

DOI: 10.5748/20CONTECSI/REX/ISM/7246

eLocator: e207246

PROJETO DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL: MANUAL DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E DEFINIÇÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA ESCOLA PARTICULAR

Telêmaco Pompei – <https://orcid.org/0000-0003-4509-5405>

Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Sudeste De Minas Gerais Campus Muriaé

Camila Santana Cazedei – <https://orcid.org/0009-0004-4571-0337>

Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Sudeste De Minas Gerais - Campus - Muriaé

Sandro Feu Souza – <http://Orcid.org/0000-0002-8136-8661>

Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Sudeste De Minas Gerais - Campus Muriaé.
Núcleo De Gestão E Economia.

Junio Vasconcelos Soares – <http://Orcid.org/0000-0003-3897-9712>

Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Sudeste De Minas Gerais - Campus Muriaé

PROJETO DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL: MANUAL DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E DEFINIÇÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA ESCOLA PARTICULAR

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal desenvolver um manual de descrição de cargos e definir a estrutura organizacional para uma escola particular, situada em Muriaé/MG. No referencial bibliográfico foram abordados temas como recursos humanos, análise e descrição de cargos e estrutura organizacional. O trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica, de campo e documental. A proposta desse trabalho concentrou-se na descrição de cargos e definição da estrutura organizacional. Espera-se que com a implantação desse projeto gere benefícios com relação à organização da empresa, principalmente referente ao clima organizacional, pois com as funções claras e determinadas, os colaboradores tendem a desempenhar suas tarefas com mais qualidade e dedicação, o que poderá refletir diretamente nos resultados, além de minimizar eventuais conflitos, possibilitando assim uma convivência harmônica entre os setores e a empresa obter resultados positivos no espaço interno e externo, pois a imagem da empresa é um dos principais fatores de competitividade.

Palavra-chave: Descrição de cargos. Manual de cargos. Estrutura organizacional.

ABSTRACT

The main objective of this work was to develop a job description manual and define the organizational structure for a private school, located in Muriaé/MG. The bibliographic reference covered topics such as human resources, job analysis and description and organizational structure. The work was developed based on bibliographical, field and documentary research. The purpose of this work focused on job descriptions and definition of the organizational structure. It is expected that the implementation of this project will generate benefits in relation to the company's organization, mainly regarding the organizational climate, as with clear and determined functions, employees tend to perform their tasks with greater quality and dedication, which may directly reflect results, in addition to minimizing possible conflicts, thus enabling harmonious coexistence between sectors and the company obtaining positive results internally and externally, as the company's image is one of the main competitiveness factors.

Keyword: Job description. Jobs manual. Organizational structure.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos é uma das áreas que merecem atenção dos gestores organizacionais, principalmente no que diz respeito ao crescimento da organização atrelado ao seu capital humano.

A importância na gestão de pessoas está centrada na troca entre organização e colaborador. E para que essa troca aconteça em harmonia é fundamental os gestores utilizarem de técnicas e ferramentas relacionadas à gestão de pessoas na organização.

Existem diversas técnicas, práticas e ferramentas que permitem aos gestores gerir de forma mais eficiente as pessoas em uma organização, visando alcançar a eficácia

organizacional. Tudo isso está relacionado com diversos momentos desde quando ingressam na organização por meio de seleção, envolvendo processos de treinamento e educação, critérios de remuneração e manutenção de talentos, bem como processos relacionados a funções e avaliação deste desempenho.

Uma destas ferramentas consideradas de suma importância é a descrição cargos, na qual é definido e apresentado o papel que os colaboradores desempenham dentro da organização. Desta forma, é possível melhor entender também a estrutura organizacional com a definição de departamentos e suas atribuições.

O Ômega Sistema de Ensino atua há 12 anos na área educacional, pré-vestibular, e há 03 anos na educação básica (Ensino Fundamental II e Médio). Esta área está em constante crescimento devido ao fato de que cada vez mais as pessoas se preocupam com a educação básica e com o interesse em ingressar em instituições federais, e até mesmo privadas, na busca de qualificação e formação profissional. O Colégio oferece aulas extras no período da tarde, com grupos de estudos personalizados, foco em exatas e redação, atrelado a um ambiente confortável para impulsionar a experiência de seus alunos. Devido à concorrência na cidade onde está inserida a instituição, torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias diferenciadas na empresa para que possam atender as expectativas de pais, alunos e da própria instituição de ensino.

Neste contexto, o objetivo deste estudo foi elaborar um manual de descrição de cargos e definir a estrutura organizacional da empresa Colégio Ômega Muriaé, instituição privada de educação básica (Ensino Fundamental II e Médio), para melhor reestruturação organizacional.

2. METODOLOGIA

A metodologia descreve as técnicas que são utilizadas para o desenvolvimento desse projeto, considerando a relação entre teoria e prática.

Segundo Vergara (2016), a metodologia é caracterizada quanto aos fins, uma pesquisa aplicada, que é

[...]fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos; mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação (VERGARA, 2016, p.46)

Para esse projeto, foram considerados os seguintes procedimentos ou meios para o desenvolvimento da proposta: pesquisa bibliográfica, revisão de trabalhos publicados para sustentar este trabalho; pesquisa documental, consiste no levantamento de informações que se encontram arquivadas e conservadas nos arquivos documentais das organizações; elaboração do diagnóstico empresarial (diagnóstico estratégico) utilizado como ferramenta à matriz ou análise SWOT; elaboração da descrição de cargos, foram utilizados os modelos propostos por Araújo (2009) e por Chiavenato (2009).

3. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

3.1 Introdução

O diagnóstico empresarial consiste em um conjunto de ações e de operações com o intuito de analisar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e as ameaças existentes no ambiente externo. Logo, esta metodologia aborda analisar as variáveis constantes tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno da organização e para tal análise é utilizada uma ferramenta denominada de análise SWOT.

De acordo com Whight, Kroll e Parnell (2011), análise SWOT nada mais é do que verificar os recursos utilizados pela empresa para compreenderem seus pontos fortes

(*Strengths*) e fracos (*Weakenesses*) em relação aos seus concorrentes, além das oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

Para Pereira (2010, p. 114), a análise SWOT tem como objetivo “reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças”.

Sendo assim, é fundamental para a gestão da empresa que o diagnóstico permita a identificação de oportunidades a serem aproveitadas ou problemas que precisam de soluções, além de permitir aos gestores elaborar, formular e implementar ações com esse objetivo.

Para este projeto foi desenvolvido a análise da empresa objeto de estudo, conforme descrição a seguir.

