

# 1

## **Cargos e Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)**

Este capítulo revisa os níveis hierárquicos e suas respectivas competências, destacando aspectos relativos a liderança, para só então, introduzir a temática cerne do mesmo, por meio da elucidação de pontos importantes sobre cargos, funções, tarefas e ocupações. A partir disso vislumbra a CBO com a finalidade de auxiliar na construção do instrumento ficha de descrição de cargo, documento imprescindível para os processos de recrutamento, seleção, admissão, remuneração e capacitação, por exemplo.

**Bárbara S. Sabino**  
**IFSC – Gaspar**  
**Profa. Ma.**  
**CRA 23.960**

## 1.1 Níveis hierárquicos X competências X liderança

Esta seção se destina à revisão dos níveis hierárquicos básicos e das suas respectivas habilidades, isso no contexto das competências (CHA). Para tal, procura apresentar cada um deles e ressaltar suas importâncias para as organizações, bem como demonstrar os estilos de lideranças principais.

### 1.1.1 Quais são níveis hierárquicos básicos

A Teoria Clássica preocupou-se com detalhes, com a amplitude de controle, alocação de autoridade e responsabilidade, número de níveis hierárquicos, agrupamento de funções etc.. Em termos do desenho dos níveis hierárquicos, é preciso reconhecer que ele pode variar de organização, dependendo principalmente de seus portes. Entretanto, há basicamente três níveis hierárquicos a considerar, os quais são: (1) nível estratégico ou nível institucional ou alta direção; (2) nível tático ou nível intermediário ou nível médio e (3) nível operacional ou nível de supervisão. Detalhes estão descritos no Quadro 1.1.

Quadro 1.1 – Níveis hierárquicos e suas atribuições principais

Itens em Análise	Estratégico ou Institucional ou Alta Direção	Tático ou Intermediário ou Médio	Operacional ou Supervisão
Planejamento	- Estratégico	- Tático	- Operacional
Equipe	- Presidente e vice; - Diretores; - Conselheiros	- Gerentes	- Supervisores (chefes, coordenadores, líderes, etc)
Atribuições	- pensar, buscar e planejar o futuro da organização.	- providenciar os recursos necessário e motivar os líderes.	- responsável pela execução diária das atividades da área de produção.
Habilidades	- Conceituais.	- Humanas.	- Técnicas.
Localização no organograma (pirâmide)	- Topo.	- posição Intermediária (meio)	- base (em baixo).

Fonte: elaboração própria.

### 1.1.2 Qual a importância da definição dos níveis hierárquicos?

É de suma importância que os níveis hierárquicos estejam bem definidos dentro da organização para que cada um saiba o seu lugar e suas competências (a desenvolver). Pois, administrar é interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação por meio de planejamento, organização, controle e direção de todos os níveis organizacionais (CHIAVENATO, 2003).

### 1.1.2 Competências – CHA: conhecimentos, habilidades e atitude

O contexto das competências, ou como é conhecido, CHA é formado por variáveis que remetem a: (1) Conhecimentos; (2) Habilidades; (3) Atitudes. Então, quando se afirma que alguém é competente, está se confirmando que ele atende a esses três quesitos do CHA.

O **Conhecimento** é formado por todo o arcabouço necessário para o domínio de determinada área. Isso em termos de informações, conceitos, ideias, experiências, aprendizagens

que o administrador possui dominar a respeito de sua especialidade.

Já as **Habilidades** são a capacidade de colocar o conhecimento em ação. Em saber aplicar a teoria em prática. Chiavenato (2003) destaca os estudos de Katz, para o qual existem três tipos de habilidades importantes para o administrador, as quais são: habilidades conceituais, habilidades humanas e habilidades técnicas. Detalhes podem ser mais bem visualizados no Quadro 1.2.

Quadro 1.2 – Habilidades de um administrador

Habilidades	Descrição
Conceituais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Envolvem a visão macro da organização,</li><li>• a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações;</li><li>• relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas;</li><li>• visão de futuro, planejamento e outras atividades cognitivas.</li><li>• Refere-se ao saber.</li></ul>
Humanas	<ul style="list-style-type: none"><li>• saber lidar com pessoas, se relacionar, liderar.</li></ul>
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• saber fazer, saber executar as tarefas, é a parte prática.</li></ul>

