

UNifeob

PROJETO INTEGRADO

ESCOLA DE NEGÓCIOS

2020



ISSN 1983-6767

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

ESCOLA DE NEGÓCIOS

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

**CENÁRIO E TENDÊNCIAS DO SETOR DE RECURSOS
HUMANOS**

SUPERFRIO -ARMAZENAGEM E LOGÍSTICA FRIGORIFICADA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP
NOVEMBRO 2020

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

ESCOLA DE NEGÓCIOS

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

**CENÁRIO E TENDÊNCIAS DO SETOR DE RECURSOS
HUMANOS**

SUPERFRIO - LOGÍSTICA FRIGORIFICADA

MÓDULO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento Pessoal - Prof. Danilo Morais Doval

Cargos, Salários e Plano de Carreira - Prof. Danielle Rodrigues

Avaliação de Desempenho - Prof. José Marcio Carioca

Liderança e Coaching - Prof. Almir Abreu

Seleção e Retenção de Talentos - Prof. Karina Strobel Castillo

Alunos:

Beatriz Lorena de Assis Aguiar, RA 20001001

Mariana da Silva de Sousa, RA 20000856

Thais Lopes, RA 18000312

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2020

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	7
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	8
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	8
3.2 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	9
3.3 DEPARTAMENTO PESSOAL	11
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	28
3.5 LIDERANÇA E COACHING	31
4 CONCLUSÃO	34
5 REFERÊNCIAS	35
6 ANEXOS	37

1 INTRODUÇÃO

O projeto interdisciplinar do 6º módulo de administração consiste em fazer uma análise do setor de departamento pessoal e recursos humanos da empresa, procurando evidenciar em quais pontos a organização está acertando e quais ela precisa tomar decisões e melhorar, para um melhor desenvolvimento corporativo.

Superfrio foi escolhida para o desenvolvimento do projeto, por se tratar de uma empresa reconhecida no mercado e estar presente na nossa região, além do fato de possuir um membro da nossa equipe como funcionária do setor administrativo, o que facilita o acesso de informações.

Na unidade de estudo de Avaliação de Desempenho do José Marcio Carioca, tem por objetivo mostrar a importância avaliar o desempenho dos colaboradores dentro da empresa, apresentando feedback a esses, sobre quais são seus pontos fortes e fracos, onde possuem excelência no que fazem e em que momento precisam apresentar mudanças, para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Em Cargos, Salários e Plano de Carreira com a Daniele Rodrigues, compreendemos a importância que tem para um funcionário possuir um plano dentro da organização, sendo ele de cargo, salário e ou carreira, porque este é um relevante fator para motivá-los, além de fazer com que a empresa não sofra por injúrias de privilegiar por questões de afinidades algum membro da equipe.

Com o Danilo Doval em Departamento Pessoal entendemos como funciona o processo de registro de funcionário no momento de delegar qual é sua função, onde é preciso utilizar a classificação da CBO imposta pelo Ministério do Trabalho, para definir o cargo, bem como as atividades que serão desenvolvidas dentro da organização. Esta unidade de estudo ainda nos fez compreender quais são as políticas de remuneração, pagamento, férias, horas extras e afins da empresa.

Seleção e Retenção de Talento com a Karina Strobel, assimilamos o valor de um processo de recrutamento, descobrindo que cada etapa é de grande valia, para que ocorra tudo dentro do prazo e conforme esperado, para que o profissional mais qualificado e com princípios e pensamentos semelhantes ao da organização seja o contratado, e se acaso houver erros neste processo saber encontrá-lo e resolvê-lo.

Enquanto que na disciplina de Liderança e Coaching, com o professor Almir Abreu, percebemos a necessidade de possuir treinamentos e capacitação aos colaboradores, para que esses consigam se desenvolver juntamente com a organização, aumentando os resultados positivos e a performance de cada indivíduo.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Superfrio Armazéns Gerais S.A trata-se de uma empresa brasileira que está presente no mercado de prestação de serviço de logística frigorificada, possuindo infraestrutura e instalações que acoplam câmaras multitemperaturas com alta tecnologia de frios, para conseguir atender operações de clientes com produtos congelados, resfriados, climatizados e secos. A empresa se intitula como jovem, dinâmica e com alta capacidade de investimento, buscando prestar serviço de excelência. (SUPERFRIO)

As unidades encontram-se espalhadas pelo Brasil, procurando atender sempre que possível em regiões que possuem carência de infraestrutura de frio ou de qualidade de serviços. A empresa conta com sedes em: Araongas, Londrina, Campo Grande, Campo Verde, Garuva, Jacareí, Mairinque, Mogi Guaçu, Ribeirão Preto, Simões Filho, Vera Cruz, São Paulo e Vargem Grande do Sul. Para o desenvolvimento deste projeto iremos utilizar a unidade localizada na Rodovia SP 215, km 36 da Zona rural de Vargem Grande do Sul, que está inscrita sob o CNPJ 02.060.862/0001-35. (SUPERFRIO)

A missão da empresa, de acordo com o próprio site consiste em “entregar soluções logísticas para a cadeia alimentar em ambientes com temperatura controlada”, enquanto que como visão busca “ser a primeira opção em soluções logísticas frigorificadas na América do Sul até 2023”. (SUPERFRIO)

VALORES

Liderança – Construimos equipes que geram altos resultados, propiciando um ambiente que incentiva constantemente o autodesenvolvimento e a formação de novos líderes.

Integridade – Prezamos pela entrega de resultados e desempenho com conduta ética; sendo capazes de criar uma relação de respeito e confiança com os acionistas, clientes, colaboradores e comunidade.

Dono – Somos engajados no sucesso da empresa, objetivando sempre a alta performance das equipes.

Excelência – Sempre acreditamos que podemos melhorar nossa performance.

Resiliência – Somos capazes de resistir às experiências mais estressantes, sem deixar afetar nossa produtividade.

Execução – Cumprimos aquilo que prometemos e planejamos.

A Superfrio conta como seus principais clientes a Arcor, Seara, Peixes Meggs, Ferreiro, Garoto, Martin Brower e Dohler, enquanto divide espaço no mercado com Log Park Armazém LTDA, K10 Armazéns Gerais S.A, Head Logística Armazenagem e transporte LTDA e Lotus Logística, que são seus principais concorrentes.

3 PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de Desempenho compreende uma técnica adotada pelas organizações, a fim de analisar como foi e como era esperado o desenvolvimento dos funcionários em um determinado período, para entender em quais momentos não houve êxito na atividade exercida, buscando por melhorias. Segundo Chiavenato (1998, p. 45) a avaliação de desempenho é:

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Fazer uma análise dos cargos e dos funcionários e assim verificar onde há mau funcionamento, para proporcionar ao funcionário o treinamento adequado.

Portanto este tipo de avaliação serve como base para encontrar onde está acontecendo os erros e falhas, para somente assim encontrar maneiras de corrigir esses. Com isso é de extrema importância que os funcionários saibam como está seu desempenho dentro da organização, para juntos conseguirem tomar atitudes de melhoria.

O feedback é de extrema importância neste contexto, essa ferramenta de comunicação auxilia os gestores e superiores, a realizar a comunicação com seus colaboradores, apresentando a eles um retorno sobre o serviço que prestaram, evidenciando seus pontos fortes e guiando a melhora de suas fraquezas e falhas.

A Superfrio avalia apenas os gerentes e superiores, através dos subordinados que a cada seis meses fazem uma consideração sobre o trabalho que seus liderados desenvolveram. A avaliação é sempre realizada por uma empresa terceirizada, sendo essa responsável por passar um feedback, que seja construtivo e possa ajudar em melhorias individuais e coletivas.

Apesar da empresa adotar políticas de avaliação de desempenho dos cargos superiores, ela fraqueja em não fazer isso com todos os seus colaboradores, o processo deveria ocorrer de forma inversa, onde os gestores e supervisores qualificam o desempenho dos colaboradores de níveis inferiores. Estes também necessitam saber em quais pontos podem melhorar e em quais estão agradando, para que consigam crescer junto com a empresa.

A prática de avaliar o desempenho e passar o feedback, torna evidente as competências que um empregador busca em seu empregado, deixando de maneira clara e explícita o que é necessário para continuar na mesma, por isso é de extrema importância.

Feedback apesar de ser em termos algo relativamente simples, não é assim que ocorre na prática, é necessário realizar uma elaboração detalhada e planejada de como será realizado este, onde o líder deve possuir e saber previamente o passo a passo para seguir durante uma sessão de feedback.

A Superfrio como já mencionado, não possui a política de passar feedback a todos os seus colaboradores, no entanto é algo que consideramos relativamente importante, portanto sugerimos a eles adotar está prática e conjuntamente elaboramos um manual de sessão de feedback (ANEXO 1), em que eles terão o passo a passo para conduzir esta “reunião” mensalmente.

3.2 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Uma organização que possui plano de carreira aos seus colaboradores, possibilita que este saiba qual o caminho que poderá percorrer dentro da empresa, caso apresente todas as competências necessárias e alcance a expectativa que o cargo deseja, ou seja, através de seu desempenho poderá ser promovido e/ou efetivado. Quando a empresa possui um organograma organizacional pré-definido e bem desenvolvido, em que é traçado de forma clara os cargos superiores, os funcionários possuem uma visão mais definida de onde podem chegar e o que podem almejar. (CANALLI, ANDRADE, 2016, p.13)

O funcionário que tem um plano de carreira traçado tem maior comprometimento com a empresa, se relaciona melhor com as outras pessoas, é mais focado na resolução de problemas e melhorias contínuas em seu setor, pois há um propósito a ser seguido, e ele sabe que se desviar o foco não chegará ao objetivo, é importante acima de tudo ele esteja engajado junto aos objetivos da empresa. (CANALLI, ANDRADE, 2016, p.13)