3.2 Ambiente externo

3.2.1 Oportunidades

Importância da educação para expansão da base de clientes

Com cenário educacional brasileiro em constante crescimento, a possibilidade de expandir depende de vários fatores como, a qualidade do processo ensino-aprendizagem, estrutura física, profissionais qualificados, entre outros. Sendo assim, em longo prazo, a empresa vê a possibilidade de expansão através da abertura de mais turmas e ao possível atendimento ao ensino fundamental I, aumentando seu segmento de mercado e possibilitando expandir a participação na área educacional na cidade.

Avanço tecnológico e a possibilidade de absorção de novas tecnologias para facilitar o cotidiano

A empresa não possui tecnologia suficiente para facilitar e melhor organizar seus processos de gestão escolar. Porém, o mercado tecnológico oferece inúmeras alternativas de desenvolvimento de *softwares*, que possibilita às empresas opções para de soluções mais eficientes e eficazes à gestão, notadamente no setor educacional.

3.2.2 Ameaças

Mercado competitivo no segmento da educação

O mercado está cada dia mais competitivo no segmento da educação. Para que as empresas se destaquem é preciso que estejam sempre se atualizando e buscando diferenciais para que possam oferecer um número maior de serviços e, conseqüentemente, benefícios aos seus consumidores. No caso específico de um colégio, tais organizações atuam em um mercado onde os pais e/ou responsáveis buscam instituições com ensino de qualidade, bons professores, segurança para seus filhos e apoio. Caso as organizações não possuam diferenciais a oferecer ou vantagens em relação à concorrência, não serão competitivas diante dessa realidade.

Carga tributária elevada

A elevada carga tributária do país é um dos pontos principais que ameaçam os empreendedores e empresários. No caso de uma instituição de ensino não foge à regra comum a qualquer outro empreendimento. A empresa necessita de solidez e estrutura para se manter no mercado, pois as exigências fiscais, além das tantas outras cobradas para a segurança de uma instituição de ensino, são responsáveis por uma considerável parcela de suas receitas.

3.2.3 Ambiente interno

Pontos fortes

Localização: A empresa recém-inaugurada está com nova sede em uma ótima localização na cidade, com fácil acesso a locais de embarque e desembarque de alunos, facilidade para entrada e saída de alunos e de estacionamento.

Infraestrutura moderna: Boas e amplas salas de aula, ambientes climatizados, biblioteca, laboratório, sala de redação, sala de descanso, gabinetes de atendimento individual, local amplo para prática de esportes e ambientes descontraídos para o melhor aprendizado.

Credibilidade no mercado: A empresa tem alto índice de aprovações por ter trabalhado por muitos anos somente com curso pré-vestibular. Portanto, possui credibilidade no mercado por ser destaque em aprovações em vestibulares, e mais recentemente, sucesso em olimpíadas brasileiras de educação básica mais recentemente.

Pontos fracos

Falta de comunicação interna

Um dos pontos fracos da organização é a falta de comunicação interna. A instituição desenvolve muitas operações que dependem da interligação de muitos departamentos, o que nem sempre acontece fluidamente. É fundamental que os processos sejam padronizados e comunicados a todos os setores que fazem parte da instituição, situação que se refere a melhor gestão por parte dos superiores.

Expressivo índice de inadimplência

Uma pesquisa divulgada pelo site Melhor Escola em 2020, mostrou que a inadimplência escolar da rede privada é de 20%, um número expressivo e que mostra o alcance do problema. A empresa carece de um melhor sistema que permita suprir as falhas na gestão escolar através de um *software* escolar integrado com a parte financeira, *e-mail's* e SMS de lembrete de vencimento, além de um demonstrativo com todos os boletos do ano, facilitando o acesso.

Falta de espírito de equipe

A empresa não possui gestores qualificados em gestão de pessoas, e assim não conseguem ter postura para desenvolver um bom trabalho com sua equipe. A inexperiência dos gestores e a falta de comunicação interna por parte dos superiores geram a falta de espírito de equipe nos colaboradores, fazendo com que a maioria trabalhe de forma monótona, fazendo somente o que lhe foi ordenado ao invés de traçar um objetivo em comum e fazer um planejamento para obter êxito em suas atividades.

No quadro 1 é apresentada a matriz SWOT da empresa objeto de estudo deste projeto.

QUADRO 1: ANÁLISE SWOT DO COLÉGIO ÔMEGA

AMBIENTE INTERNO	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Localização • Credibilidade no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura moderna • Falta de comunicação interna • Expressivo índice de inadimplência • Falta de espírito de equipe
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Importância da educação para expansão da base de clientes • Avanço tecnológico e a possibilidade de absorção de novas tecnologias para facilitar o cotidiano 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado competitivo no segmento da educação • Carga tributária elevada

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Este ponto tem como objetivo apresentar informações sobre a área e a Administração de Recursos Humanos nas empresas, bem como a descrição e análise de cargos, visto que são temas que subsidiam o desenvolvimento e o entendimento deste trabalho.

4.1 Definição de Gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas se apresenta como uma área estratégica das organizações, visto que atua diretamente com um dos principais ativos e que propiciam o desenvolvimento de um diferencial entre as empresas: o capital humano. Atuar de forma estratégica, utilizando as pessoas nas organizações, torna-se uma fonte de vantagem competitiva e possibilita o aumento da competitividade das organizações.

Chiavenato (2010, p. 09) afirma que a gestão de pessoas ou a Administração de Recursos Humanos “é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”.

Cabe salientar que o capital intelectual compreende, segundo Chiavenato (2010) é constituído de ativos considerados intangíveis, a saber: a) capital interno, b) capital externo; c) capital humano. Logo, o capital humano, conforme mencionado anteriormente, representa um dos ativos intangíveis principais na constituição do capital intelectual.

Considerando a ampliação do conceito de Administração de Recursos Humanos ou gestão de pessoas, para Chiavenato (2009)

consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas, capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo que a organização constitui o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2009, p. 125).

Já Ivancevich (2011, p. 01) afirma que “gestão de recursos humanos consiste na efetiva gestão de pessoas no trabalho. A gestão de RH estuda o que pode ou deve ser feito para tornar o trabalhador mais produtivo e mais satisfeito”.

Pode-se concluir que a visão dos autores apresenta a mesma finalidade referente à gestão de pessoas nas organizações, visto que apresentam a importância do desenvolvimento do capital humano no sucesso das organizações. Portanto, considerar mecanismos, técnicas e práticas para a gestão deste ativo permite melhor atuação das organizações e melhores posturas estratégicas em relação ao mercado onde atuam.