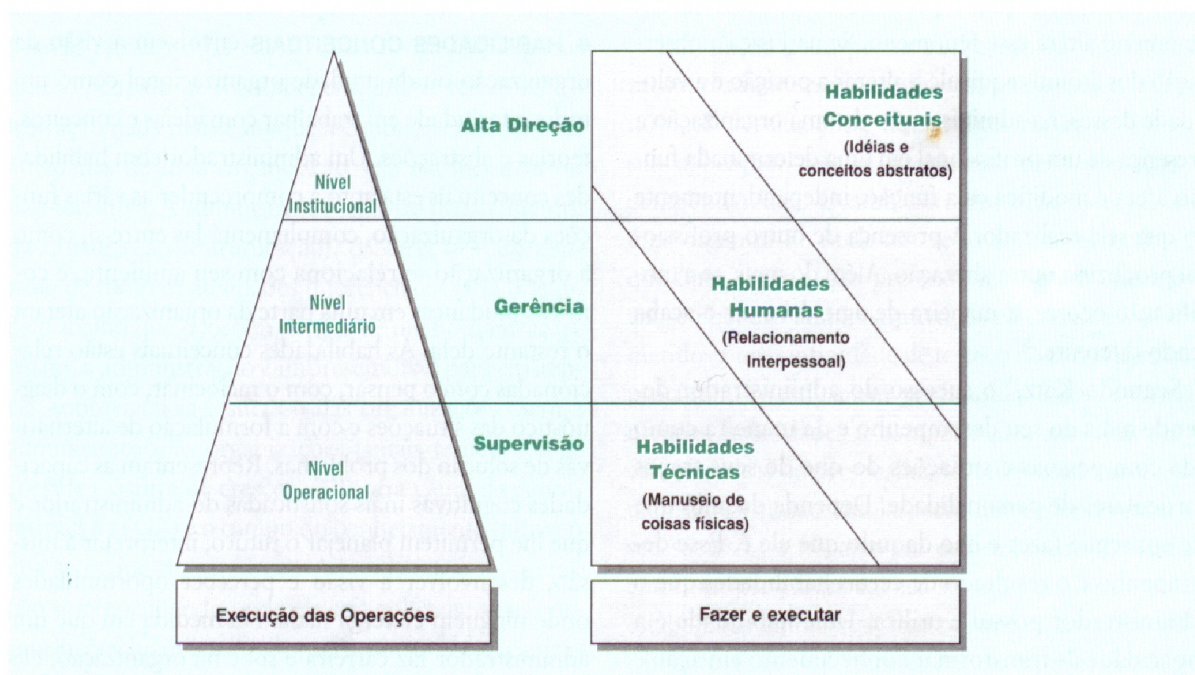
Fonte: elaboração própria.

E por fim, a **Atitude** está diretamente relacionada a comportamento pessoal do administrador frente as situações com que se defronta no seu dia a dia, ou seja, o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para a frente. Enfim, é assumir responsabilidades e fazer acontecer (CHIAVENATO, 2003).

### 1.1.3 Níveis Hierárquicos X Habilidades

Como demonstra Chiavenato (2003), os três níveis hierárquicos básicos exigem as três habilidades (conceituais, humanas e técnicas), entretanto com pesos diferenciados. Fato que pode ser visualizado na Figura 1.1.

Figura 1.1 – Níveis hierárquicos X habilidades



Fonte: Chiavenato (2003, p. 6).

Assim, percebe-se com a leitura da Figura 1.1 que para: (1) o nível hierárquico estratégico tem traços valorizados de habilidade conceituais (saber); (3) já o nível intermediário de habilidades humanas (saber lidar com pessoas) e por fim, (3) o nível operacional de habilidades técnicas (saber fazer).

#### 1.1.4 Liderança

Esta seção se baseia nos três modelos clássicos de liderança, acrescentando o estilo situacional, identificando pontos de seus estilos e formas de comunicação com os subordinados. E ainda apresenta questões relativas a ênfase, em termos de comportamento individual de liderança.

##### 1.1.4.1 O que é liderança?

Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos; está diretamente ligada a motivação, pois o líder eficaz motiva sua equipe. Assim, o líder é a pessoa que dirige ou uni um grupo em prol do atingimento dos objetivos organizacionais, podendo estar inserido em contexto privado, como no comércio ou em indústria, ou público (CHIAVENATO, 2003). Ou seja, é fazer com que as pessoas façam o que precisa ser feito.

A liderança pode ocorrer de maneira formal ou informal. Quando um líder é indicado pela organização a um cargo de gestão, passa a assumir um cargo de autoridade, exerce uma liderança formal. Ou a liderança pode fluir de modo natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder, sem possuir obrigatoriamente um cargo de liderança, denominada de liderança informal.

##### 1.1.4.2 Estilos de liderança

As teorias dos estilos de lideranças estudam o comportamento do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, procuram mapear àquilo que o líder faz, o seu estilo de comportamento para liderar. Os estilos apresentados por Chiavenato (2003) são quatro, cujos detalhes podem ser mais bem visualizado no Quadro 1.3.

