Tem a responsabilidade em planejar, organizar, dirigir e coordenar seu negocio.	
<b>Descrição:</b>  Responsável pela gestão da unidade, garantindo excelência dos processos, gestão de qualidade, satisfação do cliente, otimização dos processos, responsável pelo suporte e estratégias para o cumprimento de metas estabelecidas, gerenciamento de processos técnicos e administrativos; responsável pela implantação e sistematização de rotinas; implantação de projetos para a melhoria do sistema da qualidade e satisfação do cliente; responsável pelo cumprimento de todas as normas dos órgãos reguladores; gestão orçamentária e apresentação de novos projetos de melhoria e redução de custo; gestão de metas de produtividade e indicadores de performance; gestão e monitoramento de necessidades de infra-estrutura; gestão de aquisição de matérias e equipamentos; gestão de recursos humanos (contratações, demissões, escalas, treinamentos); elaboração e monitoramento de plano de ações; gerir os recursos necessários para a gestão; e tem a responsabilidade de liderar uma equipe	
<b>Equipamentos utilizados:</b> Formulários Manuais da empresa Notas fiscais Computador Caixa	
<b>Subordina-se:</b> A ninguém.	

Imagem 4-exemplo de descrição de cargos- imagem disponível no site Scribd, enviado pela autora Luana.



**AUTORIZAÇÃO PARA USO DE DADOS PARA PESQUISA ACADÊMICA**

Eu Fabio Pereira de Oliveira, portador do RG nº 23935459-X, responsável pela empresa Soufer Industrial Ltda., portadora do CNPJ: 45.987.062/0001-77 abaixo assinado, autorizo a utilização de dados da empresa para fins de pesquisa acadêmica e/ estudo de caso pela faculdade UNIFEOB - Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos.

Através deste instrumento, autorizo a utilização gratuita e por prazo indeterminado da mencionada obra pela UNIFEOB - Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos, inscrita no CNPJ 59.764.555/0001-52, com sede na rua General Osório nº 433, na cidade de São João da Boa Vista-SP e por qualquer empresa do grupo "UNIFEOB", sem qualquer ressarcimento dos direitos autorais, para fins de leitura, publicação, disponibilização na internet, impressão ou qualquer outro meio.

São João da Boa Vista, 09 de Setembro de 2021.

.....  
Assinatura do Responsável