Administração de Recursos Humanos está relacionada diretamente às pessoas, ou seja, ela utiliza de técnicas e processos que realiza a ligação da organização com seus colaboradores. É necessário administrar de forma eficiente essa relação entre ambos, pois quando se tem um bom relacionamento a empresa alcança seus objetivos com êxito.

4.2 A importância da gestão de pessoas para as organizações

Pessoas são o ativo mais importante de qualquer empresa, e por isso, é de suma importância o empenho e a utilização dos recursos organizacionais para o alcance dos objetivos. As atividades da gestão de pessoas desempenham papel fundamental na sobrevivência e no desenvolvimento das organizações.

Segundo Ivancevich (2011, p.07),

[...] hoje a função de gestão de RH não se limita apenas ao arquivamento, à organização e a manutenção de registros. Quando a estratégia de gestão de RH está integrada na organização, ela exerce importante papel na identificação dos problemas de recursos humanos da empresa e na criação de soluções (IVANCEVICH, 2011, p. 07).

É notório, portanto, que a gestão de pessoas nas organizações assume papel fundamental na condução das estratégias das organizacionais, visando o alcance da eficácia organizacional e, conseqüentemente, a sobrevivência e o desenvolvimento delas no mercado.

4.3 Subsistemas de Recursos Humanos

Para melhor entendimento e utilização da Administração de Recursos Humanos, de forma estratégica, torna-se necessário entendê-la em forma de subsistemas, processos ou etapas para uma eficaz e proveitosa gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2009), os subsistemas de Recursos Humanos compreendem a provisão, a aplicação, a manutenção, o desenvolvimento e a monitoração e que esses “cinco subsistemas formam um processo sistêmico, global e dinâmico, através do qual as pessoas são capacitadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas pela organização, constituindo, assim, o ambiente de Recursos Humanos das organizações (CHIAVENATO, 2009).

Conforme exemplificado no quadro 02, os cinco subsistemas permitem compreender a importância dos recursos humanos (RH) em toda a organização, definindo a política de RH, conforme a necessidade de cada empresa.

QUADRO 2: SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

PROCESSO	OBJETIVO	ATIVIDADES ENVOLVIDAS
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado RH Recrutamento de pessoas Seleção de pessoas
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas Desenho de cargos Descrição e análise de cargos Avaliação de desempenho
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação Benefícios e serviços sociais Higiene e segurança no trabalho Relações sindicais
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento Desenvolvimento organizacional
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados/Sistemas de informação Controles - Frequência -Produtividade - Balanço Social

Fonte: Chiavenato (2009, p.122).

4.3.1 Subsistema de aplicação de pessoas:

Todos os subsistemas interferem diretamente na organização, mas o objetivo geral do projeto está diretamente relacionado à descrição e análise de cargos (mais especificamente à descrição de cargos). Por este motivo é abordado aqui, mais detalhadamente o subsistema de aplicação de pessoas.

4.3.2 Integração de pessoas

A integração é a socialização dos novos colaboradores que ingressarão na empresa. Nesta etapa é realizada a apresentação da empresa, dos colegas de trabalho, dos departamentos que compõe a empresa, do cargo que será exercido pelo mesmo e suas atribuições.

Segundo Chiavenato (2009, p.198) “a socialização organizacional procura estabelecer junto ao novo participante as bases e premissas através das quais a organização pretende funcionar e como o novo participante poderá colaborar nesse aspecto”.

4.3.3 Desenho de cargos

Chiavenato (2009, p.207) afirma que “desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais”.

Logo, desenho de cargo são os métodos utilizados para a realização de tarefas desenvolvidas pelo cargo. Para cada cargo são exigidas competências diferentes, pois irão

variar de acordo com o cargo, nível hierárquico, nível de dificuldade entre outros requisitos.

4.3.4 Descrição de cargos

Dentro do subsistema de aplicação de pessoas, encontra-se um processo denominado descrição de cargos.

Descrição de cargos para Chiavenato (2009, p. 230) compreende

o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). (CHIAVENATO, 2009, p. 230)

Descrever um cargo compreende detalhar as funções, as tarefas e as atribuições do cargo; o período ou a frequência em que as funções devem ser realizadas; os procedimentos necessários para realizá-las; e a finalidade do cargo.

Ainda, segundo Chiavenato (2009), descrição de cargos é o conjunto de atribuições de um cargo, conforme quadro 03, que possibilita a compreensão de cada componente desse conjunto de tarefas.

QUADRO 03: DESCRIÇÃO DE UM CARGO

Detalhamento das atribuições	O que o ocupante faz?
Periodicidade da execução	Quando faz?
Métodos empregados para execução das tarefas	Como faz?
Objetivos do cargo	Por que faz?

Fonte: Elaborado pela própria autora adaptado (Chiavenato, 2009, p. 230).

Ivancevich (2008, p.152) conceitua análise de cargos como um “processo sistemático e deliberado de coleta de informações sobre os aspectos importantes relacionados ao trabalho executado em um cargo” e a descrição de cargos como o principal produto da análise de cargos, portanto, representa um resumo formal (por escrito) do cargo enquanto unidade organizacional identificável (IVANCEVICH, 2008).

A descrição de cargos compreende, portanto, elencar o conjunto de funções que estão sob a responsabilidade de cada cargo em uma organização, de forma que tais funções descrevem como as pessoas são aplicadas em seus cargos, especificamente as funções que são atribuídas a cada cargo para o bom desempenho organizacional.

Bohlander e Snell (2010, p.134) evidenciam que

as descrições de cargo são valiosas para o funcionário e para empresa. Do ponto de vista dos funcionários, elas podem ajudá-los a conhecer seus deveres e lembrá-los dos resultados que deles são esperados. Do ponto de vista da empresa, descrições de cargos documentadas podem servir como base para minimizar os desentendimentos entre gerentes e funcionários a respeito dos requisitos dos cargos (BOHLANDER e SNELL, 2010, p. 134).

4.3.5 Análise de cargos

A análise de cargo é constituída de aspectos extrínsecos que estão relacionados ao que o candidato precisa ter para desempenhar as funções atribuídas aquele cargo, a saber: os requisitos mentais e físicos, as responsabilidades e as condições de trabalho.

Para Chiavenato (2009, p. 231) “a análise estuda e determina todos os requisitos qualitativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para seu adequado desempenho”.

O quadro 04 apresenta cada um dos requisitos exigidos na análise de cargo.