Quadro 1.3 – Estilos de liderança

Estilo de liderança	Comportamento do líder
Autoritária	O líder fixa as diretrizes sem a participação dos subordinados; apenas comunica-os. O líder é dominador.
Democrática	As diretrizes são debatidas e decididas entre o líder e os subordinados. O líder procura se manter como um membro do grupo.
Liberal	Há liberdade total para decisões em grupo ou individuais, e a participação do líder é mínima. O líder não avalia o grupo, nem controla as atividades, apenas comenta quando questionado.
Situacional	O líder pode assumir, para um mesmo subordinado, padrões diferentes de liderança, conforma a situação envolvida, ou ainda, para cada subordinado um estilo de liderança.

Fonte: elaboração própria.

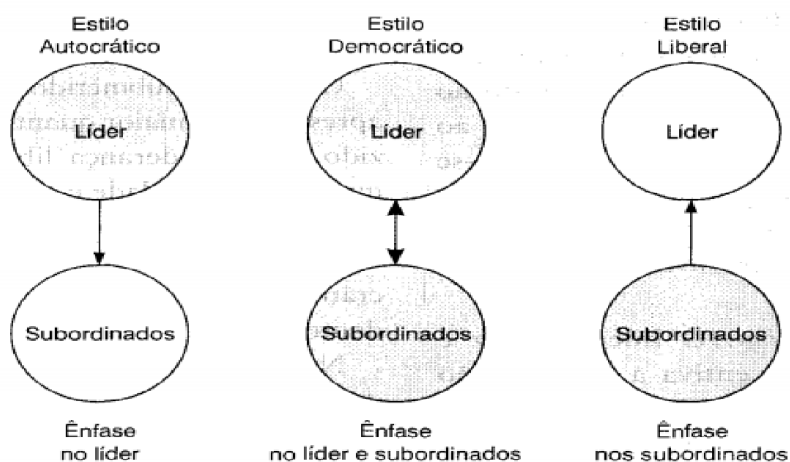
Dentre os estilos apresentados no Quadro 1.3, os três primeiros são os estilos clássicos. Entretanto é preciso reconhecer que os estudos sobre liderança não são estáticos e outras denominações e estilos são apresentados por outros autores.

##### 1.1.4.3 A comunicação do líder com os seus subordinados conforme cada estilo de liderança

Na prática, o estilo do líder influencia a forma como ele se comunica com seus

subordinados. O Estilo Autoritário tem foco no líder, que estuda o problema (sozinho), traça as diretrizes e as comunica aos subordinados, os quais tem apenas o papel de simples executores. Já no Estilo Democrático, o foco está tanto no líder quanto nos subordinados, pois ambos estão empoderados para estudar o problema e traçar as diretrizes a serem seguidas. E por fim, o Estilo Liberal foca nos subordinados, que pela qualificação e eficiência, estudam o problema, traçam as diretrizes pertinentes e as executam, pois ao líder interessam apenas os resultados. Chiavenato (2003) procurou esboçar estes sistemas de comunicação graficamente, como pode ser visualizado na Figura 1.2

Figura 1.2 – Estilos de liderança X comunicação



Fonte: Chiavenato (2003, p. 126).

Cabe registrar que o Estilo Situacional se apropria do sistema de comunicação que convier as exigências da situação enfrentada. Deste modo, o foco pode estar no líder, ora nos subordinados ou em ambos.

#### 1.1.4.4 Ênfase da liderança

Estudos indicam que independente do Estilo de Liderança do líder, ele tendo a enfatizar os processos, os resultados ou as pessoas. O líder voltado a processo, é aquele que se preocupa com a execução das diretrizes, chegando ao nível micro do passo a passo. Já o inclinado ao resultado, não se interessa pelos procedimentos de execução do planejamento, nem procura tomar ciência de seus detalhes, mas acompanha, de forma acirrada, prazos e resultados. E por fim o líder com ênfase nas pessoas, se preocupa com a equipe, deseja alcançar resultados, mas isso deve ocorrer de maneira natural, considerando-se além dos objetivos organizacionais os individuais, de cada integrante da equipe.

## 1.2 Cargos e Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)

### 1.2.1 O que é cargo?

Taylor (Administração Científica) é o pioneiro, ou seja, é dele a primeira tentativa de definir e estabelecer racionalmente cargos e tarefas. Pois, como elucida Chiavenato (2003), a produção em massa, do início do século passado, culmina com a divisão de trabalho entre aqueles que pensam (gerentes) e os que executam (trabalhadores). Assim, Taylor se empenha em fixar os primeiros

padrões de produção, descrever os cargos, determinam funções, estudar métodos de Administração e normas de trabalho, criando as condições econômicas e técnicas para o surgimento do Taylorismo e do Fordismo nos Estados Unidos e do Fayolismo na Europa.