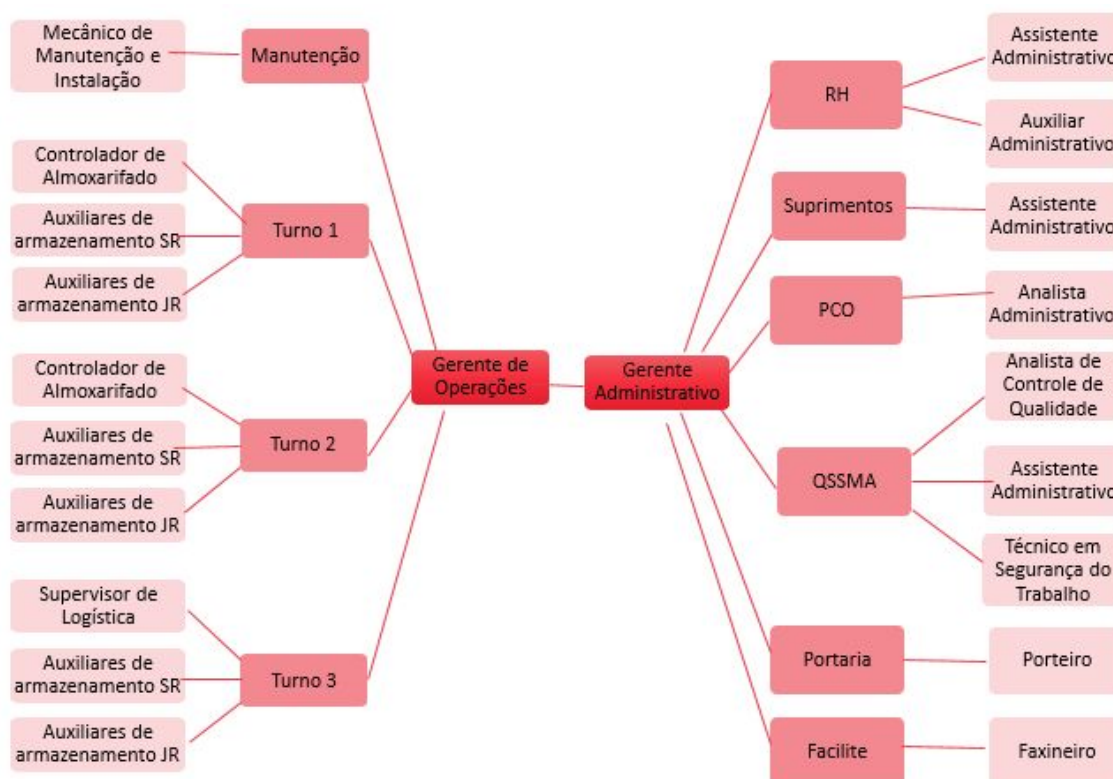
Portanto um plano de carreira dentro de uma organização pode ser considerado uma motivação aos seus colaboradores, para que estes executem suas funções com maior vontade e empenho, uma vez que sabem o seu propósito e onde desejam chegar.

Os planos de carreira, bem como o de cargos e remuneração, são fundamentais para o empregado saber onde pode chegar e quanto podem receber, mas também é de extrema importância para a organização, quando há esse tipo de planejamento estipulado, as chances de ser acusada de privilegiar alguém, são menores, porque existe a oportunidade a todos e conseguem que seus funcionários se desenvolvam de forma simultânea com a empresa.

A Superfrio visa priorizar sempre o desenvolvimento da sua equipe, com isso sempre que existem novas vagas em aberto na empresa, a preferência são daqueles que já estão dentro, porém em cargos inferiores. Colaboradores que mostram dedicação, pontualidade, comprometimento e competências que a vaga desejam, são prioridades para assumir o cargo, a oportunidade só aberta ao ambiente externo quando nenhum se adequa ao que é esperado.

A empresa em questão possui um organograma organizacional, o que deixa em evidência quais são os cargos superiores e qual o plano de carreira, a figura 1 demonstra este.

Figura 1: Organograma Organizacional



Fonte: Autores, 2020.

Um exemplo prático deste planejamento é quando surge uma vaga para assistente administrativo, os auxiliares administrativos que desempenham com êxito suas obrigações, terão a oportunidade primeiramente para assumir a nova vaga e assim sucessivamente com outros cargos.

Outro método que a empresa adota é o plano de salário, os colaboradores independentemente de seu cargo, recebem como remuneração, exatamente o que o piso da sua categoria prevê através de convenções coletivas e dissídios, além de pagarem para todos vale alimentação, oferecer refeição no local e somente para o operacional há o transporte por ônibus fretado.

Um fator que deixa a desejar e deveria ser melhor desempenhado dentro da organização, é a política de passar feedback aos colaboradores, apenas cargos de gerência possuem esse retorno. Quando um empregado sabe como está seu desempenho, ele possui maiores chances de progredir e tentar evoluir, para alcançar uma colocação superior a que se encontra.

3.3 DEPARTAMENTO PESSOAL

Cargo é a ocupação que uma pessoa (trabalhador/empregado) exerce dentro de uma organização, ou seja, a sua função. Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) foi instituída no ano de 2002, com a finalidade de identificar e classificar as profissões presentes no mercado brasileiro, com isso as ocupações que são devidamente regulamentadas pelo Congresso Nacional, recebem um código de classificação da CBO e a descrição das atividades correspondente a função. (BRASIL-CBO, 2002)

A Superfrio busca seguir a CBO de seus colaboradores de forma precisa, para que não corra o risco de haver algum tipo de desvio de função dentro da empresa. A organização possui funcionários nos seguintes cargos:

- Analista Administrativo cuja CBO é 2521-05, possui como relatório das atividades as seguintes descrições de ocupações:

Administrar organizações: Administrar materiais, administrar recursos humanos, administrar patrimônio, administrar informações, administrar recursos financeiros e orçamentários no setor público e privado, gerir

recursos tecnológicos, administrar sistemas, processos, organização e métodos e arbitrar em decisões administrativas e organizacionais;

Elaborar planejamento organizacional: participar na definição da visão e missão da instituição, analisar a organização no contexto externo e interno, identificar oportunidades e problemas, definir estratégias, apresentar proposta de programa e projetos, estabelecer metas gerais e específicas;

Implementar programas e projetos: avaliar a viabilidade de projetos, identificar fontes de recursos, dimensionar amplitude de programas e projetos, traçar estratégias de implementação, reestruturar atividades administrativas, coordenar programas, planos e projetos, monitorar programas e projetos;

Promover estudos de racionalização: analisar estrutura organizacional, levantar dados para o estudo dos sistemas administrativos, diagnosticar métodos e processos, descrever métodos e rotinas de simplificação e racionalização de serviços, elaborar normas e procedimentos, estabelecer rotinas de trabalho, revisar normas e procedimentos;

Realizar controle do desempenho organizacional: estabelecer metodologia de avaliação, definir indicadores e padrões de desempenho, avaliar resultados, preparar relatórios, reavaliar indicadores;

Prestar consultoria às organizações e pessoas: elaborar diagnóstico, apresentar alternativas, emitir pareceres e laudos, facilitar processo de transformação, analisar resultados de pesquisa, atuar na mediação e arbitragem e realizar perícias; (CBO 2521-05, 2002)

Na Superfrio os analistas administrativos desempenham as funções de acordo com o que a CBO define, com isso suas atividades são: Realizar inputs (entradas), controle e análise de dados no sistema, lançar e elaborar dados em planilhas, emitir, conferir, separar e arquivar documentos, planilhas e relatórios, realizar contato com órgão públicos, fornecedores e clientes de sua responsabilidade, encaminhar informações de forma interna e externa, cobrar o retorno de informações de gestores, clientes e fornecedores por e-mail ou telefone, conferir o controle de estoque, carregamento, descarregamento e prazo de entrega analisando informações do sistema; fazer tratamento das avarias sob demanda; medir a temperatura das carnes, conferir lacre dos caminhões e avaliar irregularidades sob demanda para atendimento do SIF; acompanhar os clientes nas auditorias de estoque sob demanda; participar de reuniões internas e externas sob demanda; deslocar-se para unidades, sob demanda; atender telefonemas e responder e-mails.

- Assistente Administrativo possui a CBO nº 4110-10, e como descrição de suas atividades:

Tratar documentos: registrar a entrada e saída de documentos; conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos; triar e distribuir documentos; conferir dados e datas; verificar documentos; identificar irregularidades nos documentos; localizar e classificar documentos; atualizar informações; solicitar cópias de documentos; receber e formatar documentos; submeter pareceres e arquivar documentos;

Preencher documentos: digitar textos e planilhas; preencher formulários e/ou cadastros; preparar minutas, digitar notas de lançamentos contábeis e preencher ficha de movimentação de pessoal;

Preparar relatórios, formulários e planilhas: coletar dados; verificar índices econômicos e financeiros; elaborar planilhas de cálculos; elaborar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar e conferir cálculos;

redigir atas; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos; realizar prestação de contas; requisitar pagamentos; ajustar contratos e colher assinaturas;

Acompanhar processos administrativos: verificar prazos estabelecidos; localizar processos administrativos; acompanhar notificações de não conformidade; encaminhar protocolos internos; solicitar informações cadastrais; atualizar cadastros e dados de planejamento; acompanhar organogramas, fluxogramas e cronogramas; acompanhar andamento dos pedidos; convalidar publicação de atos e expedir ofícios e memorandos;

Atender clientes e/ou fornecedores: fornecer informações sobre produtos e serviços; identificar natureza das solicitações dos clientes; fornecer informações da empresa; registrar reclamações dos clientes; receber clientes e/ou fornecedores; identificar perfil dos clientes e/ou fornecedores; esclarecer dúvidas; solicitar documentos e coletar referências pessoais;

Executar rotinas de apoio na área de recursos humanos: executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento; orientar funcionários sobre direitos e deveres; atualizar dados dos funcionários; auxiliar na avaliação de pessoal e auxiliar no controle de pessoal (afastamentos, férias, horas extras...);

Prestar apoio logístico: controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de materiais; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação, distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços; solicitar entrega de documentos; solicitar recursos de viagens; intermediar contratos; auxiliar na organização de eventos internos e organizar setor;

Prospectar clientes: mapear área de atuação. (CBO 4110-10, 2002)

Dentro da empresa, os assistente administrativos são divididos em dois setores, para não sobrecarregar os colabores e dividir as obrigações, sendo assim os responsáveis pelo setor administrativos desenvolvem as atividades de: realizar Inputs, digitar e analisar dados no sistema (área comercial, compras ou controladoria); lançar dados e informações em planilhas de controles e no sistema de gestão da empresa; fazer controle de informações de rotinas do setor; conferir, separar e arquivar documentos, realizar contato com órgãos públicos, fornecedores ou clientes quando sob responsabilidade; emitir, criar e conferir documentos, planilhas e relatórios em geral; encaminhar informações internamente e externamente sob demanda; cobrar retorno de informações de gestores, clientes e fornecedores por telefone e e-mail; fazer controle de contratos sob demanda; realizar cotações, analisar valores e condições, direcionar pedido e fazer acompanhamento de entrega de produtos quando se tratar do setor de compras; atender telefonemas e responder e-mails em computadores;

Enquanto que os responsáveis pelo setor de recursos humanos são designados à: convocar candidatos e fazer entrevistas; realizar pesquisas de referências; encaminhar candidatos a exame médico e gestores; digitar, conferir, controlar, encaminhar, emitir e imprimir os relatórios, holerites e documentos no sistema de gestão e planilhas; fazer integração de novos funcionários; conferir folha de pagamento e demais processos; atender gestores e funcionários; trocar bobinas de papel dos relógios de ponto; fazer controles diversos de benefícios no sistema; contatar fornecedores, por telefone, e-mail

ou pessoalmente; fazer conferência de notas fiscais de fornecedores de serviços; distribuir cartões de benefícios aos funcionários; atender auditorias internas e externas; representar a empresa em audiências trabalhistas sob demanda; visitar outras unidades sob demanda; participar de reuniões internas e externas sob demanda; executar serviços externos, sob demanda; atender telefonemas e responder e-mails em computadores.