QUADRO 04: ESQUEMA SIMPLIFICADO FATORES DE ESPECIFICAÇÕES

FATORES DE ESPECIFICAÇÕES	
Requisitos mentais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução essencial 2. Experiência anterior essencial 3. Adaptabilidade ao cargo

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Iniciativa necessária 5. Aptidões necessárias
Requisitos físicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esforço físico necessário 2. Concentração visual 3. Destreza ou habilidade 4. Compleição física necessária
Responsabilidades envolvidas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisão de pessoal 2. Material, ferramental ou equipamento 3. Dinheiro, títulos ou documentos 4. Contatos internos e externos 5. Informações confidenciais
Condições de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de trabalho 2. Riscos

Fonte: Chiavenato (2009, p. 232).

Portanto, considerando a análise de um cargo, cabe o detalhamento dos requisitos necessários a cada um dos cargos que compõem a organização, considerando os fatores de especificação apresentados no quadro 04.

4.3.6 Avaliação de desempenho

Na inserção do colaborador na empresa é realizado alguns processos, desde a seleção até a contratação. Após essa etapa, começa a integralização do colaborador no ambiente da empresa e no ambiente de trabalho. Posteriormente, com o desenvolvimento de suas funções ao longo do tempo, periodicamente, deverá ser realizado o processo de avaliação do desempenho do colaborador que, segundo Chiavenato (2009, p.247), “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”.

Esse processo de avaliação pode ser realizado tanto com colaboradores ingressantes na empresa em curto prazo para verificar como está sendo sua adaptação ao cargo, quanto com os que já estão na empresa a médio e longo prazo, para verificar produtividade, comprometimento e para promoção destes colaboradores na empresa.

4.3.7 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional compreende a forma como a empresa é estruturada, considerando as necessidades oriundas do seu ambiente. É considerada “o modo como as atividades de uma organização são divididas organizadas e coordenadas” (STONER; FREEMAN, 2010, p. 230).

Cury (2012) afirma que,

a estrutura compreende a disposição das diversas unidades que compõem as empresas – departamentos, divisões, seções, etc. – e as relações entre superiores e subordinados. A estrutura não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização (Cury, 2012, p. 217).

A estrutura organizacional é um instrumento básico para a concretização dos processos dentro das empresas através do agrupamento de atividades e recursos para alcançar o objetivo estabelecido. As pessoas também, dentro das organizações, desempenham papéis essenciais, pois executam as atividades aplicando seu esforço e seus conhecimentos adquiridos para realizar as operações e trazer o resultado que a empresa espera (OLIVEIRA, 2010).

Toda e qualquer empresa possui dois tipos de estrutura, a saber: a estrutura formal e a estrutura informal. Na estrutura formal, o grande objeto de estudo é a empresa planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos pelo organograma. E a estrutura informal é quando não se tem uma ordem de planejamento ou estrutura formal, surge da

interação de pessoas, onde seu desenvolvimento acontece de forma natural, ou seja, apresenta relações que não constam no organograma da empresa. (OLIVEIRA, 2010)

4.3.8 Organograma

Para se representar a estrutura organizacional é utilizado o organograma, que, segundo Cury (2012, p.217), “é conceituado como a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”. (Figura 1).

Ainda, segundo o mesmo autor, o organograma tem a finalidade de apresentar:

- os órgãos componentes da empresa;
- as funções desenvolvidas pelos órgãos (de forma genérica);
- as relações de interdependência entre os órgãos;
- os níveis administrativos que compõem a organização;
- a via hierárquica. (CURY, 2012)

Araújo (2009, p.166) salienta que

para que os objetivos sejam alcançados, é importante que o gestor responsável por sua elaboração observe o fato de que o organograma deve possibilitar uma leitura fácil e, conseqüentemente, uma boa interpretação dos componentes da organização. (ARAÚJO, 2009, p.166)

Segundo Cury (2012, p. 219), para a construção de um organograma, deve-se observar:

- 1) a representação deve ser por figuras geométricas, de preferência o retângulo;
- 2) os tamanhos dos retângulos devem ser proporcionais a importância hierárquica do órgão.
- 3) assim, os órgãos de mesma importância hierárquica devem ser representados por figuras de mesmo tamanho;
- 4) quando, no mesmo nível administrativo, ocorrer a existência de órgãos de hierarquia diferente, o de menor hierarquia deve ser posicionado abaixo do de maior hierarquia, e ser representado por um retângulo menor;
- 5) os órgãos de *staff* devem ser posicionados horizontalmente, pouco abaixo da via hierárquica que parte do retângulo designativo da autoridade a que estão vinculados. (CURY, p. 219)

5. PLANO DE AÇÃO

Nesta etapa do trabalho foi elaborada o plano de ação para a empresa objeto deste estudo, com as atividades que poderão contribuir para o desenvolvimento organizacional e possível implantação.

Ação I: Levantamento dos cargos e departamentos existentes na organização

O levantamento dos cargos existentes na organização foi realizado de acordo com a experiência da acadêmica ao longo de seus 05 anos como colaboradora na instituição.

Após análise dos cargos existentes, foi realizado um questionário com os colaboradores para descrever sua rotina de trabalho e assim relacionar os dados coletados e estruturar a relação de cargos e desenvolver a proposta a ser apresentada.

Ação II: Verificação das funções atribuídas a cada cargo

As funções atribuídas a cada cargo foram realizadas de acordo com os dados coletados no questionário aplicado junto aos colaboradores (quadro 05), na qual eles relataram as tarefas do cargo, responsabilidades e a relação de hierarquia em suas atribuições.

Ação III: Organização dos cargos em seus devidos departamentos

De acordo com as definições dos cargos existentes, foram constatados que a organização conta com 11 cargos. Logo, para realizar a organização de cada cargo em seu departamento foi preciso relacionar os dados obtidos através do questionário com os dados

levantados, utilizando o método de observação de cada colaborador enquanto desenvolviam suas tarefas e com a experiência da acadêmica ao longo de seus 05 anos como colaboradora na instituição.

No quadro 05 é apresentado o questionário semiestruturado aplicado aos colaboradores para obtenção dos dados.

QUADRO 05: QUESTIONÁRIO PARA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO	
<p>Este questionário tem como objetivo coletar dados acerca de todos os cargos da empresa, com vista em estabelecer seu sistema de descrição e classificação de cargos. Sua colaboração é indispensável para o êxito do trabalho. Por isso solicitamos seu empenho no sentido de respondê-lo com todo o interesse e a maior brevidade possível. Leia cuidadosamente o questionário antes de responder às perguntas. Responda com maior precisão possível e não deixe perguntas sem respostas. Descreva suas funções tal como as desempenha atualmente, ou seja, considerando o que faz e como faz. Utilize preferencialmente frases curtas e simples. Caso não entenda alguma pergunta, consulte seu chefe.</p>	
<p>Cargo: _____</p>	
<p>Departamento/Divisão: _____</p>	
<p>Nomedofuncionário: _____</p>	
<p>Data de preenchimento: _____</p>	
<p>Descreva suas tarefas diárias. Procure indicar de forma sucinta o que é feito (as atividades em si: planejar, elaborar, executar etc.); como é feito (recursos, equipamentos, impressos etc.); e para que é feito (razões para a execução das tarefas).</p>	
<p>Descreva suas tarefas periódicas e sua frequência (semanal, mensal etc.), da mesma forma que no item anterior.</p>	
<p>Qual o nível de instrução que você considera o mínimo necessário para execução das tarefas do cargo?</p>	
<p>Qual o tempo mínimo de experiência que alguém com o nível de instrução indicado no item anterior necessita para desempenhar as tarefas do cargo?</p>	
<p>Além da instrução geral, que outros conhecimentos você considera indispensáveis para o seu trabalho?</p>	
<p>Quais as tarefas que você considera mais difíceis? Por quê?</p>	
<p>Como o seu superior controla seu trabalho?</p>	
<p>Você tem responsabilidade pessoal sobre o manuseio, guarda ou liberação de dinheiro? Especifique o valor aproximado.</p>	
<p>Quais as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções?</p>	
<p>O exercício de suas funções requer contatos frequentes com pessoas de outros departamentos? E de outras organizações?</p>	
<p>O exercício de seu cargo requer a manipulação de documentos ou dados confidenciais?</p>	
<p>Quais os erros que podem ser cometidos em seu cargo?</p>	
<p>Quais seriam as consequências desses erros?</p>	
<p>Você supervisiona o trabalho de outras pessoas? Em caso afirmativo, informe os títulos dos cargos e o número de empregados.</p>	
<p>_____, _____ de _____ de _____</p>	
<p>_____ Assinatura do Supervisor</p>	<p>_____ Assinatura do funcionário de imediato</p>

Fonte: Gil (2013, p.179, 180).

Ação IV: Elaboração do manual de descrição de cargos

Segundo Chiavenato (2009, p. 230), “a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os demais cargos existentes na organização”.

Cury (2012, p.405) conceitua manuais como “documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades”.

No quadro 06 é apresentado um modelo de parte do manual de descrição de cargos, e logo abaixo as especificações de cada cargo separadamente, de acordo com cada setor da empresa.

QUADRO 06: MODELO DE FOLHA MANUAL DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

DESCRIÇÃO DE CARGO		
TÍTULO DO CARGO:	DATA DE EMISSÃO:	DATA DE REVISÃO:
	__/__/__	__/__/__
DEPARTAMENTO:		
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Apresentação resumida das principais atividades do cargo.		
DESCRIÇÃO DETALHADA: Descrição organizada e padronizada das tarefas que compõem o cargo.		
ESPECIFICAÇÕES: Consiste no estabelecimento da qualificação requerida do ocupante do cargo. Na especificação costumam ser considerados fatores como: <ul style="list-style-type: none"> -Formação escolar; -Conhecimentos especializados; -Experiência prévia; -Esforço físico; -Esforço mental e visual; -Responsabilidades por máquinas e equipamentos; -Responsabilidades por valores; -Responsabilidades por conferência de dados; -Responsabilidades por supervisão e treinamentos; -Responsabilidades pela segurança de terceiros; -Responsabilidade por contatos; -Condições de trabalho; -Riscos. 		

Fonte: Elaborado pela própria autora adaptado(Gil, 2013, p.182-183).

Direção geral

A direção geral fica a cargo de dois sócios responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa.

QUADRO 07: DESCRIÇÃO DE CARGO – DIREÇÃO GERAL

DESCRIÇÃO DE CARGO		
TÍTULO DO CARGO:	DATA DE EMISSÃO:	DATA DE REVISÃO:
DIREÇÃO GERAL	08/11/2022	__/__/__
DEPARTAMENTO: PRESIDENCIA		
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Elabora o planejamento estratégico para o funcionamento da empresa e captação de alunos.		
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"> - Supervisionar o bom andamento das atividades dos diversos departamentos da empresa; - Desenvolver o planejamento estratégico da empresa para captação e retenção de alunos; - Gerenciar campanhas de marketing; - Definir valores de mensalidades; - Avaliar a viabilidade de novos projetos. 		
ESPECIFICAÇÕES: <ul style="list-style-type: none"> -Conhecimentos especializados em gestão; -Responsabilidade pela segurança física de alunos (as) e colaboradores; -Responsabilidade por seguir legislações pertinentes ao segmento. 		

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

Direção escolar

A direção escolar é composta por um colaborador, responsável por garantir a qualidade do ensino-aprendizagem, equilibrar as práticas pedagógicas e administrativas e garantir o cumprimento das diretrizes de ensino estabelecidas pela instituição.

QUADRO 08: DESCRIÇÃO DE CARGO – DIREÇÃO ESCOLAR

DESCRIÇÃO DE CARGO		
TÍTULO DO CARGO:	DATA DE EMISSÃO:	DATA DE REVISÃO:
DIREÇÃO ESCOLAR	08/11/2022	__/__/__
DEPARTAMENTO: DIREÇÃO		
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Administrar as atividades que a instituição realiza, guiando as funções dos colaboradores que compõe a unidade educacional.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
<ul style="list-style-type: none"> - Organizar a rotina escolar; - Garantir o alinhamento às novas diretrizes educacionais, como a BNCC (Base nacional comum curricular); - Articular a construção democrática do Projeto Político Pedagógico (PPP); - Mediar conflitos; - Zelar pela manutenção do patrimônio da instituição; - Identificar oportunidades para a personalização do ensino; - Acolher os alunos e familiares no ambiente escolar. 		
ESPECIFICAÇÕES:		
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos especializados em gestão; -Experiência prévia; -Responsabilidade pelo patrimônio da empresa; -Responsabilidade pela supervisão e treinamento da coordenação pedagógica, secretaria escolar, colaborador de turno, recepção e limpeza; -Responsabilidades pela segurança de terceiros; -Responsabilidade por contatos com pais e alunos; -Responsabilidade por dados confidenciais de pais e/ ou alunos (as). 		

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

Coordenação pedagógica

A direção escolar conta com uma pedagoga, responsável por dar suporte à direção escolar, garantindo a execução da didática dos professores e o processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

QUADRO 09: DESCRIÇÃO DE CARGO – COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

DESCRIÇÃO DE CARGO		
TÍTULO DO CARGO:	DATA DE EMISSÃO:	DATA DE REVISÃO:
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA	08/11/2022	__/__/__
DEPARTAMENTO: PEDAGÓGICO		
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Fornece apoio a direção escolar e acompanha os alunos no processo de desenvolvimento escolar.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
<ul style="list-style-type: none"> - Orientar os professores na construção do planejamento anual e nos planos de aula; - Facilitar a construção de projetos multidisciplinares; - Garantir que as competências socioemocionais sejam desenvolvidas em todas as etapas de ensino; - Realizar o levantamento dos materiais que devem ser comprados; - Trabalhar para a melhoria da didática e de outras práticas educacionais; - Organizar falta de professores e reposições; 		

- Fornecer apoio a direção escolar.

ESPECIFICAÇÕES:

- Conhecimentos especializados em pedagogia;
- Experiência prévia;
- Responsabilidades pela segurança de terceiros;
- Responsabilidade por dados confidenciais de alunos (as).

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

Professores

O quadro de docentes é composto por 25 (vinte e cinco) professores, responsáveis pela elaboração da proposta de ensino, cumprir o plano de trabalho e zelar pelo ensino-aprendizagem dos alunos.

QUADRO 10: DESCRIÇÃO DE CARGO – PROFESSORES

DESCRIÇÃO DE CARGO		
TÍTULO DO CARGO: PROFESSOR (A)	DATA DE EMISSÃO: 08/11/2022	DATA DE REVISÃO: __/__/__
DEPARTAMENTO: PROFESSORES		
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Zelar pela qualidade de ensino dos alunos.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
<ul style="list-style-type: none"> - Construir o planejamento anual e planos de aula; - Participar na construção de projetos multidisciplinares; - Transmitir conhecimento na sua área de atuação; - Participar da formação e desenvolvimento dos alunos; - Aplicar métodos de avaliação; - Corrigir as avaliações e fechar bimestre dos alunos; - Reportar a direção escolar possíveis conflitos entre alunos. 		
ESPECIFICAÇÕES:		
<ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura; -Experiência prévia; -Responsabilidades pela segurança de terceiros; -Responsabilidade por dados confidenciais de alunos (as); 		

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

Secretaria Escolar

Na secretaria escolar conta com apenas um colaborador responsável pela organização dos serviços de escrituração escolar e controle de norma administrativas.

QUADRO 11: DESCRIÇÃO DE CARGO – SECRETARIA ESCOLAR

DESCRIÇÃO DE CARGO		
TÍTULO DO CARGO: SECRETARIA	DATA DE EMISSÃO: 08/11/2022	DATA DE REVISÃO: __/__/__
DEPARTAMENTO: SECRETARIA ESCOLAR		
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Fornecer, organizar e manter os documentos escolares.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
<ul style="list-style-type: none"> - Expedir documentos escolares; - Promover, executar e manter em dia os serviços de escrituração, arquivo, fichário e correspondência escolar; - Oferecer as autoridades competentes os dados necessários a inspeção escolar; 		

- Zelar pela conservação do material sob sua guarda, pela boa ordem e higiene dos documentos;
- Responder perante a direção, auxiliando perante a exigências;
- Zelar pela guarda e sigilo dos documentos;

ESPECIFICAÇÕES:

- Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio;
- Organização;
- Responsabilidade por dados confidenciais de alunos (as);

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

Colaborador de turno

A função do colaborador de turno é manter a ordem no ambiente escolar, zelar pelo bem-estar dos alunos e reportar à direção escolar possíveis conflitos.

QUADRO 12: DESCRIÇÃO DE CARGO – COLABORADOR DE TURNO

DESCRIÇÃO DE CARGO		
TÍTULO DO CARGO:	DATA DE EMISSÃO:	DATA DE REVISÃO:
COLABORADOR DE TURNO	08/11/2022	__/__/__
DEPARTAMENTO: STAFF		
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Manter a ordem no ambiente escolar		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
<ul style="list-style-type: none"> - Fiscalizar os corredores, garantindo que os alunos encontram-se nas salas de aula; - Reportar a direção escolar possíveis conflitos; - Dar suporte aos professores em alguma necessidade; - Manter os pincéis das salas de aulas recarregados; - Fiscalizar salas vazias, desligando luzes e ar condicionado; - Controlar a temperatura dos aparelhos de ar condicionado das salas; - Dar suporte as necessidades que surgirem dos alunos; - Ao final do expediente escolar conferir e fechar as portas das salas. 		
ESPECIFICAÇÕES:		
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio; - Ter facilidade em lidar com crianças e adolescentes; - Responsabilidade por terceiros; 		

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

Recepção

Na recepção escolar duas colaboradoras são responsáveis por recepcionar pais e/ou responsáveis, alunos e visitantes, identificando suas necessidades para prestar-lhes informações e/ou encaminhá-los a pessoas ou setor responsável.

QUADRO 13: DESCRIÇÃO DE CARGO – RECEPÇÃO

DESCRIÇÃO DE CARGO		
TÍTULO DO CARGO:	DATA DE EMISSÃO:	DATA DE REVISÃO:
RECEPCIONISTA	08/11/2022	__/__/__
DEPARTAMENTO: RECEPÇÃO		
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Recepcionar pais e/ou responsáveis, alunos e visitantes.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionar pais, responsáveis, alunos e visitantes, encaminhando-os aos setores responsáveis; - Atender telefones; - Responder mensagens via <i>WhatsApp</i> e <i>Instagram</i>; - Tocar os sinais de troca de horário; - Organizar a agenda de atendimentos da direção escolar; - Formatar e imprimir materiais enviados previamente pelos professores; - Dar suporte as necessidades que surgirem de outros departamentos; - Organizar e manter sob sua guarda as chaves das portas das salas do ambiente escolar. 		

ESPECIFICAÇÕES:

- Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio;
- Ter facilidade em comunicação e em lidar com público;
- Responsabilidades por contatos.

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

Limpeza

No departamento da limpeza escolar trabalham quatro colaboradoras responsáveis pela manutenção, limpeza e organização do ambiente escolar.

QUADRO 14: DESCRIÇÃO DE CARGO – LIMPEZA

DESCRIÇÃO DE CARGO		
TÍTULO DO CARGO: AUX. DE SERVIÇOS GERAIS	DATA DE EMISSÃO: 08/11/2022	DATA DE REVISÃO: ___/___/___
DEPARTAMENTO: LIMPEZA		
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Manutenção, limpeza e organização do ambiente escolar.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
<ul style="list-style-type: none"> - Manter os ambientes da área escolar limpos; - Limpar as janelas, vitrines, portas e calçadas; - Limpar banheiros; - Fazer a lista de compras de produtos para a limpeza; - Fazer a lista de compras de produtos para o café; - Fazer café para os alunos e professores; - Zelar pela guarda e segurança dos equipamentos de trabalho; 		
ESPECIFICAÇÕES:		
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental; - Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função; - Complexidade: Atividades amplamente rotineiras e repetitivas. Os processos de trabalho são padronizados, não possibilitando mudanças nos métodos e o ocupante segue instruções simples para a execução do seu trabalho. 		

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

Gestão Financeira

A gestão financeira conta uma colaboradora responsável por analisar as necessidades e elencar prioridades com relação aos recursos, gastos e orçamentos, manter transparência na prestação de contas, elaborar o planejamento financeiro e reportar aos sócios-proprietários, métricas e levantamentos necessários.

QUADRO 15: DESCRIÇÃO DE CARGO – GESTÃO FINANCEIRA

DESCRIÇÃO DE CARGO		
TÍTULO DO CARGO: SUPERVISOR DE TESOURARIA	DATA DE EMISSÃO: 08/11/2022	DATA DE REVISÃO: ___/___/___
DEPARTAMENTO: FINANCEIRO		
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Controlar, analisar e planejar atividades financeiras da empresa.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
<ul style="list-style-type: none"> - Administrar os recursos da escola; - Garantir do uso correto dos recursos disponibilizados; - Fazer o planejamento financeiro e definir junto aos sócios proprietários o investimento dos recursos financeiros; - Administrar o orçamento da instituição; - Manter um bom relacionamento com fornecedores; - Realizar a prestação de contas dos gastos da escola; - Executar medidas para o controle da inadimplência escolar; - Apuração e análise dos resultados do negócio. 		

ESPECIFICAÇÕES:

- Conhecimentos especializados em gestão;
- Experiência prévia;
- Responsabilidade pelo patrimônio da empresa;
- Responsabilidade pela supervisão da tesouraria, departamento de compras, departamento pessoal e jurídico;
- Responsabilidades pela segurança de terceiros;
- Responsabilidade por contatos com pais e responsáveis;
- Responsabilidade por assuntos confidenciais: Responsável por dados financeiros e conhece as atividades da empresa. Tem conhecimento sobre todos os assuntos considerados estritamente confidenciais, que, se forem divulgados, poderão causar sérios prejuízos financeiros e/ou morais à empresa.
- Responsabilidade por numerários: É responsável pelo dinheiro da empresa e por toda a movimentação financeira. Tem responsabilidade por valores cuja probabilidade de perda ou extravio causa prejuízos significativos;

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

Tesouraria

A tesouraria é formada por uma colaboradora, responsável pelas operações diárias dos serviços financeiros, oferecendo suporte necessário à supervisora financeira.

QUADRO 16: DESCRIÇÃO DE CARGO – TESOUREARIA

DESCRIÇÃO DE CARGO		
TÍTULO DO CARGO: ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	DATA DE EMISSÃO: 08/11/2022	DATA DE REVISÃO: __/__/__
DEPARTAMENTO: FINANCEIRO		
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Realizar tarefas administrativas e financeiras gerais.		
DESCRIÇÃO DETALHADA:		
<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar contas a pagar e receber; - Fluxo de caixa diário; - Manter os registros de mensalidades e arquivos de recibos organizados; - Gerenciar contratos de trabalho, admissão, demissão, férias e folha de pagamentos dos colaboradores; - Preparar relatórios de despesas regularmente; - Realizar a cobrança e controle de mensalidades; - Atendimento online e presencial a pais e responsáveis; - Suporte ao setor jurídico no controle de ações de cobrança; - Emissão de notas fiscais; - Emitir contratos anuais de prestação de serviços educacionais com suporte do jurídico; - Manter em dia os documentos relacionados ao financeiro de alunos; - Emitir boletos de mensalidades; - Reportar-se a supervisora financeira e oferecer suporte necessário 		
ESPECIFICAÇÕES:		
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades com gerenciamento financeiro; - Experiência prévia com pacotes office; - Responsabilidade pelo patrimônio da empresa; - Responsabilidade por contatos com pais e responsáveis; - Responsabilidade por assuntos confidenciais; - Responsabilidade por numerários: Tem responsabilidade por valores cuja probabilidade de perda ou extravio causa prejuízos significativos. 		

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

Jurídico

O departamento jurídico é composto por um colaborador terceirizado, responsável pela assessoria jurídica, atuando preventivamente em situações que podem afetar o andamento dos processos e negócios, de forma a minimizar efeitos negativos de qualquer relação institucional.

QUADRO 17: DESCRIÇÃO DE CARGO – JURÍDICO

DESCRIÇÃO DE CARGO

TÍTULO DO CARGO: ADVOGADO	DATA DE EMISSÃO: 08/11/2022	DATA DE REVISÃO: _/_/___
DEPARTAMENTO: JURÍDICO		
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Assessoria jurídica.		
DESCRIÇÃO DETALHADA: - Analisar e monitorar as atividades desenvolvidas pela escola identificando antecipadamente falhas e problemas que podem gerar consequências negativas; - Respaldo legal das atividades do negócio; - Acompanhar e gerenciar as demandas judiciais de cobrança; - Confeccionar contratos de prestação de serviços e parcerias do ano vigente; - Mediar conflitos com pais/ responsáveis, fornecedores e/ou colaboradores; - Dar apoio no processo de cobrança e controle de mensalidades; - Atendimento online e presencial a pais e responsáveis; - Suporte ao setor jurídico no controle de ações de cobrança.		
ESPECIFICAÇÕES: - Bacharel em direito; - Responsabilidade pelo patrimônio da empresa; - Responsabilidade por contatos com pais e responsáveis; - Responsabilidade por assuntos confidenciais; - Responsabilidade por preservar a imagem da empresa.		

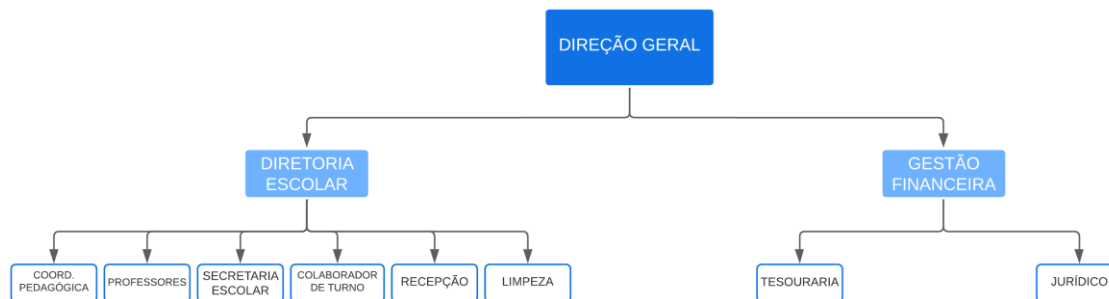
Fonte: Elaborado pela própria autora (2022)

Ação V: Elaboração do organograma

O organograma apresenta a hierarquia de acordo com os setores. Foi utilizado o organograma departamental.

Nafigura 1 é apresentado o organograma estrutural desenvolvido para a empresa Colégio Ômega.

QUADRO 18: ORGANOGAMA ESTRUTURAL



Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

6. CRONOGRAMA

Para realizar o plano de ação é preciso um cronograma para determinar o período em que as atividades são desenvolvidas, com isso, de acordo com o que foi proposto acima, estima-se que seja necessário o período de 12 semanas.

No quadro 19 é apresentado o cronograma para o desenvolvimento do plano de ação.

QUADRO 19: CRONOGRAMA

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES E TAREFAS	SEMANAS											
	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a	7 ^a	8 ^a	9 ^a	10 ^a	11 ^a	12 ^a
Ação I: Levantamento dos cargos e departamentos existentes na organização												
Ação II: Verificação das funções atribuídas a cada cargo												

Ação III: Organização dos cargos em seus devidos departamentos														
Ação IV: Elaboração do manual de descrição de cargos														
Ação V: Elaboração do organograma														

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022).

7. ORÇAMENTO

Para a elaboração e a apresentação do presente projeto para as partes interessadas, foi realizada uma reunião de exibição, e durante este evento foi realizado um *coffee break*. Sendo assim, foi elaborado um orçamento dos gastos necessários para realizar as reuniões.

No quadro 20 é apresentado o orçamento dos gastos para a apresentação do projeto elaborado.

QUADRO 20: ORÇAMENTO

DESCRIÇÃO DOS ITENS	UM	QUANTIDADE	VL. UNITÁRIO (R\$)	VL. TOTAL (R\$)
Papelaria (impressão e encadernação)	Unidade	3	20,00	60,00
Custo total prestação de serviços utilizada			3.000,00	3.000,00
<i>Coffee Break</i> para apresentação		11	30,00	330,00
TOTAL				3.390,00

Fonte: Elaborado pela própria autora (2022)

8. RESULTADOS DO PLANO DE AÇÃO

A proposta apresentada refere-se a um projeto que ainda não foi implementado. Logo, são descritos os resultados esperados que justifiquem a implantação do plano de ação em questão.

A descrição de cargos proposta para a empresa têm como principal benefício a organização da empresa, principalmente referente ao clima organizacional, pois com a clareza nas funções, o colaborador tende a desempenhar suas tarefas com mais qualidade e dedicação, o que reflete diretamente nos resultados, além de ocorrerem menos conflitos, o que viabiliza a gestão de conflitos relacionados aos cargos e seus ocupantes.

Espera-se ainda que, depois de implementado o projeto, os colaboradores tenham real conhecimento das definições e das especificações reais de seus cargos, auxiliando o processo de treinamento e a identificação da responsabilidade de cada colaborador nas funções da empresa.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral elaborar um manual de descrição de cargos e definir a estrutura organizacional da empresa Colégio Ômega.

Primeiramente foi realizada uma análise da organização através da matriz SWOT, onde foram apresentados seus pontos fortes e fracos, e suas oportunidades e ameaças existentes. Posteriormente, foi desenvolvida a fundamentação teórica como intuito de embasar definições, importância e peculiaridades associadas ao tema em questão.

Para a elaboração do plano de ação foram necessárias, para a obtenção de informações, a aplicação de questionários, observação e pesquisa documental. Com a análise das informações obtidas, foi construído um manual de descrição de cargos e a definição da estrutura da empresa.

O presente projeto visa contribuir para que os cargos e suas atribuições estejam em conformidade com o que deve ser desempenhado por cada colaborador, obtendo-se assim equidade, e prevenindo insatisfações, além de abrir caminhos para estudos relacionados ao tema em questão.

O entendimento do manual permite que o colaborador se sinta integrado e contribua para sua implantação. Logo, a execução deste projeto promoverá o aperfeiçoamento, garantindo o desenvolvimento dentro da empresa e, como consequência, aumentam-se o comprometimento dos colaboradores em relação à empresa. Cabe salientar também que, para a manutenção do proposto neste trabalho, é necessário que este seja reavaliado periodicamente para adaptar-se às possíveis modificações estruturais e ambientais que, por ventura, sejam necessárias para que a organização acompanhe a dinâmica do mercado.

No decorrer do desenvolvimento deste projeto ocorreram algumas dificuldades, como no momento do preenchimento do questionário, pois os colaboradores demonstravam dificuldades em especificar as habilidades e nível de conhecimento para o desempenho da função. Com isso, foi necessária orientação e acompanhamento no ato da aplicação. Outra limitação encontrada relaciona-se às atribuições de cada colaborador, que não se mostraram bem divididas, além da falta de clareza no departamento em que o colaborador deveria se reportar. Sendo assim, apresentou-se uma complexidade maior do trabalho em buscar um equilíbrio entre a funcionalidade da organização e a realidade das operações e do mercado.

O presente projeto possibilitou maior conhecimento acadêmico e proporcionou crescimento pessoal e profissional por meio de novos estudos, e notadamente, a partir da elaboração e conclusão deste projeto de análise organizacional.

Portanto, a partir do desenvolvimento deste projeto, a empresa, em uma oportunidade futura, poderá, sempre que necessário, rever e atualizar a descrição de cargos e sua estrutura organizacional com seus departamentos para posteriori, propor e atualizar seus processos, e implementar novos métodos de administração. Cabe salientar que o desenvolvimento desta proposta e sua posterior implementação possibilita informações e subsídios para o desenvolvimento de uma análise de cargos e de critérios para a gestão do desempenho dos colaboradores, bem como o desenvolvimento de um plano de cargos e salários.

10. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2013.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 19.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- STONER, J. A.F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.