Em termos conceituais, cargo é apresentado como: (1) emprego público ou particular, (2) obrigação responsabilidade. Exemplificando: André tem o **cargo** de gerente em um supermercado da cidade.

#### *1.2.2 O que é função?*

É o mesmo que a palavra missão. Vamos fazer um trabalho, e a sua **função** é fazer a capa e a introdução. Geralmente, o termo função é empregado para indicar o conjunto de tarefas desempenhadas por uma ou mais pessoas, servindo como base para a departamentalização.

#### *1.2.3 Tarefa*

Tarefa é a menor unidade componente do trabalho que possui uma ordem lógica, coerência e consome tempo em sua execução (englobando atividades e passos).

#### *1.2.4 O que é ocupação?*

Ocupação é um conceito sintético não natural, artificialmente construído pelos analistas ocupacionais. O que existe no mundo concreto são as atividades exercidas pelo cidadão em um emprego ou outro tipo de relação de trabalho (autônomo, por exemplo).

#### *1.2.4 Resumo*

A diferença entre 'cargo' e 'função' está na definição. Cargo é o nome dado a posição que uma pessoa ocupa em uma empresa. Enquanto, 'função' é o conjunto de responsabilidades e tarefas que estão relacionadas com esse cargo. Já a tarefa engloba tarefa por tarefa. Um exemplo prático: (1) Empregado Doméstico é o cargo; (2) Motorista particular é função; (3) manter o carro limpo e abastecido, dirigir são suas tarefas. E a Ocupação é a agregação de empregos ou situações de trabalho similares quanto às atividades realizadas. Neste caso, CBO 7823-05 para motorista no serviço doméstico.

### **1.3 Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)**

Esta seção se destina ao estudo da CBO, para tal apresenta a sua definição, objetivo, emprego e formas de acesso às suas informações.

#### *1.3.1 O que é a CBO?*

A Classificação Brasileira de Ocupações - CBO é o documento normalizador do reconhecimento, da nomeação e da codificação dos títulos e conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. É ao mesmo tempo uma classificação enumerativa e uma classificação descritiva.

O aprofundamento de conhecimentos sobre a CBO, pesquisando sobre sua história, como sua nomenclatura é organizada, legalidade, etc., bem como, a verificação *on-line* de CBOS podem ser acessados em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/informacoesGerais.jsf>.

#### *1.3.2 Qual é o objetivo da CBO*

A CBO tem por objetivo a identificação das ocupações no mercado de trabalho brasileiro, para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares. Entretanto, os efeitos de



padronização pretendida pela CBO são de ordem administrativa e não se estendem as relações de trabalho, assim a regulamentação das profissões se cumpre por meio de lei, cuja apreciação é feita pelo Congresso Nacional e encaminhada à sanção do Presidente da República. (CBO, 2017).

### 1.3.3 Como é empregada a CBO na prática?

A Portaria nº 397, de 09 de outubro de 2002 da CBO (2017) que:

Art. 2º - Determinar que os títulos e códigos constantes na Classificação Brasileira de Ocupações - CBO/2002, sejam adotados;

I. nas atividades de registro, inscrição, colocação e outras desenvolvidas pelo Sistema Nacional de Emprego (SINE);

II. na Relação anual de Informações Sociais - (RAIS);

III. nas relações dos empregados admitidos e desligados - CAGED, de que trata a Lei Nº 4923, de 23 de dezembro de 1965;

IV. na autorização de trabalho para mão de obra estrangeira;

V. no preenchimento do comunicado de dispensa para requerimento do benefício Seguro Desemprego (CD);

VI. no preenchimento da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS no campo relativo ao contrato de trabalho;

VII. nas atividades e programas do Ministério do Trabalho e Emprego, quando for o caso.

### 1.3.4 Como encontrar um código de ocupação na CBO?


A CBO está disponível na Internet e pode ser acessada via a *homepage*: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Entre as opções disponibilizadas em sua tela inicial, se encontra à esquerda da tela, a opção BUSCA, que pode ocorrer por: (1) por título; (2) por código; (3) por estrutura; (4) pro título de A a Z.

Supondo que a confecção de calças Jeans XYZ adquiriu máquinas de costura do tipo overloque, contratou costureiras para operá-las e precisa do código da CBO deste cargo.

#### Simulação 1: BUSCA ==> por título para encontrar o código

- acesse o endereço: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>
- deixar sinalizada a opção: **contendo todas as palavras digitadas**;
- digitar em **palavra-chave**: COSTUREIRA DE MÁQUINA DE OVERLOQUE;
- deixar sinalizada a opção: **Selecionar Todas**.
- se preciso for, clicar no botão: **consultar**.