De acordo com o Tribunal Superior do Trabalho as anotações na carteira de trabalho de um aprendiz devem ser de acordo com CBO da função que exercem, na Superfrio os aprendizes executam as atividades de um assistente administrativo, por isso consta em seu registro a CBO 4110-10. As atividades que este exercem dentro da empresa, diferem em alguns pontos do que os funcionários registrados fazem, detalhadamente os aprendizes são responsáveis por: digitar dados no sistema de gestão; separar, organizar e arquivar documentos em pastas, armários e sistemas de gestão; realizar controle, entrega e organização de EPIS e documentos sob orientação e demanda; circular pelas áreas operacionais para auxílio de demandas de qualidade, recursos humanos e operacionais sob supervisão do instrutor e demanda; participar e auxiliar nas integrações de novos funcionários e terceiros. (CORTES, 2013)

- Auxiliares administrativo cujo classificação é 4110-05, possuem como função de acordo com a CBO:

Tratar documentos: registrar a entrada e saída de documentos; conferir notas fiscais, faturas de pagamentos e boletos; triar e distribuir documentos; conferir dados e datas; verificar, localizar e classificar documentos; atualizar informações; tirar cópias de documentos; digitalizar documentos; receber, protocolar e arquivar documentos;

Preencher documentos: digitar textos e planilhas;

Preparar relatórios, formulários e planilhas: redigir atas; elaborar correspondência e colher assinaturas;

Acompanhar processos administrativos: verificar prazos estabelecidos; localizar processos administrativos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastros; convalidar publicação de atos e expedir ofícios e memorandos;

Atender clientes e/ou fornecedores: fornecer informações da empresa; registrar reclamações dos clientes e receber clientes e/ou fornecedores;

Executar rotinas de apoio na área de recursos humanos: executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e atualizar dados dos funcionários;

Prestar apoio logístico: controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; conferir material solicitado; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); solicitar entrega de documentos; intermediar contatos; auxiliar na organização de eventos internos; organizar reuniões; organizar envio de brindes; organizar setor e comunicar autorização de entrada de visitantes; (CBO 4110-05, 2002)

Na organização os assistentes administrativos desenvolvem praticamente todas as atividades descritas na CBO, da seguinte forma: Digitar, analisar, controlar e conferir dados no sistema de gestão; fazer análise, classificação e controle de informações em documentos: datas, quantidade, valores etc.; lançar dados em planilhas de controles;

conferir, separar e arquivar documentos; fazer contato com órgãos públicos, fornecedores ou clientes sob responsabilidade; emitir documentos, pedidos, planilhas e relatórios em geral; encaminhar informações internamente e externamente sob demanda; executar trabalhos externos em bancos, prestadores de serviços e órgãos públicos sob demanda; circular pelas áreas internas das unidades quando necessário; cobrar retorno de informações de gestores, clientes e fornecedores por telefone e e-mail; atender telefonemas e responder e-mails em computadores.

- Gerente administrativo são os responsáveis por supervisionar o que ocorre dentro da organização como um todo, enquadrando-se na CBO 1421-05, no qual define como atividades do cargo:

Gerir rotinas administrativas e financeiras: Controlar receitas, contas a pagar, custos, contas contábeis, contratos de fornecedores, inadimplência; negociar parcelamento de débitos; organizar processo de cobrança judicial; liberar verba para despesas de pequeno vulto; monitorar operações de crédito; monitorar carteira de títulos de cobrança; acompanhar indicadores de desempenho; conduzir processo de implantação de normas de qualidade; aperfeiçoar fluxo de trabalho; delegar competências por níveis de responsabilidade; validar processos de operações bancárias; validar documentos; arquivar documentos confidenciais; assegurar cumprimentos de normas internas e externas;

Planejar processos administrativos, financeiros e de riscos: analisar contexto organizacional; estabelecer diretrizes administrativas; definir metas do setor; estabelecer estratégias; definir processos operacionais; estabelecer indicadores de desempenho; estabelecer plano de contingência; participar da elaboração de normas, diretrizes e procedimentos; planejar implantação de normas de qualidade; participar de projetos específicos e analisar relatórios gerenciais;

Gerenciar pessoas: determinar perfil de funcionários da área; criar canais de comunicação entre chefia e funcionários; criar condições materiais e humanas para o exercício do trabalho; participar do processo de contratação de funcionários; distribuir tarefas; gerenciar assiduidade e pontualidade; promover treinamentos e reciclagem de funcionários; avaliar desempenho de funcionários; realocar funcionários; escala férias, compensação, folgas e horas extras; sugerir promoção de funcionários e decidir sobre desligamento de funcionários;

Administrar recursos materiais e serviços terceirizados: cadastrar fornecedores; verificar regularidade fiscal de fornecedores; levantar cotação de materiais e serviços; aprovar requisição de materiais e serviços; autorizar compra de materiais e serviços; contratar serviços terceirizados; requisitar manutenção de instalação e equipamentos; requisitar instalação de equipamentos; atestar recebimento de materiais e serviços; administrar estoques de materiais; efetuar pagamentos e repasses para terceiros e inventariar imobilizados;

Atender cliente e/ou cooperado: inspecionar condições de atendimento; orientar cliente e/ou cooperado; aferir tempo de atendimento; agilizar atendimento; disponibilizar coordenador de autoatendimento para triagem; receber reclamações de cliente e/ou cooperado e solucionar problemas de cliente e/ou cooperado;

Zelar pela segurança, higiene e saúde no trabalho: dispor seguranças em locais estratégicos; inspecionar funcionamento dos equipamentos de segurança; supervisionar entrada e saída de funcionários; providenciar condições ambientais (luz, ar condicionado); supervisionar comunicação

visual; zelar pela limpeza; especificar móveis e acessórios e cooperar na definição de leiaute;

Comunicar-se: divulgar código de ética da empresa; divulgar metas e objetivos para funcionários; emitir instruções de serviço; interagir com demais áreas da empresa; interagir com empresas e instituições; conduzir reuniões e apresentações; participar de reuniões; atender auditoria interna e externa; elaborar relatórios gerenciais e divulgar resultados da equipe. (CBO 1421-05, 2002)

Dentro da Superfrio, compete aos gerentes administrativos desempenhar as funções de definir e implantar: processos de trabalho, melhorias, metas, redução de custos, ganhos de produtividade, plano operacional e manutenção; planejar e alocar recursos humanos e materiais; delegar e distribuir responsabilidades; otimizar: recursos e espaço físico; apoiar a área comercial; elaborar e participar: planos de contingência, ações preventivas e novos projetos; garantir a entrega dos serviços contratados; realizar e administrar o budget da operação ou produção; implantar e garantir os procedimentos de qualidade, saúde e segurança e meio ambiente; participar das auditorias internas e externas, perícias trabalhistas e visitas aos clientes; fazer relacionamento com os clientes e funcionários; realizar reuniões com a equipe interna e externa; representar a empresa no mercado e junto a órgãos públicos sob demanda; administrar os indicadores de qualidade e produtividade; administrar a equipe sob responsabilidade; atender telefonemas e redigir e-mails em computadores.

- Controlador de almoxarifado compete a CBO 4141-05, em que suas obrigações são discriminadas como:

Recepcionar produtos: verificar notas fiscais descarregar produtos; confrontar notas e pedidos; pesar produtos; escanear códigos dos produtos; codificar itens; endereçar materiais e encaminhar materiais para armazenagem;

Conferir produtos e materiais: conferir lacre do caminhão; conferir conhecimento de fretes com nota fiscal; conferir prazos de entrega dos produtos; conferir lastro de embalagem; conferir amarração dos paletes; conferir quantidades; conferir marcas dos produtos; conferir qualidade e vencimento dos produtos; checar códigos de barra e unidade de venda do produto; conferir materiais por subgrupo; conferir produtos com especialista da área requerente; devolver itens em desacordo; emitir tíquetes de pesagem; conferir a distribuição do peso das cargas por eixo; orientar os transportadores sobre as regras de distribuição de cargas nos veículos; limitar peso de veículos conforme exigências legais e liberar o transportador;

Registrar dados no sistema: cadastrar produtos no sistema; codificar notas; registra conhecimento de fretes; lançar entrada de mercadorias/produtos; lançar baixa de mercadorias/produtos; solicitar reposição de estoque; registrar prazos de entrega; registra condições de pagamento; verificar notas fiscais lançadas no sistema; registrar estorno de notas fiscais; emitir notas fiscais de transferência de itens; emitir notas fiscais de devoluções; registrar ordens de serviço de terceiros; emitir requisição de compras; registrar cancelamento de pedidos; emitir autorização de serviço; enviar documentos fiscais para setor contábil e arquivar documentos;

Armazenar produtos e materiais: definir o módulo de armazenamento; definir áreas de armazenamento por tipo de produto; operar equipamentos de movimentação de mercadorias; direcionar mercadorias de acordo com o sistema; colocar produtos em prateleiras, porta, paletes, drivers, blocagem,

gaiolas, etc.; movimentar produtos no paiol; armazenar por linha e marca; armazenar produtos por zona ou subgrupo; armazenar matéria-prima; armazenar produtos semiacabados; armazenar produto acabado; armazenar produtos perecíveis; armazenar gases em depósitos especiais; armazenar explosivos em paió e armazenar produtos sucateados;

Preparar mercadorias/produtos para distribuição; separar produtos por pedidos; reabastecer o local de separação; separar mercadorias/produtos por destinatário; separar produtos por zona; separar produtos por marcas; embalar mercadorias/produtos; separar mercadorias/produtos por rol, contêineres e paletes; anotar códigos nas caixas de controle; contar volumes na distribuição; remanejar peças e itens disponíveis; informar às transportadoras peso e cubagem; acompanhar carregamento dos produtos; distribuir peso da carga de acordo com limite legal de cada veículo; remeter correspondência dos volumes e etiquetar mercadorias/produtos;

Controlar estoque: dimensionar quantidades mínimas e máximas; controlar mercadorias de alta e baixa rotatividade; controlar pedidos de compra; fazer previsão mensal de estoque; controlar datas de vencimento de produtos; controlar qualidade dos produtos armazenados; vistoriar produtos avariados; controlar produtos danificados na manipulação; controlar devolução de itens; controlar estoque físico e contábil; inventariar itens por endereço; controlar material em consignação; controlar mercadorias por depósito; controlar emissão de notas manuais; controlar termo de responsabilidade de materiais acautelados; controlar estoques futuros; controlar mercadorias por fornecedores; controlar distribuição de alimentos com risco de contaminação; controlar produtos congelados em câmaras frias e controlar mercadoria por tempo de estoque;

Organizar local de armazenagem: planejar o leiaute; sinalizar áreas de risco; organizar prateleiras; ordenar paletes, contêineres e equipamentos; organizar produtos no espaço físico; agrupar produtos; ordenar materiais; inutilizar carga (strech, fitilho, etc.); montar embalagens; colocar caixas vazias em gaiolas; limpar o local de armazenamento de equipamentos e controlar o acesso de pessoas. (CBO 4141-05, 2002)

Dentro da Superfrio compete ao controlador de almoxarifado: Delegar, conferir, separar e controlar: fluxo de carga, produto, nota fiscal, qualidade do produto e avarias; coordenar equipes, realizar reuniões, feedback e orientar nos procedimentos de saúde e segurança, qualidade e meio ambiente; Etiquetar paletes; movimentar carga com equipamentos de força motriz empilhadeiras, transpaleteiras elétricas e manuais quando habilitado e autorizado; transportar e armazenar produtos de limpeza sob demanda; carregar caixas de pequeno volume manualmente; inventariar mercadorias e remover gelo nas câmaras refrigeradas, sob demanda; auxiliar na limpeza do armazém e locação de veículos; operar plataforma elevatória quando habilitado e autorizado; realizar trabalhos em altura com Plataforma Elevatória ou outro meio de ancoragem quando habilitado e sob demanda; envelopar manualmente cargas com filme plástico, com ferramenta manual - estilete; digitar informações e emitir relatórios em computadores; montar e desmontar racks de armazenamento sob demanda.

- Supervisor de logística classifica-se na CBO 4102-40, no qual é responsável pelas atividades de:

Elaborar orçamento: projetar gastos por áreas; comparar valores estimados com realizados; analisar objetivos e metas definidas pela empresa; levantar

preços de mercado; controlar execução orçamentária; consolidar informações das áreas; orientar áreas de acordo com metas e objetivos da empresa; auxiliar na elaboração do orçamento;

Efetuar pagamentos: acompanhar pedidos de compra da empresa; negociar prazos de pagamentos com fornecedores e gerar documentos para contabilidade;

Controlar bens patrimoniais: inventariar bens e atender auditorias (interna e externa);

Administra processos logísticos: Analisar pedidos de clientes; dimensionar recursos disponíveis (humanos, materiais, equipamentos); definir necessidades de compra de materiais; controlar fluxo de produção; controlar fluxo de recebimento de materiais; controlar fluxo de expedição de produtos; estabelecer metas de produção por área/setor/atividade; monitorar indicadores de desempenho; fornecer subsídios para elaboração de contrato de fornecimento; participar da definição de metas corporativas; apresentar os resultados das metas da área/setor; identificar necessidades de novos equipamentos; negociar prazos, quantidades, condições com fornecedores e/ou clientes; buscar feedback junto aos clientes (nível dos serviços logísticos) e elaborar relatórios, formulários, planilhas, etc.;

Gerir estoque/almoxarifado: Administra requisições de materiais e/ou produtos; controlar níveis de estoque (quantidade, valor, etc.); supervisionar o recebimento de materiais; planejar estocagem de materiais e/ou produtos; controlar condições de acondicionamento de materiais e/ou produtos; calcular curva abc de estoque; monitorar movimentação de materiais e/ou produtos segundo a curva abc; administra entrega de materiais e/ou produtos; supervisionar aplicação do método peps (primeiro a entrar, primeiro a sair); acompanhar prazo de validade dos materiais e/ou produtos; supervisionar realização de inventário; verificar o cumprimento de normas legais e de segurança; controlar estoque de materiais e/ou produtos inservíveis; participar da definição de tipos de embalagem e modos de embalar materiais e/ou produtos e controlar saldo de ordem de compra;

Supervisionar trabalho de equipe: orientar execução dos trabalhos; planejar trabalho da equipe; distribuir tarefas; estabelecer prioridades de trabalho; avaliar desempenho dos colaboradores; promover a capacitação da equipe; motivar a equipe; administrar conflitos; planejar escala de férias; identificar necessidade de contratação de colaboradores; decidir sobre admissão ou desligamento de colaboradores; participar na elaboração de normas e manuais de procedimentos; orientar colaboradores quanto a utilização e manutenção de equipamentos; elaborar procedimentos e normas específicas à área e administrar controle de frequência/ponto (faltas, atrasos, justificativas). (CBO 4102-40, 2002)

Enquanto na empresa é de responsabilidade do supervisor de logística: Definir, distribuir, administrar equipe; coordenar: recebimento, separação, distribuição e expedição de mercadorias em áreas secas e refrigeradas; inspecionar e movimentar cargas: manual e equipamentos de força motriz se habilitado e autorizado; transportar e armazenar produtos de limpeza; participar de reuniões internas e externas sob demanda; envelopar cargas com filme plástico: ferramenta manual-estilete; fiscalizar uso de EPI; instruir equipe em procedimentos de saúde e segurança, qualidade e meio ambiente; digitar, emitir documentos e informações, enviar e-mails nos computadores; checar e auxiliar: limpeza, organização, remoção de gelo e montagem de rack; apoiar os trabalhos em outras unidades sob demanda; remover gelo nas câmaras refrigeradas sob demanda; operar plataforma elevatória quando habilitado e autorizado; realizar

trabalhos em altura com Plataforma Elevatória ou outro meio de ancoragem), quando habilitado e sob demanda.

- Analista de controle de qualidade enquadra-se na CBO: 3912-10, no qual suas atividades devem ser:

Inspecionar recebimento de insumos: conferir documentos de recebimentos de insumos; verificar o local de recebimento, de acordo com as características dos insumos; verificar o local de recebimento, de acordo com as características dos insumos; avaliar condições de descarregamento; selecionar instrumentos e ferramentas de trabalho; conferir especificações de insumos; registrar insumos não-conformes e atualizar controles de recebimentos;

Organizar armazenamento e movimentação de insumos: selecionar área para armazenamento; verificar condições de higiene e limpeza dos locais de armazenamento; identificar local de armazenamento; identificar insumos com endereço de armazenamento; solicitar armazenamento de insumos e verificar limite máximo da capacidade de armazenamento;

Verificar conformidade de processos: controlar condições ambientais no processo; coletar amostras; enviar amostras para análises; verificar condições de uso de ferramentas e instrumentos; realizar inspeções e ensaios; analisar relatórios de controle de processos; monitorar cumprimento de normas e procedimentos e informar pessoas responsáveis, sob produtos e serviços não-conformes;

Liberar produtos e serviços: verificar especificações do produto, conforme padrão; conferir condições de transporte, higiene, disponibilidade tempo; atender prazos legais e técnicos, para liberação do produto e serviço; emitir liberação do produto e serviço e implementar ações corretivas de reclamações de mercado;

Trabalhar com segurança: utilizar epis, conforme normas de segurança; inspecionar condições de higiene e limpeza; manusear instrumentos e ferramentas de trabalho, com segurança; comunicar condições inseguras de trabalho e solicitar ações preventivas e corretivas, em relação à segurança;

Possuir conhecimento técnico: manusear microcomputadores; operar equipamentos de laboratórios e aplicar ferramentas da qualidade. (CBO 3912-10, 2002)

Na empresa colaboradores no cargo de analista de controle de qualidade, possuem como obrigações da sua função: Inspecionar, analisar água e ensaios realizados; verificar condições: movimentação, armazenagem, higiene, limpeza, armadilhas luminosas, ferramentas e equipamentos; controlar e gerenciar condições ambientais, descarte de resíduos, produtos avariados e calibração de termômetros-data logger sob demanda; analisar, revisar, emitir, elaborar e monitorar: procedimentos, documentos, indicadores, planos de ação, escopos técnicos, laudos, programas e plano de gerenciamento de resíduos sob demanda; treinar admitidos e terceiros; acompanhar auditorias-fiscalizações; medir temperatura e Ph do efluente tratado; visitar outras unidades e participar de reuniões internas e externas sob demanda; atender telefonemas e responder e-mails em computadores; implantar, digitar informações no sistema de gestão sob demanda; gerenciar: emissão, renovação de licenças e alvarás sob demanda; especificar: materiais e escopos; realizar auditorias internas e atualizar projetos ambientais sob demanda.

- Os técnicos em segurança do trabalho possuem como CBO 3516-05, tendo descrito como atividades do cargo, as seguintes obrigações:

Participar da elaboração da política de saúde e segurança do trabalho da instituição: Planejar a política de saúde e segurança do trabalho; identificar a política administrativa da instituição; diagnosticar condições gerais da área sst; analisar tecnicamente as condições ambientais de trabalho; comparar a situação atual com a legislação; avaliar os referenciais legais da política a ser implantada; mostrar impacto econômico de implantação da política; mostrar impacto na segurança do trabalhador na implantação da política e negociar a aplicabilidade da política;

Implantar a política de SST: divulgar a política na instituição ou empresa; administrar dificuldades de implantação; coordenar equipes multidisciplinares; gerenciar a aplicação de política de sst; estabelecer programas preventivos e/ou corretivos; implementar programas preventivos e/ou corretivos; implantar procedimentos técnicos e administrativos; promover ação conjunta com área de saúde e desenvolver sistema de gestão de sst;

Realizar diagnóstico da situação de SST da instituição: avaliar o ambiente de trabalho; utilizar metodologia científica para avaliação; realizar inspeção; estudar a relação entre as ocupações dos espaços físicos com o desenvolvimento sustentável; avaliar procedimentos de atendimentos emergenciais; participar do sistema de gestão ambiental; avaliar as atividades da organização versus os programas oficiais de sst e outros; avaliar o desempenho do sistema; supervisionar procedimentos técnicos e realizar análise preliminar de risco (apr);

Identificar variáveis de controle de doenças, acidentes, qualidade de vida e meio ambiente: interpretar indicadores de eficiência e eficácia dos programas implantados; validar indicadores de eficiência e eficácia; adequar a política de sst às disposições legais; identificar indicadores para planejamento do sistema; adotar metodologia de pesquisas quantitativas e qualitativas; verificar o nível de atendimento e perspectivas de avanço; verificar implantação de ações preventivas e corretivas e estabelecer mecanismos de intervenção;

Desenvolver ações educativas na área de SST: identificar as necessidades educativas em sst; promover ações educativas em sst; elaborar cronograma de ações educativas de segurança e saúde do trabalho; elaborar recursos materiais didáticos de ações educativas de segurança e saúde; formar multiplicadores; implementar intercâmbio entre equipes técnicas; difundir informações; utilizar métodos e técnicas de comunicação; avaliar ações educativas de segurança e saúde; participar dos programas de humanização do ambiente de trabalho; orientar órgãos públicos e comunidade para o atendimento de emergências ambientais e participar de ações emergenciais.

Integrar processos de negociação: orientar as partes em sst; promover reuniões com as contratadas; assessorar nas negociações e participar de perícias e fiscalizações;

Participar da adoção de tecnologias e processos de trabalho: analisar a aplicação de tecnologia; avaliar impacto da adoção; inspecionar implantação; estabelecer formas de controle dos riscos associados e emitir parecer sobre equipamentos, máquinas e processos;

Investigar acidentes de trabalho: selecionar metodologia para investigação de acidentes; analisar causas de acidentes; determinar causas de acidentes; identificar perdas decorrentes do acidente; elaborar relatório de acidente de trabalho; propor recomendações técnicas e verificar eficácia das recomendações;

Comunicar-se: elaborar manual do sistema de gestão de sst; elaborar normas de procedimentos técnicos e administrativos; gerar relatórios de resultados; documentar procedimentos e normas de sistemas de segurança; controlar

atualização de documentos, normas e legislação; revisar documentação de sst; atualizar registros; organizar banco de dados; alimentar rede de informações; emitir parecer técnico e registrar procedimentos técnicos. (CBO 3516-05, 2002)

Assim como nos cargos anteriores citados, os técnicos de segurança exercem basicamente todas as funções que são descritas pelo MTE (ministério do trabalho) na CBO, sendo elas: garantir cumprimento da legislação; atender e investigar: acidentes; treinar funcionários e terceiros; vistoriar: equipamentos, sistema de combate, ferramentas, condições de trabalho, obras, projetos e expansões; gerenciar: compras, estoque, fornecimento e uso de EPI, AVCB, laudos, documentos normativos, CIPA e treinamentos; fiscalizar: manutenção, calibrações e inspeções: válvulas, manômetros e vasos de pressão; participar reuniões sob demanda; acompanhar perícias do trabalho e representar a empresa em órgãos oficiais; circular pelas câmaras refrigeradas e áreas externas; digitar informações em computadores, responder e-mails e atender telefone; trabalhar em outras unidades sob demanda/Parametrizar sistema de informação sob demanda; analisar resultado das parametrizações, efetuar ajustes sob demanda; treinar usuários no sistema sob demanda; avaliar e garantir a integridade das informações no sistema sob demanda; desenvolver e elaborar laudos normativos, manuais, procedimentos e instruções técnicas

- Gerentes de operações de serviços em empresa de logística (armazenagem e distribuição) classificado na CBO 1416-05, na qual compete as suas funções do cargo:

Planejar atividades de armazenamento, distribuição, transportes e comunicações: definir metas (redução de custos, ganhos de produtividade, renovação de frota, etc.); definir processo de trabalho; definir plano operacional e de manutenção; planejar recursos humanos e materiais para as operações; elaborar orçamentos; definir indicadores de desempenho (% de redução de custos, nº passageiros por viagem, etc.); elaborar normas e procedimentos; aprovar normas e procedimentos; elaborar plano de contingência e ações preventivas; planejar desenvolvimento de mão-de-obra; planejar expansão de áreas de atendimento; planejar alternativas de terceirização; estabelecer padrões para serviços subcontratados; planejar soluções de atendimento a clientes e revisar planos;

Administrar equipes: delegar atribuições; distribuir tarefas; estimular a motivação da equipe; sensibilizar equipes para a utilização de novas tecnologias; equalizar cargos e remunerações; administrar conflitos; detectar necessidades de treinamento e desenvolvimento; requisitar treinamento e desenvolvimento; administrar absenteísmo (faltas, licenças, afastamentos, etc.); programar escala de férias; administra rotatividade de pessoal; administrar remanejamentos de pessoal; detectar necessidade de contratação de pessoal; requisitar contratações e desligamentos de funcionários; selecionar candidatos; contribuir na elaboração do plano de carreira; contribuir na elaboração de descrição de cargos e preparar substituto;

Gerir recursos materiais e financeiros da área: analisar demanda operacional; analisar capacidade de ocupação dos equipamentos; otimizar uso de recursos materiais; otimizar uso do espaço físico; racionalizar custos operacionais; priorizar alocação de recursos; autorizar requisições de compras; autorizar gastos com terceirização; autorizar comercialização de espaço físico para

anúncios, exposições, serviços, etc.; autorizar alienação de equipamentos e autorizar aluguel de equipamentos a terceiros;

Controlar processo operacional: solucionar reclamações de clientes; acionar plano de contingência; acionar serviços de manutenção; controlar serviços de manutenção; controlar disponibilidade de veículos; controlar execução de serviços de terceiros e controlar fluxo de entrada e saída de materiais e veículos;

Avaliar resultados: aplicar medidas para corrigir distorções; avaliar execução orçamentária; avaliar inovações e avaliar desempenhos das equipes;

Buscar novas tecnologias: participar de feiras, seminários, congressos, simpósios, etc.; propor inovações tecnológicas; cooperar no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processo operacionais; desenvolver produtos, serviços e/ou equipamentos junto a fornecedores ou terceiros; adaptar processo operacionais às novas tecnologias; implantar inovações e divulgar implantação de inovações;

Assessorar diretoria e setores da empresa: assessorar na elaboração do plano estratégico; interagir com outros setores; subsidiar, com informações, as tomadas de decisões relativas à sua área de atuação; negociar condições e prioridades de projetos; representar a empresa publicamente; atender auditoria e inspeções internas e externas; assessorar eventos promovidos por outros setores da empresa; preparar relatórios gerenciais e redigir comunicados e orientações;

Promover condições de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade: zelar pelo cumprimento das normas de segurança; zelar pela organização do local de trabalho; providenciar descarte de sucatas e resíduos em geral; identificar a necessidade de estratégias de segurança; sugerir ações para o plano de saúde e segurança no trabalho; colaborar na definição de epis e epcs; promover ações de preservação ambiental; qualificar fornecedores; eliminar não-conformidades e providenciar reposição de epis e epcs. (CBO 1416-05, 2002)

Na empresa em questão, as atividades dos gerentes de operação são de: definir, distribuir, administrar equipe; coordenar: recebimento, separação, distribuição e expedição de mercadorias em áreas secas e refrigeradas; inspecionar e movimentar cargas: manual e equipamentos de força motriz se habilitado e autorizado; transportar e armazenar produtos de limpeza; participar de reuniões internas e externas sob demanda; envelopar cargas com filme plástico: ferramenta manual-estilete; fiscalizar uso de EPI; instruir equipe em procedimentos de saúde e segurança, qualidade e meio ambiente; digitar, emitir documentos e informações, enviar e-mails nos computadores; checar e auxiliar: limpeza, organização, remoção de gelo e montagem de rack; apoiar os trabalhos em outras unidades sob demanda; remover gelo nas câmaras refrigeradas sob demanda; operar plataforma elevatória quando habilitado e autorizado.

- Auxiliar de armazenamento é classificado com a CBO 4141-10, onde possui como descrição de suas atividades:

Recepcionar produtos: verificar notas fiscais; descarregar produtos; confrontar notas e pedidos; pesar produto; tirar amostra de produtos; rastrear lotes de produtos perecíveis; escanear códigos dos produtos; codificar itens; endereçar materiais e encaminhar materiais para armazenagem;

Conferir produtos e materiais: conferir laque do caminhão; conferir conhecimento de fretes com nota fiscal; conferir prazos de entrega dos produtos; conferir lastro de embalagem; conferir amarração dos paletes;

conferir quantidades; conferir marcas dos produtos; conferir qualidade e vencimento dos produtos; checar códigos de barra e unidade de venda do produto; conferir materiais por subgrupo; conferir produtos com especialista da área requerente; devolver itens em desacordo; conferir a distribuição do peso das cargas por eixo; orientar os transportadores sobre as regras de distribuição de cargas nos veículos e liberar o transportador;

Registrar dados no sistema: cadastrar produtos no sistema; codificar notas; registrar conhecimento de fretes; lançar entrada de mercadorias/produtos; lançar baixa de mercadorias/produtos; solicitar reposição de estoque; registrar prazos de entrega; registrar condições de pagamento; verificar notas fiscais lançadas no sistema; registrar estorno de notas fiscais; emitir notas fiscais de transferência de itens; enviar documentos fiscais para o setor contábil e arquivar documentos;

Armazenar produtos e materiais: definir módulo de armazenamento; definir áreas de armazenamento por tipo de produto; operar equipamentos de movimentação de mercadorias; direcionar mercadorias de acordo com o sistema; colocar produtos em prateleiras, porta, paletes, drivers, blocagem, gaiolas, etc.; movimentar produtos no paiol; armazenar por linha e marca; armazenar produtos por zona ou subgrupo; armazenar matéria-prima; armazenar produtos semi-acabados; armazenar produto acabado; armazenar produtos perecíveis; armazenar produtos em zona de quarentena e exportação; armazenar gases em depósitos especiais e armazenar produtos sucateados;

Preparar mercadorias/produtos para distribuição: separar produtos por pedidos; reabastecer o local de separação; separar mercadorias/produtos por destinatário; separar produtos por zona; separar produtos por marcas; embalar mercadorias/produtos; separar mercadorias/produtos por rol, contêineres e paletes; anotar códigos nas caixas de controle; contar volumes na distribuição; remanejar peças e itens disponíveis; informar às transportadoras peso e cubagem; acompanhar carregamento dos produtos; distribuir peso da carga de acordo com limite legal de cada veículo; separar produtos congelados para armazenagem; remeter correspondência dos volumes e etiquetar mercadorias/produtos;

Controlar estoque: dimensionar quantidades mínimas e máximas; controlar mercadorias de alta e baixa rotatividade; controlar pedidos de compra; fazer previsão mensal de estoque; controlar datas de vencimento de produtos; controlar qualidade dos produtos armazenados; vistoriar produtos avariados; controlar produtos danificados na manipulação; controlar devolução de itens; controlar estoque físico e contábil; inventariar itens por endereço; controlar material em consignação; controlar mercadorias por depósito; controlar estoques futuros; controlar mercadorias por fornecedores; controlar distribuição de alimentos com risco de contaminação; controlar produtos congelados em câmaras frias e controlar mercadoria por tempo de estoque;

Organizar local de armazenagem: planejar o leiaute; sinalizar áreas de risco; organizar prateleiras; ordenar paletes, contêineres e equipamentos; organizar produtos no espaço físico; agrupar produtos; ordenar materiais; unitizar carga (strech, fitilho, etc.); montar embalagens; colocar caixas vazias em gaiolas; limpar o local de armazenamento e equipamentos e controlar o acesso de pessoas. (CBO 4141-10, 2002)

Na Superfrio os auxiliares de armazenamento, executam as suas atividades divididos em dois subgrupos, o júnior (JR) e pleno (PL), que possuem suas atividades da seguinte maneira: JR - Separar, carregar, descarregar, armazenar, montar, desmontar e movimentar paletes ou racks de produtos e insumos em: câmaras refrigeradas, baús caminhões, manualmente ou com equipamentos; trocar bateria dos equipamentos; coletar códigos nos paletes ou sacarias com equipamento eletrônico ou manualmente

sob demanda; conferir e auxiliar em caminhões: carga, lacre, abrir o baú, enlonar, locar nas docas e colocar calço sob demanda; envelopar e abrir cargas de filme plástico com ferramenta manual ou com equipamento; limpar o local de trabalho, equipamentos e conservar o piso; remover gelo em câmaras refrigeradas, sob demanda; operar PTA e realizar trabalhos altura, quando habilitado e autorizado; operar máquinas, colocar cantoneira, gabarito, ajustar a contagem de paletes, coletar amostras de produtos e repor insumos sob demanda; e PL - Conferir, inventariar e controlar: fluxo de carga, produtos, nota fiscal, avarias e lacre; separar, carregar, descarregar, armazenar, montar, desmontar e movimentar paletes ou racks de produtos e insumos em: câmaras refrigeradas, baús caminhões, manualmente ou com equipamentos sob demanda; coletar amostras e códigos nos paletes ou sacarias com equipamento eletrônico ou manualmente sob demanda; conferir e auxiliar em caminhões: carga, lacre, abrir o baú, enlonar, locar nas docas e colocar calço sob demanda; envelopar e abrir cargas de filme plástico com ferramenta manual ou com equipamento; limpar o local de trabalho, equipamentos e conservar o piso; remover gelo em câmaras refrigeradas, sob demanda; operar empilhadeira, PTA e realizar trabalhos altura, quando habilitado e autorizado; operar máquinas, colocar cantoneira, gabarito, ajustar a contagem de paletes e repor insumos sob demanda; digitar informações e emitir relatórios em computador.

- Mecânico de manutenção e instalação de aparelhos de climatização e refrigeração pertence a CBO 9112-05, no qual consiste em praticar as atividades de:

Coletar dados para realização de orçamento e serviços: Avaliar condições de operação em instalação do sistema; especificar materiais para execução dos serviços; quantificar materiais para execução do serviço; definir meio de transporte para materiais e pessoas; cotar preços de mercado; consultar tarifas para composição de custos; estabelecer preços para venda de produtos e serviços e negociar com clientes;

Planejar atendimento a clientes: estabelecer prioridades de atendimento; definir atividades consultando ordem de serviço; obter indicadores de defeitos do equipamento junto ao cliente; definir método de trabalho em função das condições do local e do equipamento; selecionar ferramentas e instrumentos de medição e selecionar materiais e componentes eletroeletrônicos e mecânicos;

Instalar equipamentos de refrigeração, ventilação e climatização: interpretar projetos; instalar equipamentos de acordo com normas técnicas; instalar equipamentos, adequando-os às condições físicas do local; instalar tubulação de fluidos; instalar componentes de segurança; desidratar sistema; aplicar carga de gás refrigerante; montar isolamento térmico; efetuar instalações eletroeletrônicas; operar equipamentos micro processados; testar equipamentos após instalação ou conserto e orientar o cliente quanto ao uso correto do equipamento após a instalação;

Realizar manutenção preventiva: efetuar limpeza da casa de máquinas; limpar filtros de ar e água; higienizar os equipamentos; desobstruir sistemas de drenagem; localizar vazamentos no sistema; regular superaquecimento e sub-resfriamento; revisar condições de funcionamento de componentes eletroeletrônicos; avaliar aterramento e isolamento elétrica dos equipamentos; realizar lubrificação; corrigir vibrações e ruídos em desacordo com o especificado; alinhar acoplamentos; correias e polias; examinar as pressões e

temperatura de água (entrada e saída); repintar equipamentos eliminando corrosão; examinar sistemas de segurança dos equipamentos; avaliar funcionamento de controladores de vazão; examinar concentração da solução anticongelante dos sistemas de termo acumulação; examinar condições de funcionamento da torre de resfriamento e caixa de compensação e balancear o sistema de acordo com especificações e normas técnicas;

Realizar manutenção corretiva: medir grandezas físicas no sistema; comparar grandezas físicas em relação às especificações do fabricante e do projeto; operar recolhedor de fluídos refrigerantes nocivos à atmosfera; efetuar soldagens; eliminar vazamentos do sistema; limpar o sistema frigorífico; efetuar retrofitting de equipamentos; substituir componentes do sistema frigorífico; trocar componentes do sistema de ventilação; limpar trocadores de calor; substituir componentes eletroeletrônicos; reparar torres de resfriamento; reparar bomba de água e substituir gerenciadores do sistema;

Elaborar documentação técnica: preencher relatórios com informações para o fabricante (start up); preencher relatório de acompanhamento de manutenção preventiva; preencher relatório de condições de funcionamento do equipamento antes e após manutenção; preencher planilha de levantamento da qualidade e discriminação de materiais para manutenção; preencher relatório de utilização do veículo (tempo, quilometragem e itinerário) e preencher relatório de conformidade pelo serviço;

Realizar as atividades de acordo com normas de segurança, qualidade: utilizar equipamentos de proteção individual de acordo com áreas de risco e posto de trabalho; utilizar instrumentos, ferramentas e máquinas revisados e aferidos; dar atendimento de primeiros socorros (inalação de gases nocivos, hipotermia e choque elétrico) e atender aos preceitos da ISO 14000; (CBO 9112-05, 2002)

Dentro da Superfrio, as funções desempenhadas pelo Mecânico de manutenção e instalação de aparelhos de climatização e refrigeração, são divididas em duas áreas, com as seguintes funções: Área elétrica: realizar manutenção mecânica, hidráulica, elétrica, predial, preventiva e corretiva em máquinas e equipamentos de refrigeração, instalações em geral e câmaras refrigeradas; fazer reparos mecânicos, hidráulicos e elétricos nos equipamentos com uso de óleos e solventes; realizar instalações elétricas em geral: iluminação, inversores etc.; fazer check list diário da sala das máquinas: temperatura, umidade, funcionamento das máquinas, pressão e vasos; fazer o degelo e limpeza preventiva das câmaras refrigeradas; soldar com eletrodos e maçaricos quando habilitado e sob demanda; movimentar óleo usado para a área de descarte; trocar baterias de transpaletas e empilhadeiras; pintar equipamentos e locais com uso de pincel e compressores; deslocar-se para outras unidades e/ou buscar materiais externos sob demanda; operar plataforma elevatória quando habilitado e autorizado e realizar trabalhos em altura com Plataforma Elevatória ou outro meio de ancoragem, quando habilitado e sob demanda; e Área mecânica: realizar manutenções em máquinas de tração: empilhadeira, transpaleta, plataforma elevatória etc.; consertar equipamentos em geral: motor, bateria etc.; fazer reparos mecânicos e hidráulicos nos equipamentos com uso de óleos e solventes; trocar baterias de empilhadeiras e transpaletas; pintar equipamentos com uso de pincel e compressores; fazer manutenção de baterias, colocar água, avaliar densidade; trocar pneus e óleo dos equipamentos; fazer manutenção de válvulas, limpeza geral, manutenção de motores, compressores etc.; reparar painéis de equipamentos, plataforma de docas e portas das câmaras refrigeradas; realizar

manutenção predial sob demanda; deslocar-se para outras unidades e/ou buscar materiais externos, sob demanda; operar plataforma elevatória quando habilitado e autorizado e realizar trabalhos em altura com Plataforma Elevatória ou outro meio de ancoragem, quando habilitado e sob demanda.

- De acordo com a CBO 5174-10 cabe aos porteiros de edifício exercer as atividades de:

Orientar pessoas: orientar visitantes, clientes e prestadores de serviço e orientar deslocamento na empresa;

Zelar pela guarda do patrimônio: observar movimentação/comportamento das pessoas estranhas; observar tipo de pessoas estranhas; atentar para posicionamento dos veículos no estacionamento; contatar proprietários dos veículos irregularmente estacionados; monitorar pelo circuito fechado de TV e prevenir incêndios e acidentes;

Controlar o fluxo de pessoas: identifica as pessoas; encaminhar as pessoas; acompanhar o visitante e/ou prestador de serviço; controlar a movimentação das pessoas e prestar primeiros socorros;

Receber materiais e equipamentos: requisitar material;

Fazer manutenção simples: inspecionar mídia de gravação de imagem de circuito fechado; checar o posicionamento das câmeras; reparar pequenos defeitos em equipamentos de circuito fechado de TV; solicitar reparos; atender emergências e inspecionar hidrantes;

Comunicar-se: comunicar-se por sinais e/ou códigos; transmitir recados; operar rádio, interfones e sistema telefônico, redigir relatórios e acionar polícia e corpo de bombeiros. (CBO 3516-10, 2002)

Os porteiros dentro da organização desempenham as atividades que competem ao seu cargo, sendo elas: fazer o controle de entrada e saída de caminhões, visitantes e funcionários; liberar entrada de caminhões, conforme determinação da empresa; atender, fazer o cadastro e direcionar os motoristas e visitantes; conferir termo de liberação de veículo; orientar visitantes e motoristas quanto aos procedimentos de segurança na empresa e entregá-los cartilhas informativas; liberar entrada de funcionários sem crachá, mediante autorização da gestão e/ou recursos humanos; receber correspondências e pequenas entregas, distribuir aos endereçados; entregar materiais aos transportadores, conforme demanda; atender telefonemas e acessar e-mails em computadores; dirigir-se externamente ao caminhão e direcionar o motorista para a parte interna da empresa e/ou ligar para o motorista; no entanto acabam desempenhando uma atividade que cabe aos balanceiros, que consiste em pesar o caminhão, quando disponível balança na portaria.

- Faxineiro enquadra-se na CBO 5143-20 na qual suas atividades são descritas pela mesma como sendo de:

Executar serviços de manutenção elétrica e mecânica: Verificar funcionamento de equipamentos e instalações elétricas e de iluminação e relatar avarias nas instalações;

Executar manutenção hidráulica: limpar filtros e trocar filtros;

Limpar recintos e acessórios: limpar vidros; remover resíduos dos vidros; limpar móveis e equipamentos; limpar superfícies (paredes, pisos, etc.);

aspirar pó; lavar pisos; encerar pisos; remover sujeiras; varrer pisos; secar pisos; passar pano; limpar cortinas e persianas e recolher lixo;

Preparar trabalho: Controlar o estoque de material; verificar validade de produtos químicos e de limpeza; verificar qualidade de produtos químicos e de limpeza; avaliar tipo de superfície a ser trabalhada; avaliar grau de sujidade; avaliar tipo de sujeira; selecionar produtos e material; preparar produtos; diluir produtos (químicos e de limpeza); dosar produtos químicos; solicitar equipamentos e materiais e solicitar compra de produtos químicos e de limpeza;

Trabalhar com segurança: usar uniforme; usar EPI; inspecionar local a ser trabalhado; isolar área para manutenção e limpeza; montar andaime; montar balancim; montar cadeirinha; operar equipamentos e submeter-se a cursos de capacitação e qualificação. (CBO 5143-20, 2002)

Dentro da empresa, os faxineiros são responsáveis por: Cuidar da limpeza das instalações; limpar áreas: chão, paredes, banheiros, janelas, câmaras refrigeradas, antecâmaras, calçadas, docas, teto, porta paletes, sistema de combate incêndio, com água, sabão e produtos específicos de limpeza, utilizando ferramentas: rodo, vassoura, panos e equipamentos: máquinas de limpeza, Wap; diluir produtos químicos de limpeza conforme especificações técnicas; deslocar-se, caminhando para áreas externas sob demanda; limpar luminárias e armadilhas luminosas e de cola, sob responsabilidade e demanda; fazer abastecimento de materiais: banheiros e lavatórios; lavar uniformes e vestimentas térmicas com máquina de lavar industrial, sob responsabilidade e demanda; organizar uniformes, separar por numeração e colocar em sacos plásticos, sob responsabilidade e demanda; organizar e controlar os produtos de limpeza e realizar trabalhos em altura com plataforma elevatória (ou outro meio de ancoragem) quando habilitado e sob demanda.

Todos os funcionários da empresa desenvolvem em suas funções o que a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) prevê, portanto, executam apenas as atividades que competem ao seus cargos e suas obrigações, para que não haja o desvio de função, bem como possíveis processos trabalhistas para a empresa.

A Superfrio busca seguir as regulamentações trabalhistas a risca, assim evitam problemas e processos com seus colaboradores, com isso suas políticas de remuneração e de pagamentos, segue o que a CLT (Consolidação das Leis de Trabalho) institui. Com isso a empresa paga aos seus colaboradores como salário o piso da categoria no qual foi registrado, seguindo as determinações do sindicato regional de Mogi Guaçu.

Consolidação das Leis Trabalhistas, prevê que as férias são direitos dos trabalhadores, para cada 12 meses de trabalho, estes podem gozar de 30 dias de descanso, sem desconto de sua remuneração, sendo ainda obrigação da empresa pagar 1/3 adicional de salário neste período. O artigo nº134 da CLT afirma que as férias podem ser divididas em até três períodos, no entanto a Superfrio não opta por este recurso, com isso não é autorizado que as férias sejam fracionadas ou até mesmo vendidas, obrigatoriamente devem tirar 30 dias corridos. O pagamento desta é realizado dois dias

antes do início, onde recebem o pagamento, mais uma remuneração adicional de $\frac{1}{3}$ do salário e mais o adiantamento do salário do próximo mês.

De acordo com a lei nº 4.090/1962 artigo 1º: “No mês de dezembro de cada ano, a todo empregado será paga, pelo empregador, uma gratificação salarial, independentemente da remuneração a que fizer jus. § 1º A gratificação corresponderá a 1/12 avos da remuneração devida em dezembro”, a gratificação salarial na qual a lei faz menção, trata-se do popularmente conhecido 13º salário, esta remuneração deve obrigatoriamente de acordo com a lei nº4.749/1965 ser concedido um adiantamento até o dia 30 de novembro e o restante ser liquidado até o dia 20 de dezembro do ano vigente. A empresa em questão segue o que a lei estipula e caso o funcionário solicite, esta gratificação pode ser paga juntamente com as férias.

Hora extra do colaborador com escala 12x36 é sempre paga como horas 100% dentro do mês, funcionários celetistas com carga horária de 44 horas semanais trabalham com banco de horas equivalente a 2 horas por dia caso ultrapasse esse limite será pago como hora 50%. Caso o trabalhador precise trabalhar em dias que estão fora da escala de trabalho será pago horas 100%. Aos colaboradores noturnos que trabalham entre 22:00 e 06:00 recebem adicional noturno 20% os funcionários que recebem esse adicional são os que trabalham nos horários das 15:00 horas às 23:45 horas (recebendo 1:45 horas em adicional noturno) e das 22:00 horas às 06:00 horas onde recebem o período integral de serviço com adicional noturno. Os pagamentos dos colaboradores são realizados sempre no quinto dia útil de cada mês.

Apenas os gerentes no início do ano recebem uma bonificação remunerada de acordo com os resultados obtidos no ano anterior, ou seja, dependendo do quanto a empresa conseguiu lucrar se estiver dentro do padrão esperado pelos diretores os gerentes recebem uma premiação variável.

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

O processo de seleção e retenção de talentos, origina-se da necessidade de contratação de novos colaboradores para a organização, esta conta com diversas etapas para ser efetivado e alcançar o êxito. Este processo é de grande valia para a empresa e deve ser realizado de forma minuciosa, atentando-se aos detalhes, porque uma contratação errada pode gerar diversos problemas, inclusive um custo financeiro extra.

O processo seletivo é a primeira etapa deste processo, onde consiste em utilizar técnicas para filtrar e selecionar candidatos que se interessam por determinada vaga, para comparar as suas qualidades, competências e habilidades, são o que a empresa espera, deseja e procura. Independente do porte da organização, esse recurso deve ser

utilizado, visto que é essencial ambos estarem alinhados quanto aos seus objetivos. (MARRAS, p. 73, 2016)

Segundo CHIAVENATO (p. 64; 2015) “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”. Esse recrutamento pode ocorrer de forma interna, externa e/ou mista, no qual respectivamente o primeiro compete a seleção com funcionários que já são colaboradores da empresa, o segundo com candidatos que se encontram no mercado, fora da organização e o terceiro trata-se da mistura dos dois anteriores. (CHIAVENATO, 2015)

Quando uma vaga é aberta para recrutamento externos, torna-se necessário adotar canais e/ou meios de comunicar os candidatos da oportunidade, com isso a empresa pode optar por: banco de dados internos (currículos recebidos antes da vaga), indicações de terceiros, cartazes internos e externos, entidades diversas (sindicatos, entidade governamental, balcões de atendimento, etc.), agências de emprego, consultoria em recrutamento e seleção, headhunter (caçadores de cabeça), mídia (jornais, revistas, televisão, rádio, redes sociais e afins) e/ou recrutamento online (sites de procura, cadastro). (MARRAS, p. 61, 2016)

Compete ao setor responsável pelo processo de recrutamento, decidir a forma como esse irá se desenvolver, se irão optar por fazer provas e/ou testes, dinâmicas em grupos e como vai ser o funcionamento de cada uma dessas, também são os responsáveis por definir a forma da entrevista, se será: técnica, comportamental, por competências, em grupo, com estudo de caso (com questionamentos exemplificados), entrevista-painel (vários avaliadores) e/ou por telefone. Os recrutadores, devem escolher quais as melhores opções se encaixam com os recursos e com que a organização espera obter de resposta.

Superfrio opta por realizar o recrutamento de forma mista, onde primeiramente dá-se a oportunidade aos colaboradores e posteriormente divulga-se as vagas aos candidatos externos. A seleção interna, ocorre por análise de competências técnicas e comportamentais, com o auxílio do feedback do líder ou superior imediato, caso encontre o candidato adequado dentro da própria organização, este passa por um período probatório de sessenta dias para concluir se realmente está apto ao cargo, tendo

como meio de divulgação banco de dados, indicações e cartazes internos. Enquanto que para seleção externa, a divulgação ocorre da mesma maneira e com o uso de mídia, através de redes sociais como Facebook, Instagram e LinkedIn, além de sites de emprego, sendo que é feita a aplicação de teste com os seguintes questionamentos:

1. O que você pode fazer por nossa empresa, que outro candidato não pode?
2. Quais são seus pontos fortes?
3. Quais são seus pontos fracos?
4. Quanto você foi bem-sucedido até aqui?
5. O que é mais importante para você no trabalho?
6. Como você descreveria sua personalidade?
7. Descreva algumas tarefas em que você trabalhou sob pressão.
8. Descreva alguma situação de trabalho que o tenha irritado.
9. Fale de algum objetivo que você não conseguiu atingir em seu último emprego.
10. O que você aprendeu nos seus erros.
11. Descreva o seu ambiente ideal de trabalho.
12. O que você acha de seu ex-chefe?
13. Com que tipo de pessoas você tem mais dificuldade para trabalhar?
14. Se eu falasse com seu ex-chefe o que ele diria sobre seus principais pontos positivos e negativos?
15. Se você pudesse começar tudo de novo o que você faria diferente em sua carreira?
16. O que mais o motiva?
17. Quais são suas metas daqui a 2 anos?
18. Quais são suas metas daqui a 5 anos?
19. Quais as suas atividades de lazer?

Após a aplicação do questionário, são selecionados os candidatos que melhor se adequam ao perfil da vaga e da empresa, para a entrevista painel, em que os candidatos conversam individualmente com os responsáveis pelo RH, o responsável pela área e dependendo da função com o gerente, que irão decidir conjuntamente quem realmente vai ficar com a vaga oferecida e será contratado.

O plano de seleção e retenção de talentos da Superfrio é considerado eficiente e apropriado para ela. Isso se dá ao fato de possuir uma estrutura em que dá oportunidades primeiramente aos seus colaboradores e somente depois para candidatos externos, possuindo meios de divulgação eficientes e questionários para encontrar nas respostas às competências, evidências, ações e afins que procura no candidato ideal para a vaga, ou seja, existe uma pré-seleção antes da entrevista pessoal, que irá definir o contratado. A única sugestão que poderia ser feita, é com relação ao teste situacional ou dinâmicas em grupos, para identificar o comportamento e a atitude presencial dos candidatos, criando a oportunidade de conhecê-los melhor antes da contratação.

3.5 LIDERANÇA E COACHING

O desenvolvimento e treinamento de colaboradores é uma necessidade que a empresa possui para conseguir se desenvolver. Ela encontrará maiores dificuldades em conseguir alcançar a posição no mercado que deseja, se contar com funcionários desqualificados e sem treinamento para exercerem suas funções. Com isso torna-se indispensável realizar a capacitação dos mesmos. (MORAES, 2011)

O treinamento de funcionários visa que estes estejam capacitados de forma imediata a executar suas atividades atuais, bem como também dando oportunidades para o desenvolvimento pessoal e de possíveis futuros cargos. Existem diversas formas de realizar esses treinamentos profissionais, sendo os principais de: integração que visa adaptar as pessoas as organizações, técnico-operacional capacitar nas tarefas específicas que ocupa, saúde e segurança do trabalho desempenhar as funções sem riscos à saúde ou acidente, gerencial desenvolver competências técnica, administrativa e comportamental e o treinamento comportamental que visa sanar problemas de inter-relações e de comportamento. (MORAES, 2011)

“O treinamento é o esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho. Seu objetivo é que os funcionários tenham domínio de conhecimentos, habilidades e comportamentos e possam aplicá-los às atividades do dia a dia.” (NOE, 2015)

Existe todo um processo constituído de quatro etapas para o desenvolvimento do treinamento, em que a 1ª compete em fazer um diagnóstico da real necessidade deste, a 2ª trata-se da programação de capacitações para solucionar essas necessidades, a 3ª

dá-se pela efetivação e realização do programa de treinamento e a 4ª e última é a avaliação dos resultados, analisar se os objetivos foram alcançados. (CHIAVENATO, 2015, p. 50)

Na Superfrio, existe uma grande necessidade de desenvolvimento e treinamento de seus colaboradores, a empresa está se desenvolvendo de maneira rápida e seus colaboradores não estão acompanhando esse avanço, já que a maioria são funcionários antigos de “casa” e não aceitam bem mudanças ou não se adaptam a elas. Com isso é de extrema necessidade verificar quais as dificuldades e disponibilizar treinamentos intensos a eles, para que consigam acompanhar a empresa.

Todo este processo de treinamento é realizado com o intuito de motivar, engajar e qualificar os colaboradores, oferecer a eles recursos e capacitação para executarem suas atividades de forma eficiente e como a organização espera. Por isso optar por utilizar técnicas e coaching, que são especialistas na questão é de grande valia, este é capaz de acelerar o processo, porque tem maior conhecimento e precisão nas ações tomadas.

Contar com a ajuda de coaching, seria uma ótima solução para a Superfrio, já que essa possui urgência em aperfeiçoar seus colaboradores, já que está em processo acelerado de desenvolvimento. Esses especialistas seriam fundamentais para estimular os colaboradores a perceberem seu potencial, auxiliá-los no aprendizado e alcançar os objetivos que a empresa deseja.

Apesar de ser importante contar com a ajuda de profissionais coaching, a empresa necessita possuir líderes que sejam capazes de auxiliar seus subordinados a seguir na direção que acreditam ser a melhor, engajando-os e motivando-os, mostrando que é possível superar os obstáculos que podem aparecer no decorrer do caminho. Portanto a Superfrio precisa ter como colaboradores líderes que sejam capazes de lidar com diversas situações e tipos de pessoas, sempre incentivando e mantendo a organização.

“Um grande líder influencia e dirige uma equipe de forma ética e positiva, dia após dia, ano após ano, em diversas situações. A liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso ao lidar com

“pessoas dos mais diferentes tipos e mediar as relações dentro da equipe.”
(SOARES, 2015, p. 42)

Existem diferentes formas de liderança, a empresa em questão utiliza da liderança autocrática, essa é caracterizada por centralizar as decisões no líder e os liderados possuem pouca ou nenhuma participação nas tomadas de decisões. No entanto estudos, já apontam que este estilo é falho, já que gera conflitos dentro da empresa e os funcionários trabalham com dependência de seus liderados e com medo de punição e/ou demissão.

4 CONCLUSÃO

O projeto integrado nos possibilitou observar e analisar situações reais, do dia-a-dia de uma empresa com os nossos aprendizados durante o semestre. Optamos por escolher a Superfrio, por possuir um membro do grupo que trabalha no setor de recursos humanos na empresa, com isso o acesso a informações do departamento torna-se mais fácil e por ser uma empresa de grande porte com sede na nossa região.

Ao aprofundar o estudo da disciplina de avaliação de desempenho, nos fez compreender a importância que deve ser dada ao desempenho individual de cada colaborador, criando políticas e maneiras de oferecer um feedback a todos, independentemente de cargo que ocupam, para que saibam onde podem melhorar e em quais pontos estão fazendo o que é esperado pela função.

Com a disciplina de cargos, salários e plano de carreira, chegamos à conclusão que quando existe planos de crescimento dentro da empresa, o funcionário possui maior facilidade em saber em que posição máxima que ele pode chegar e ganhando quanto, com essas informações de forma precisa, eles passam a realizar a sua função de forma mais motivada e engajada, querendo continuar dentro da empresa para crescer juntos.

A Superfrio podemos observar que busca sempre seguir o que a lei e a constituição prevê, quando o assunto são seus colaboradores, com isso ela paga o mínimo que é estipulado para cada cargo, concede as férias dentro do período de gozo, paga 13º salário e $\frac{1}{3}$ de férias na data limite para liquidação e procura que seus colaboradores, executem no dia-a-dia apenas atividades descritas na CBO do seu cargo, existem pequenas falhas nesse caso, como a do porteiro, que exerce função de balanceiro também, que no entanto será mudada em breve.

A empresa desenvolve um projeto de seleção e retenção de talentos detalhado e minucioso, para que não haja falhas e contratações indevidas que podem custar alto, sendo considerado eficiente pelo nosso grupo. Superfrio possui estrutura fixa com relação ao processo seletivo, isso facilita o desenvolvimento do mesmo, no entanto optar por mais momentos de convivência pessoal com os candidatos seria de grande valia, por exemplo com dinâmicas em grupo e teste situacional.

A maior falha que encontramos dentro da Superfrio está relacionada com o processo de treinamento, a empresa necessita urgentemente de realizar treinamento e capacitação de seus colaboradores, esses que a maioria estão a muitos anos na empresa e não estão se desenvolvendo como a mesma, por isso contar com a ajuda de coaching seria o mais recomendado, pois o resultado viria de forma mais rápida.

5 REFERÊNCIAS

BRASIL. Classificação Brasileira de Ocupações: CBO – 2002. Disponível em: <https://empregabrasil.mte.gov.br/76/cbo/#:~:text=A%20Classifica%C3%A7%C3%A3o%20Brasileira%20de%20Ocupa%C3%A7%C3%B5es,397%2C%20de%2010.10.2002.&text=A%20CBO%20tem%20o%20reconhecimento,e%20n%C3%A3o%20da%20sua%20regulamenta%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 13 de setembro de 2020.

BRASIL, Consolidação das Leis Trabalhistas: **CLT Lei nº 4.090**, 1962, pág. 191. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/ctt_e_normas_correlatas_1ed.pdf Acesso em: 24 de setembro de 2020.

BRASIL, Consolidação das Leis Trabalhistas: **CLT Lei nº 4.749**, 1965, pág.188. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/ctt_e_normas_correlatas_1ed.pdf Acesso em: 24 de setembro de 2020.

CANALLI, Tiago e ANDRADE, Érica Fernanda Pereira. Recrutamento Interno: Uma nova perspectiva sobre plano de carreira, Iturama, 2016, pág. 13. Disponível em: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/172/153> Acesso em: 29 de setembro de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho** – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**, 8ª edição. Editora Manole, Barueri, 2015, pág. 50 e 64. Disponível em Minha Biblioteca: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520446072/> Acesso em 28 de Setembro de 2020.

CORTES, Lourdes, **Regulamentação permite trabalho de menor aprendiz a partir dos 14 anos**, 2013. Disponível em:

http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/regulamentacao-permite-trabalho-de-menor-como-aprendiz-a-partir-dos-14-anos#:~:text=Na%20CLT%2C%20a%20idade%20m%C3%ADnima,do%20menor%20em%20programa%20de Acesso em: 24 de setembro de 2020.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**, 15ª edição. Saraiva, São Paulo, 2016, pág. 61, 73. Disponível em Minha Biblioteca: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/> Acesso em: 25 de Setembro de 2020.

MORAES, Márcia V. Gonçalves, **Treinamento e Desenvolvimento - Educação Corporativa - Para as Áreas de Saúde, Segurança do Trabalho e Recursos Humanos**, 1ª edição, Saraiva, São Paulo, 2011, pág. 35. Disponível em Minha Biblioteca: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536518725/pageid/34> Acesso em 29 de Setembro de 2020.

NOE, Raymond A., **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: Teoria e Prática**, 6ª edição, AMGH Editora, 2015, pág. 20. Disponível em Minha Biblioteca: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/epubcfi/6/6%5B%3Bvnd.vst.idref%3Drosto.xhtml!%5D!/4%5Babertura_noe_eletronica%5D/4/8/2%5Bvst-image-button-518343%5D%400:23.0 Acesso em 30 de Setembro de 2020.

SOARES, Maria Thereza R. Camargo. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**, 1ª edição, Pearson, 2015, pág. 42. Disponível em Biblioteca Virtual: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22161/pdf/0> Acesso em 26 de setembro de 2020.

SUPERFRIO, A Superfrio. Disponível em: <https://www.superfrio.com.br/a-superfrio/> Acesso em: 24 de setembro de 2020.

6 ANEXOS

1) Manual Prático de Feedback

Senhor líder, você está recebendo neste momento o manual prático de feedback, em que consta o passo a passo mais adequado e apropriado para conduzir as sessões de feedback.

1) Antes de realizar o Feedback prepare todos os materiais necessários como documentos e planilhas, escreva um roteiro para maior facilidade fazendo uma lista dos tópicos a serem tratados e observe o colaborador antes de dar seu feedback.

2) Procure por um ambiente tranquilo, que não haja interrupção externa e que seja agradável para ambas as partes terem um diálogo tranquilamente.

3) Ter todos os dados em mãos facilita o feedback economizando tempo e faz com que o avaliador seja mais específico em seu objetivo.

4) Coloque-se no lugar do liderado, converse e dialogue com ele, da mesma forma que gostaria que fizessem com você, ou seja, mantenha a educação, respeito, transparência, confiança e responsabilidade, sobre aquilo que você está falando, faça críticas construtivas.

5) Mostre ao liderado, que da mesma forma que você está passando o feedback sobre o comportamento dele, ele possui a liberdade de falar como está o seu desenvolvimento como líder, o que ele espera de você, receba-as bem, assim como quer que ele receba as suas opiniões.

6) Não é aceitável ter surpresas no feedback, ele tem como objetivo ser uma conversa entre líder e um avaliado onde o mesmo possui uma resposta sobre suas ações ou comportamento exercidos sem julgamentos e negatividades e sim positivo ou corretivo.

Passos a serem seguidos na sessão

1)Autoavaliação: dê a oportunidade ao liderado de se autoavaliar, mostrar como desempenhou seu serviço, em quais pontos concluiu com êxito suas obrigações e em quais deixou a desejar, faltou empenho.

2)Reforce os pontos fortes do avaliado: fazendo com que ele não se sinta oprimido deixando a vontade para a conversa entre vocês, reconheça o que ele faz de melhor.

3) Alinhe desempenhos: mostre porque ele está na empresa, o que esperam dele e o que precisa fazer para continuar ali.

4)Audição consciente: demonstre atenção em cada detalhe da sessão e realmente preste atenção, para que possa utilizar cada um dos pontos mais relevantes futuramente.

Sr. Líder, quando se referir a um fato, lembre-se de ser descritivo. Para isto, dê detalhes tais como:

1) Peça que dê exemplos de suas qualidades, o que vem exercendo com êxito? O que tem facilidade em realizar? Em quais atividades vem se destacando mais?

2)Apresente todas as situações em que enriqueceu suas atividades, como? Quando? Onde?

3)Peça detalhes de situações que saíram do controle, pergunte o que aconteceu?, como aconteceu?, quando aconteceu? e o que poderia ter feito para evitar tal situação.

4) Especifique ao liderado o que você esperava dele, mostrando a ele quais pontos ele supriu suas expectativas e em quais deixou a desejar, deixe claro o que espera dele até o próximo feedback.

Sr. líder, lembre-se de dar feedback sempre que for oportuno, no mínimo uma vez por mês. Construa um tempo em sua agenda para este momento tão importante de crescimento para você e para o seu liderado.

Lembre-se de que não se trata de flashback e nem um momento para desabafo (ferroback)!