Resultado:

Resultados de títulos encontrados		Código	Tipo	Histórico
	<b>Costureira de máquina overloque</b>	7632-15	Sinônimo	

### 1.3.5 Como encontrar a descrição de um código de ocupação na CBO?

Para acessar a descrição de uma ocupação é necessário ter o número do código CBO desejado. Caso não se tenha o código de COSTUREIRA DE MÁQUINA DE OVERLOQUE, deve-se então, primeiro conseguir o código seguindo os procedimentos descritos na SIMULAÇÃO 1. E depois realizar os procedimentos indicados na SIMULAÇÃO 2, para encontrar a descrição do referido código de CBO.

#### **Simulação 2: BUSCA ==> por código para encontrar a descrição, quando você NÃO tem o código**

- encontrar o código seguindo os passos da SIMULAÇÃO 1;
- clique no nome do cargo: **COSTUREIRA DE MÁQUINA DE OVERLOQUE.**
- Resultado:

#### **7632 :: Operadores de máquinas para costura de peças do vestuário**

##### **Títulos**

**7632-05 - Costureiro de roupas de couro e pele, a máquina na confecção em série**

**7632-10 - Costureiro na confecção em série**

Auxiliar de costura, Costureira em geral, Costureiro de amostra, Costureiro de roupas (confecção em série)

**7632-15 - Costureiro, a máquina na confecção em série**

Costureira de máquina overloque, Costureira de máquina reta, Costureira de máquinas industriais

##### **Descrição Sumária**

Organizam o local de trabalho, preparam máquinas e amostras de costura, operam máquinas de costura na montagem em série de peças do vestuário em conformidade a normas e procedimentos técnicos de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde.

Mas, supondo que já se tenha o código 7632-15, correspondente a COSTUREIRA DE MÁQUINA DE OVERLOQUE, deve-se seguir os procedimentos descritos na SIMULAÇÃO 3.

#### **Simulação 3: BUSCA ==> por código para encontrar a descrição, quando você tem o código (763215)**

- acessar o endereço: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>
- clicar em (BUSCA): **por código**;
- digitar na caixa de diálogo do campo **CÓDIGO**: o código da ocupação desejada;
- clicar no botão: **CONSULTAR**. Resultado:

Código	Família / Ocupação	Total de títulos encontrados: 1
 <b>7632-15</b>	Costureiro, a máquina na confecção em série	

- clicar no número do código: 7632-15. Resultado:



## 7632 :: Operadores de máquinas para costura de peças do vestuário

### Ítulos

**7632-05 - Costureiro de roupas de couro e pele, a máquina na confecção em série**

**7632-10 - Costureiro na confecção em série**

Auxiliar de costura, Costureira em geral, Costureiro de amostra, Costureiro de roupas (confecção em série)

**7632-15 - Costureiro, a máquina na confecção em série**

Costureira de máquina overloque, Costureira de máquina reta, Costureira de máquinas industriais

### Descrição Sumária

Organizam o local de trabalho, preparam máquinas e amostras de costura, operam máquinas de costura na montagem em série de peças do vestuário em conformidade a normas e procedimentos técnicos de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde.

### 1.3.6 Como encontrar da a formação e experiência necessária de um código de ocupação na CBO?

Além do código a CBO possui informações adicionais como formação e experiência, descrição das atividades pertinentes, etc. Para acessá-las siga os passos da SIMULAÇÃO 4.

### Simulação 4: BUSCA ==> por código para encontrar a formação e experiência necessária

- acessar o endereço: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>
- clicar em (BUSCA): **por código** – quando você já tem o código;
- clicar em (BUSCA): **por título** – quando você tem o nome do cargo;
- clicar no botão: no nº do código ou no título (conforme a opção anterior escolhida);

Resultado:

Sexta-feira, 13 de Janeiro de 2017

Mapa do Portal | Links

**Buscas**

- Descrição
- Histórico de Ocupações
- Características de Trabalho
- Áreas de Atividade
- Competências Pessoais
- Recursos de Trabalho
- Participantes da Descrição
- Relatório da Família
- Relatório Tabela de Atividades
- Conversão
- Fale com a CBO

Esplanada dos Ministérios  
Bloco F - CEP: 70059-900  
Brasília - DF

Central de Atendimento CBO: 158

Telefone: (61) 2031-6000

**Descrição**

**7632 :: Operadores de máquinas para costura de peças do vestuário**

**Ítulos**

- 7632-05 - Costureiro de roupas de couro e pele, a máquina na confecção em série**
- 7632-10 - Costureiro na confecção em série**  
Auxiliar de costura, Costureira em geral, Costureiro de amostra, Costureiro de roupas (confecção em série)
- 7632-15 - Costureiro, a máquina na confecção em série**  
Costureira de máquina overloque, Costureira de máquina reta, Costureira de máquinas industriais

**Descrição Sumária**

Organizam o local de trabalho, preparam máquinas e amostras de costura, operam máquinas de costura na montagem em série de peças do vestuário em conformidade a normas e procedimentos técnicos de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde.

- clicar à esquerda, na opção: RELATÓRIO DE FAMÍLIA;
- rolar a barra de rolagem vertical para baixo até aparecer:
- pronto, verificar as informações descritas em **FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA**

#### Formação e experiência

Para o exercício dessas ocupações requer-se ensino fundamental, acrescido de curso de qualificação de duzentas a quatrocentas horas-aula. O desempenho completo do exercício profissional ocorre após um a dois anos de experiência, sob supervisão permanente de técnicos e supervisores. A(s) ocupação(ões) elencada(s) nesta família ocupacional, demandam formação profissional para efeitos do cálculo do número de aprendizes a serem contratados pelos estabelecimentos, nos termos do artigo 429 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, exceto os casos previstos no art. 10 do decreto 5.598/2005.

## 1.4 Descrição de cargo

Descrição de cargo é um dos documentos mais importantes do subsistema de Recursos Humanos – RH de uma organização, pois com base nesse, sai a busca de talentos, bem como, define salários, programa capacitações, realiza avaliações, por exemplo. Aqui nesta seção, se procura definir, indicar sua operacionalização, levantar sua importância, bem como, exemplificar por meio da construção da descrição dos cargos com base nas informações as CBO.

### 1.4.1 O que é uma descrição de cargo

Descrever um cargo nada mais é do que após identificar, levantar e estudar os cargos de uma empresa, documentar os mesmos. Hoje, isso ainda pode ser de modo impresso, mas já há a possibilidade de ser digital.

### 1.4.2 Como fazer uma descrição de cargo eficaz

Descrever um cargo significa associar de forma simplificada as funções que serão desenvolvidas pelo ocupante do cargo, bem como listar as máquinas e equipamentos empegadas para o eficaz desenvolvimento dessas. A descrição de um cargo relaciona de maneira breve dados da identificação do cargo (CBO, nome, setor e divisão), descrição sumária do cargo, descrição detalhada (funções) e os recursos físicos necessários (máquinas e equipamentos). O ideal é que ela seja construída com base no CBO e na legislação pertinente para a profissão.

### 1.4.3 Qual a importância da descrição de cargo

Muito embora a descrição de cargos seja fundamental para a avaliação dos cargos e a respectiva definição de salário pelo subsistema de RH de administração de cargos e salários, ela também é usada para outros fins. Dentre esses se podem citar a identificação de necessidade de treinamentos, bem como, os processos de recrutamento e seleção de funcionários.

FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGO			
CBO	CARGO:	SETOR/DEPTO.:	DIVISÃO:
7632-15	<b>COSTUREIRA DE MÁQUINA DE OVERLOQUE</b> (Costureiro, a máquina na confecção em série )	Costura	Operacional
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO			
Organizar o local de trabalho, preparar máquinas e amostras de costura, operar máquinas de costura na montagem em série de peças do vestuário em conformidade a normas e procedimentos técnicos de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde.			
DESCRIÇÃO DETALHADA DAS FUNÇÕES			
<p>A - ORGANIZAR LOCAL DE TRABALHO</p> <p>A.1 - Organizar as máquinas de costura de acordo com o leiaute preestabelecido</p> <p>A.2 - Limpar as máquinas</p> <p>A.3 - Identificar acessórios de máquinas para cada tipo de operação de montagem de peças do vestuário</p> <p>A.4 - Organizar aviamentos necessários à costura de peças do vestuário de acordo com as especificações</p> <p>A.5 - Organizar as peças do vestuário para costura de acordo com método preestabelecido</p> <p>A.6 - Medir peças do vestuário utilizando instrumentos de medição (régua, fita métrica, trena, gabaritos)</p> <p>B - PREPARAR MÁQUINAS DE COSTURA</p> <p>B.1 - Identificar tipos de linhas de acordo com as especificações técnicas</p> <p>B.2 - Identificar tipos de agulhas adequados ao material e aviamentos de acordo com especificações</p> <p>B.3 - Trocar agulhas</p> <p>B.4 - Passar (enfiar) linhas em diferentes tipos de máquinas de costura</p> <p>B.5 - Trocar acessórios de máquinas para cada tipo de operação de montagem de peças do vestuário</p> <p>B.6 - Regular acessórios na máquina para cada tipo de operação de montagem de peças do vestuário</p> <p>B.7 - Regular o ponto da máquina para cada tipo de costura, tecido, couro e pele</p> <p>B.8 - Examinar o nível de óleo da máquina</p> <p>C - PREPARAR AMOSTRAS</p> <p>C.1 - Identificar os ajustes e regulagens necessários das máquinas para a confecção de amostras</p> <p>C.2 - Identificar aparelhos (dispositivos) necessários à nova peça do vestuário</p> <p>C.3 - Identificar as peças que estão fora da especificação de qualidade</p> <p>C.4 - Costurar peças pilotos e mostruários conforme especificações técnicas</p> <p>C.5 - Efetuar sequência operacional de novos produtos</p> <p>D - OPERAR MÁQUINAS DE COSTURA</p> <p>D.1 - Costurar peças do vestuário em artigos de tecidos, couros e peles conforme padrões preestabelecidos</p> <p>D.2 - Corrigir regulagem do ponto (tamanho do ponto e tensão das linhas)</p> <p>D.3 - Controlar elasticidade da costura</p> <p>D.4 - Substituir agulhas pelo desgaste da ponta, empeno e quebra</p> <p>D.5 - Ajustar aparelhos durante o processo de costura</p> <p>D.6 - Identificar defeitos de costura relacionados à mecânica da máquina</p> <p>D.7 - Controlar o tempo e motivo de horas improdutivas</p> <p>E - TRABALHAR SEGUNDO NORMAS DE SEGURANÇA, QUALIDADE E MEIO AMBIENTE</p> <p>E.1 - Utilizar equipamentos de proteção individual</p> <p>E.2 - Identificar condições inseguras da máquina</p> <p>E.3 - Identificar defeitos no produto em processo</p> <p>E.4 - Solicitar substituições de componentes defeituosos da máquina</p> <p>E.5 - Selecionar resíduos para reciclagem</p>			
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS USADOS			
Máquina de costura diversas; Máq. de múltiplas agulhas (2 a 12 agulhas); Máq. picueta; Máq. de franzir; Prensa de passar e ferro elétrico; Chave de agulha e de fenda; embanhadores e aparelhos; Máq. matelassar; régua, tesoura e pinça; bordadeira; Máq. de pregar botão; Máq. de traveti (mosquear); Máq. de casear; Máquina de braço.			

Segue outro exemplo de ficha de descrição do cargo. Cabe salientar que ela é uma ferramenta essencial para os processos de recrutamento e seleção.

<b>FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGO</b>
------------------------------------

CBO	CARGO:	SETOR/DEPTO.:	DIVISÃO:
<b>4131-15</b>	<b>Auxiliar de faturamento (Faturista)</b>	<b>Faturamento</b>	<b>Administração</b>

<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO</b>
<b>Auxiliar no Setor de Faturamento, executando serviços diversos como emitir notas de venda e de transferência entre outras; realizar o arquivo de documentos.</b>

DESCRIÇÃO DETALHADA DAS FUNÇÕES
<p><b>A- ORGANIZAR DOCUMENTOS</b></p> <p>A.1-Relacionar documentos</p> <p>A.2-Arquivar documentos</p> <p>A.3-Enviar documentos para arquivo morto</p> <p>A.4-Requisitar documentos junto ao arquivo</p> <p>A.5-Controlar entrada e saída de documentos no arquivo</p> <p>A.6-Reunir dados e documentos para atender fiscalizações e auditorias</p> <p><b>F. EXECUTAR ROTINAS DE FATURAMENTO</b></p> <p>F.1-Emitir nota fiscal</p> <p>F.2-Efetuar lançamentos nas contas de estoque</p> <p>F.3-Lançar imposto nas transações comerciais</p> <p>F.4-Emitir faturas e duplicatas</p> <p>F.5-Emitir conhecimento de frete</p> <p>F.6-Atualizar cadastro de clientes</p>

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS USADOS
<p>Caixa de arquivo; Carimbeira; Carimbos; Softwares de contabilidade; Planilhas, editores de texto e base de dados; Máquina de escrever; Publicações legais; Guilhotina; Grampeador; Pastas de arquivo; Fax; Leitor de micro; Correio eletrônico; Impressos e materiais de escritório; Máquinas copiadoras; Réguas; Máquina de calcular Micro computador e periféricos; Calculadora financeira; Telefone</p>

## 1.5 Exercícios

Com base na Figura 1.2, dos NÍVEIS HIERÁRQUICOS x HABILIDADES GERENCIAIS responda:

- 1.) A Empresa XYZ promoveu, hoje, o seu Gerente de Negócios com o Mercado Interno para a função de Diretor Comercial. Quais habilidades administrativas ele precisará desenvolver mais, neste momento? Qual habilidade acabará ficando para trás?
- 2.) O Analista de Custos, Arnaldo Links, foi promovido a Gerente da área de Comércio Exterior da Empresa em que trabalha. Quais habilidades administrativas ele precisará desenvolver mais para o desempenho eficaz da sua nova função? Qual habilidade receberá menos atenção?
- 3.) O Vice-presidente da empresa Bons Negócios No Exterior acaba de assumir a Gerência Comercial para a África. Em sua função de gerente qual das habilidades administrativas terá que dar maior atenção e até participar de cursos de atualização?
- 4.) Um Assistente de Operações tem qual habilidade administrativa mais desenvolvida? A partir do momento que ele assume a Gerência da área quais habilidades precisarão ser mais desenvolvidas para o desempenho eficaz de sua nova função?

## A BATALHA DO SOFTWARE

A SUPERFOOD é uma empresa que atua no ramo de atacado e varejo de alimentos. Além de operar seus próprios supermercados, que representam 40% de sua rede, a SUPERFOOD tem franqueados, que são donos das 60% de outras lojas. Todos os franqueados compram os produtos diretamente da SUPERFOOD.

A SUPERFOOD tem um único sistema de computadores, para suas próprias lojas e para seus franqueados. Cada vez que um produto é comprado numa loja, a tecnologia dos códigos de barra permite a captura de informações que alimentam os sistemas de análise das vendas, administração de estoques e reposição de produtos diretamente dos armazéns da SUPERFOOD.

Apesar de muito avançado, o sistema da SUPERFOOD é muito propenso a erro. Além disso, o desenvolvimento de software é lento. Para cuidar desses problemas, o diretor de informática contratou Alice Gallegos, especialista em desenvolvimento de sistemas de informação.

Alice passou dois meses fazendo o levantamento da situação e concluiu que o pessoal de sistemas não tinha qualquer preocupação com a garantia da qualidade de seus projetos. Para melhorar a qualidade dos programas, ela enfatizou os seguintes conceitos: (1) revisão da análise; (2) revisão dos programas; (3) Inspeção de linguagem; (4) o estágio final => uma inspeção feita por outro especialista, que estuda linha por linha do programa para verificar se está com todos os "pingos nos is".

Ela também discutiu outras idéias, pensando na correção dos erros e no aprimoramento do sistema existente. Entretanto, a equipe de programadores reagiu violentamente contra essas idéias de Alice. Eles praticamente se rebelaram, dizendo que tudo aquilo era complicação que iria diminuir sua produtividade. Numa reunião, Alice explicou que, para corrigir a situação, suas idéias seriam implementadas de qualquer maneira. A equipe resmungou, mas ninguém se opôs diretamente.

Seis meses depois, os programas continuavam atrasados e ainda havia erros. Ela descobriu que toda a equipe estava ignorando suas instruções. Em encontros individuais, todos disseram praticamente a mesma coisa, sempre de forma educada. Eles estavam muito ocupados para perder tempo com aquilo. Eles até que poderiam fazer o que ela propunha, se tivessem mais tempo.

Em outra reunião, Alice avisou que sabia do descumprimento de suas diretrizes. Ela iria levar aquilo a sério, esperando a colaboração da equipe. No dia seguinte, um grupo dos programadores mais antigos foi queixar-se ao diretor de informática. Alice Gallegos, eles disseram, estava apenas conseguindo piorar a situação.

O diretor de informática perguntou a Alice qual a causa de tanta resistência, especialmente porque a ele pareciam boas ideias as que ela estava tentando implantar. Ele reafirmou sua disposição para aprimorar os sistemas de informação, mas não ao custo de um sério problema com a equipe. Ele pediu a Alice que apresentasse provas para apoiar essas ideias, para que ele pudesse revê-las e tomar uma decisão. Ele não conhecia bem os conceitos, mas se ela o convencesse, teria seu total apoio para colocá-los em prática. Se ele ficasse em dúvida, ela deveria propor outra estratégia.

**Exercício 5.** Identificar os profissionais que estão alocados em níveis hierárquicos e analisá-los, enquanto administradores, com base nos itens do quadro a seguir. E destaque a parte do texto que justifica as suas escolhas.

Nome:	Nome:
(a) Cargo:	(a) Cargo:
(b) Nível hierárquico:	(b) Nível hierárquico:
(c) habilidades gerenciais: precisa ter:	(c) habilidades gerenciais: precisa ter:
(d) habilidades gerenciais: tem:	(d) habilidades gerenciais: tem:
(e) liderança – estilo:	(e) liderança – estilo:
(f) liderança - sistema de comunicação:	(f) liderança - sistema de comunicação:
(g) liderança: centrado na tarefa, produção, pessoas:	(g) liderança: centrado na tarefa, produção, pessoas: