

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGADM
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
LINHA DE PESQUISA: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

GEOVANA APARECIDA PIRES CHAGAS

**IMPLEMENTAÇÃO DO SETOR DE CONTROLADORIA EM UMA INDÚSTRIA DE
ISOLAMENTOS**

GUARAPUAVA
2023

GEOVANA APARECIDA PIRES CHAGAS

**IMPLEMENTAÇÃO DO SETOR DE CONTROLADORIA EM UMA INDÚSTRIA DE
ISOLAMENTOS**

Relato Técnico de Pesquisa apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO.

Orientador: Prof. Dr. João Francisco Morozini

GUARAPUAVA
2023

Catálogo na Publicação
Rede de Bibliotecas da Unicentro

C433i

Chagas, Geovana Aparecida Pires

Implementação do setor de controladoria em uma indústria de isolamentos / Geovana Aparecida Pires Chagas. – – Guarapuava, 2023.
xiii, 69 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração: Estratégia, Inovação e Tecnologia, 2023.

Orientador: João Francisco Morozini

Banca examinadora: Marcos Roberto Kuhl, Alamo Alexandre da Silva Batista

Bibliografia

1. Controladoria. 2. Capacidade de Inovação. 3. Rotinas e Processos. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658

Dedico esse trabalho aos meus pais, Sirlei e Mauricio,
que sempre me apoiaram no caminho da educação
e que não mediram esforços para estarem ao
meu lado torcendo sempre por mim.

Dedico também ao meu esposo Willian, por nesse tempo
ter sido paciente, compreender todas as ausências
e ter me apoiado em toda minha trajetória.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, pelo dom da vida, pelo discernimento e pela segurança que me deu em toda minha trajetória acadêmica até aqui. Houveram dias que fomos apenas nós, joelhos dobrados e oração.

A Universidade Estadual do Centro-Oeste e todo seu corpo docente, dos quais tive o privilégio de receber ensinamentos, que me ajudaram a moldar tanto meu pessoal quanto profissional.

Ao meu orientador Prof. Dr. João Francisco Morozini, pelo apoio e toda atenção dispendida para me auxiliar na construção deste trabalho.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Marcos Roberto Kuhl e Prof Dr. Alamo Alexandre da Silva Batista, por todas as contribuições e reflexões que auxiliaram na finalização do trabalho.

A empresa objeto deste estudo pela confiança a mim concedida para que pudéssemos juntos realizar este trabalho.

A minha família e amigos, que direta ou indiretamente contribuíram para minha formação, por todas as palavras de apoio e incentivo.

“Não fui eu que ordenei a você? Seja forte e corajoso! Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.”

(Josué 1:9)

RESUMO

Diante das dinâmicas organizacionais, é de extrema relevância que as empresas estejam sempre buscando inovações para que possam ter uma maior eficácia. Nesse sentido, aspectos internos podem ocasionar conflitos dentro da organização, que influenciam o ambiente em diversos aspectos. Nesse sentido, a situação-problema encontrada na empresa estudada foi a necessidade de haver um setor específico para concentrar as informações da organização. Analisando essa problemática, propôs-se como objetivo do trabalho a implementação do setor de Controladoria, utilizando como embasamento científico ferramentas relevantes da Controladoria, para que pudesse estruturar o Modelo Conceitual a ser utilizado pela empresa, e as Capacidades Dinâmicas, tendo como foco a Capacidade de Inovação. Para desenvolver este trabalho foram realizadas reuniões com os gestores da empresa, as observações e entrevistas não estruturadas com os gestores e demais colaboradores. As análises foram estruturadas com base no plano de ação, o qual teve como base os Passos para Implementação do Setor de Controladoria, Oliveira (2009), e o Roteiro de Implantação do Setor de Controladoria, Lorenzetti (2013). Dessa maneira, a 1ª Etapa do Roteiro consistiu na Elaboração do Diagnostico da empresa e da decisão dos gestores quando a implementação do setor na empresa. Essa fase foi desenvolvida por meio de reuniões dos gestores e observações dos setores, em busca de encontrar as falhas de cada um deles quanto ao tratamento de informações que impactam na tomada de decisão. Seguindo, a 2ª Etapa do roteiro consistiu em realizar a escolha do Modelo Conceitual de Controladoria a ser utilizado, sendo assim, a Controladoria Estratégica, com vistas a englobar todos os setores da empresa, conforme a necessidade encontrada. Na sequência, a 3ª etapa iniciou com o processo de implementação do setor de Controladoria. Inicialmente foi realizado o levantamento das funções e atividades desenvolvidas na empresa, com base no organograma empresarial que a empresa obtinha e elaborado os fluxogramas e Fichas de Descrição de Cargos das funções da empresa. Depois disso, foram realizados os treinamentos dos sistemas de informações, o que a empresa já utilizava e dos sistemas auxiliares que foram adquiridos. Foi, ainda, realizada uma nova análise das funções da empresa, com a criação do novo organograma empresarial, onde foi identificada a necessidade da segregação de algumas funções. Na 4ª etapa, foi relacionada a função dos colaboradores quanto a alimentação do sistema, que refletem nos indicadores gerados para o Setor de Controladoria e conseqüentemente, para a tomada de decisão. Após esse processo, foi realizada uma nova conversa com os gestores, com o objetivo de ter um feedback da implementação do setor, o qual refletiu vários pontos positivos. Desse modo, pode-se dizer que o objetivo de implementar o setor de Controladoria na empresa, foi atingido. O processo ocorreu mediante a interação de todos os setores da empresa, primeiramente pela disposição nas informações de diagnóstico da empresa, pelos treinamentos e a capacitação dos colaboradores para desempenho as novas atribuições que lhes foram confiadas. Assim, pode-se dizer que a empresa possui capacidade de inovação, buscando soluções para que possa se tornar mais eficaz em sua operação como um todo.

Palavras chave: Controladoria. Capacidade de Inovação. Rotinas e Processos.

ABSTRACT

Given the organizational dynamics, it is extremely relevant that companies are always looking for innovations so that they can have a greater effectiveness. In this sense, internal aspects can cause conflicts within the organization, which influence the environment in several aspects. In this sense, the problem-situation found in the studied company was the need to have a specific sector to concentrate the organization's information. Analyzing this problem, it was proposed as the objective of the work the implementation of the Controllershship sector, using as scientific basis relevant tools of the Controllershship, so that it could structure the Conceptual Model to be used by the company, and the Dynamic Capacities, focusing on the Innovation Capacity. To develop this work, meetings were held with the company's managers, observations and unstructured interviews with managers and other employees. The analyses were structured based on the action plan, which was based on the Steps for Implementation of the Controllershship Sector, Oliveira (2009), and the Roadmap for Implementation of the Controllershship Sector, Lorenzetti (2013). Thus, the 1st Stage of the Roadmap consisted of the Elaboration of the Diagnosis of the company and the decision of the managers when the implementation of the sector in the company. This phase was developed through meetings of managers and observations of the sectors, in order to find the failures of each of them regarding the treatment of information that impacts on decision making. Following, the 2nd Stage of the script consisted of choosing the Conceptual Model of Controllershship to be used, thus being the Strategic Controllershship, with a view to encompassing all sectors of the company, according to the need found. Subsequently, the 3rd stage began with the implementation process of the Controllershship sector. Initially, the survey of the functions and activities developed in the company was carried out, based on the business organization chart that the company obtained and elaborated the flowcharts and Job Description Sheets of the company's functions. After that, the training of the information systems, what the company already used and the auxiliary systems that were acquired, were carried out. A new analysis of the company's functions was also carried out, with the creation of the new corporate organizational chart, where the need for segregation of some functions was identified. In the 4th stage, the role of the employees was related to the feeding of the system, which reflect in the indicators generated for the Controllershship Sector and consequently, for decision making. After this process, a new conversation was held with the managers, with the objective of having feedback of the implementation of the sector, which reflected several positive points. Thus, it can be said that the objective of implementing the Controllershship sector in the company was achieved. The process occurred through the interaction of all sectors of the company, first by the provision of the company's diagnostic information, by training and qualification of employees to perform the new attributions entrusted to them. Thus, it can be said that the company has the capacity for innovation, seeking solutions so that it can become more effective in its operation as a whole.

Key words: Controlling. Innovation Capacity. Routines and processes.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de Controladoria.....	18
Quadro 2 - Passos para a implementação de uma Área de Controladoria	30
Quadro 3 - Relação de Colaboradores Entrevistados.....	37
Quadro 4 - Utilização das ferramentas do sistema ERP.....	41
Quadro 5 - Indicadores do Sistema de Recursos Humanos ao Setor de Controladoria	44
Quadro 6 - Indicadores do Sistema de Prospecção e Análise de Clientes ao Setor de Controladoria.....	46
Quadro 7 - Indicadores do Sistema de Manutenção ao Setor de Controladoria	49
Quadro 8 - Indicadores do Sistema de Controle de Cargas ao Setor de Controladoria	50
Quadro 9 - Indicadores do Sistema de Controle de Produção ao Setor de Controladoria	52
Quadro 10 - Colaboradores x Utilização de Sistema de Informação	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Empresarial	15
Figura 2 - Atuação da Controladoria	19
Figura 3 - Roteiro para Implantação da área de Controladoria	32
Figura 4 - Ficha de Descrição de Cargo	38
Figura 5 - Exemplo de Fluxograma	38
Figura 6 - Módulos do Sistema ERP	39
Figura 7 - Funcionalidades do Sistema de Recursos Humanos	42
Figura 8 - Dados do Profiler	43
Figura 9 - Atributos do Profiler	43
Figura 10 - Funcionalidades do Sistema de Prospecção de Clientes	45
Figura 11 - Processo do Sistema de Prospecção e Análise Comercial	46
Figura 12 - Solicitação de Serviço de Manutenção Simples	48
Figura 13 - Solicitação de Serviço de Manutenção Completo	48
Figura 14 - Agendamento de saída de mercadorias	50
Figura 15 - Gráficos do Sistema de Controle de Produção	52
Figura 16 - Módulos de configuração do Sistema de Planejamento Estratégico e Metas	54
Figura 17 - Módulos de montagem do planejamento do Sistema de Planejamento Estratégico e Metas	54
Figura 18 - Módulo do Monitoramento do Planejamento do Sistema de Planejamento Estratégico e Metas	55
Figura 19 - Organograma empresarial após a implementação do setor de Controladoria	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Desempenho de Produção	53
---	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CD	Capacidades Dinâmicas
CGMA	<i>Chartered Global Management Accountant</i>
CMR	<i>Customer Relationship Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
MRP	<i>Material Requirement Planning</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PPGADM	Programa de Pós-graduação em Administração
RH	Recursos Humanos
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro Oeste
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA	15
2 EMBASAMENTO CIENTÍFICO.....	17
2.1 CONTROLADORIA	17
2.1.2 <i>Controller</i>	21
2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS	22
2.2.1 Capacidade de Inovação	25
3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE E/ OU PLANO DE AÇÃO.....	27
3.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA	27
3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	28
3.2.1 Universo do Trabalho	28
4.2.2 Coleta de dados.....	28
3.3 PLANO DE AÇÃO.....	30
4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO INOVADORA .	32
4.1 ETAPA 1: DECISÃO/DIAGNÓSTICO DA IMPLANTAÇÃO.....	33
4.2 ETAPA 2: MODELO CONCEITUAL	35
4.3 ETAPA 3: IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA.....	36
4.3.1 Elaboração do Fluxograma	36
4.3.2 Sistema de Informação	39
4.3.2.1 Sistema Recursos Humanos	42
4.3.2.2 Sistema de Prospecção e Análise Comercial	45
4.3.2.3 Sistema de Controle de Manutenção	47
4.3.2.4 Sistema de Controle de Agendamento de Cargas	49
4.3.2.5 Sistema de Controle de Produção	51
4.3.2.6 Sistema de Projetos	53
4.3.2.7 Sistema de Planejamento Estratégico e Metas	54
4.4 ETAPA 4: MANUTENÇÃO E ALIMENTAÇÃO DO SISTEMA	57
4.4.1 Rotinas.....	57
4.4.2 Alimentação do Sistema.....	58
4.4.3 Cultura Organizacional.....	59
4.5 FEEDBACK DOS GESTORES	60

5 CONTRIBUIÇÃO TÉCNICA OU SOCIAL	60
REFERÊNCIAS	62
ANEXO I – FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	70
ANEXO II – FEEDBACK DOS GESTORES.....	141

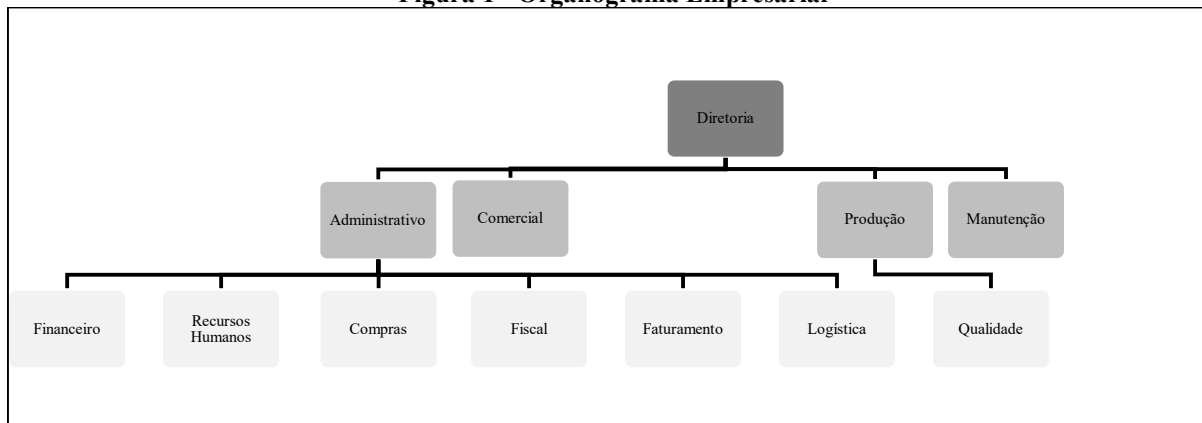
1 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

Este estudo foi desenvolvido em uma empresa industrial, caracterizada pela atividade de fabricação de isolamentos térmicos e acústicos, com base de lâ de rocha. Fundada ao final do ano de 2019, a empresa é a quarta do segmento no Brasil e a primeira na região Sul, localizada na cidade de Guarapuava no Paraná. Visto que o produto é inovador e possui um vasto mercado, a empresa atualmente atende diversos segmentos, como a indústria, construção civil e o agronegócio, tanto no mercado nacional quanto internacional.

O principal objetivo da empresa é oferecer qualidade máxima para quem utiliza seus produtos e trazer soluções acústicas e térmicas que não agridam o meio ambiente, buscando sempre a inovação para atender a necessidade de seus clientes, com máxima eficiência, qualidade e economia.

O organograma da empresa, é composto por cinco departamentos distintos, quais sejam: diretoria, administrativo (engloba o setor financeiro, recursos humanos, compras, fiscal, faturamento, logística), comercial, produção e manutenção. Ele está organizado de forma vertical, onde a diretoria está no topo da hierarquia e a gerência dos demais departamentos em igual hierarquia, seguido de outras subdivisões de cada departamento, conforme a figura a seguir.

Figura 1 - Organograma Empresarial



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Além desses aspectos a empresa tem contribuído economicamente na região com a geração de empregos. Alocados aos departamentos, a empresa possui cerca de 90 funcionários, sendo 80 colaboradores efetivos e 10 colaboradores terceirizados, e destes colaboradores, aproximadamente, 70% fazem parte dos departamentos de produção e manutenção, trabalhando em regime de turnos.

Outro aspecto relevante, é a inserção da empresa no mercado, a qual ocorreu em um momento de muitas incertezas no cenário econômico, tanto nacional quanto mundial. Dessa maneira, a sua estruturação ocorreu com base na capacidade da empresa e dinâmica do mercado, e assim a empresa buscou e está buscando constantemente inovações para ter maior eficiência e eficácia de suas atividades.

Diante da dinâmica de operacionalidade da empresa e da forma em que são distribuídos os colaboradores, a troca de informações entre os setores se tornou um fator preocupante para os gestores. Eles passaram a analisar que não há o cruzamento de algumas informações importantes entre os setores da empresa, o que ocasiona dificuldade na tomada de decisão pelo topo da hierarquia, pois as informações não estão sendo suficientes e tempestivas. Conseqüentemente, os gestores começaram também a analisar indicativos cada vez mais constantes, como altos índices de informações incompletas nos sistemas de informação, retrabalho em diversos setores, falta de comunicação entre os setores, entre outros.

Um aspecto que pode estar relacionado a essa questão, refere-se ao crescimento da empresa. Tendo em vista que é consideravelmente uma empresa nova, a medida em que ocorre seu crescimento, aumenta a necessidade de um maior controle para muitas questões dentro organização. Nesse sentido, a empresa tentou buscar algumas alternativas para tentar amenizar esses conflitos dentro da organização, porém sem sucesso.

Em vista de uma solução, observou-se que a empresa necessitava de um setor que possuísse o controle de todas as atividades realizadas na organização. Assim, a alternativa mais eficaz para essa questão é a CONTROLADORIA. A Controladoria auxilia e tem influência no processo de gestão por meio das informações geradas, sendo elas mais precisas e acertadas, e dá suporte à alta gestão para tomada de decisão por meio desses instrumentos.

Padoveze (2010) aborda que a Controladoria tende a assegurar a eficácia da empresa por meio do controle das operações e dos resultados planejados. Bianchi, Backes e Giongo (2006) atribui que com a adoção do setor de Controladoria e seu desenvolvimento de forma sistêmica, englobando todos os membros, pode trazer para a empresa importantes contribuições, principalmente o equilíbrio em relação às dificuldades no ambiente operacional, caso da empresa analisada.

Uma das principais características da Controladoria é sua importância quanto a geração e gestão de informações. Nesse contexto, Oliveira (2001, p. 159) aponta que “a Controladoria [...] procura se caracterizar como um grande banco de dados e informações, [...] O objetivo máximo a ser alcançado é produzir a informação certa, para a pessoa certa no momento certo”.

Ou seja, além de auxílio na gestão da empresa, a Controladoria tem o papel de integrar informações e reportá-las para a tomada de decisão, objetivando a eficácia da empresa.

Diante das informações expostas, este estudo busca desenvolver na empresa um meio de controle mais efetivo das atividades para que sejam amenizados os problemas destacados. Nesse sentido, foi implementado na empresa o setor de Controladoria.

Assim, o objetivo desse estudo é Implementar um Setor de Controladoria na empresa analisada e reestruturar as rotinas e processos organizacionais. Para isso, estabeleceu-se alguns objetivos específicos, sendo eles: a) identificar como são controladas as atividades da empresa e verificar as modificações a serem realizadas; b) realizar um fluxograma das atividades desenvolvidas pela empresa antes e a partir da implementação do setor de Controladoria; e c) realizar a implementação do setor de Controladoria juntamente com os gestores da empresa.

Nesse contexto, este trabalho possui como justificativa prática a necessidade de inovação da empresa para um melhor controle das atividades desenvolvidas por ela, visto que a empresa tem crescido constantemente e, dessa maneira, encontra-se em dificuldades de absorver informações e torná-las precisas para a tomada de decisão.

2 EMBASAMENTO CIENTÍFICO

O desenvolvimento deste trabalho se baseia em evidenciar a implementação do setor de Controladoria em uma empresa industrial. Dessa maneira, o estudo fundamenta-se em utilizar a inovação para seu desenvolvimento. Assim, o embasamento científico enfoca na abordagem da Controladoria e do papel do *Controller* na organização, bem como o papel das Capacidades Dinâmicas nesse processo, com ênfase na Capacidade de Inovação.

2.1 CONTROLADORIA

A partir do momento em que as grandes empresas surgiram no contexto histórico, principalmente com a Revolução Industrial, a estrutura organizacional se tornou mais complexa. O dinamismo do ambiente sempre propiciou alterações na forma de gestão das organizações, e neste momento não foi diferente, os gestores passaram a ter a necessidade de um maior controle das atividades desenvolvidas pelos departamentos da empresa, com o intuito de se adaptar ao mercado e suas exigências de forma rápida, tendo assim informações precisas e tempestivas para a tomada de decisão (LEITE; REIF; LAVARDA, 2018; ANAGUSKO; ARAKI; MOSER, 2020). Assim, a utilização de práticas de controle de gestão pode

influenciar significativamente dentro da organização, fazendo com que ela desenvolva inovações.

Nesse sentido, com o objetivo de dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, a Controladoria surge com o objetivo de utilizar recursos tecnológicos, quantitativos, operacionais e quaisquer outros que sejam necessários para a eficácia empresarial (SOUSA; SOARES; LEAL, 2005). Castanheira (2008) atribui que a Controladoria é o órgão administrativo, no qual possui função consiste em dar suporte à gestão empresarial, com objetivo de garantir informações adequadas ao processo decisório.

Assim, o Quadro 1 aponta a definição de Controladoria pela ótica de alguns autores.

Quadro 1 - Definição de Controladoria

Autores	Definição
Santos (2005, p. 21)	“Área responsável por acompanhar o planejamento e controle das atividades empresariais, garantindo a geração de informações adequadas ao processo decisório e a disponibilização de ferramentas que propiciem aos gestores alcançar o melhor grau possível de eficácia e eficiência empresarial”.
Padoveze (2010, pg. 27)	“Processo de monitoramento de todas as informações que são utilizadas pelos gestores, em todos os níveis hierárquicos, para garantir a consistência dos dados com as políticas da empresa e com as informações do sistema de informação contábil”.
Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015, p. 13)	“Departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade”.
Callado e Amorim (2017, p. 61)	“Responsável pelo controle de processo de gestão, gerando e fornecendo informações diversas que podem ser de natureza operacional e estratégica, econômica, financeira e patrimonial, para a tomada de decisões”.
Silva <i>et al.</i> (2023, p. 3)	“A controladoria não é apenas um método que ensina como fazer e sim, é responsável por estabelecer toda a base conceitual que responde pela propagação do conhecimento, modelo e implantação de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica capazes de sanar as necessidades de informações dos gestores.”

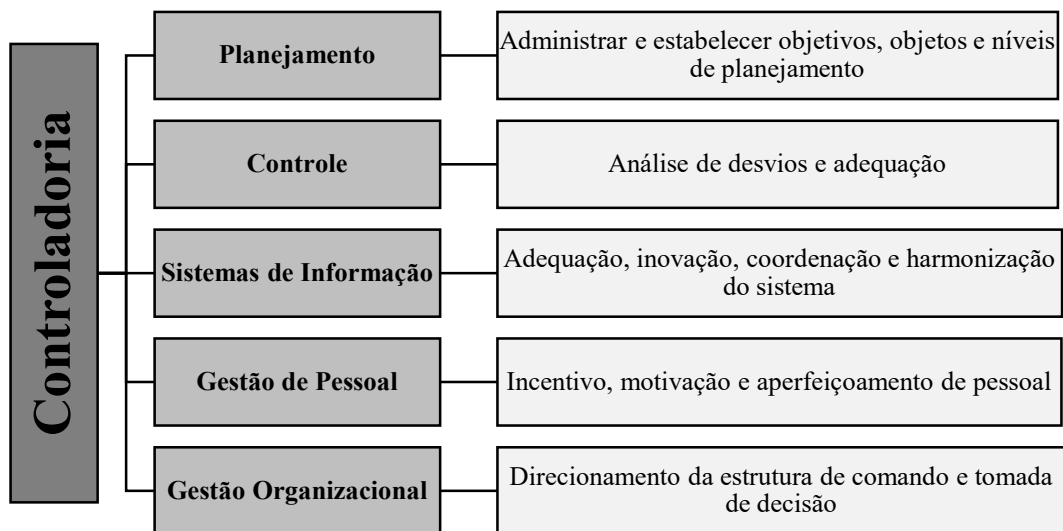
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Bianchi e Nascimento (2005) abordam as duas perspectivas que podem ser atribuídas a Controladoria: 1) órgão facilitador que fornece informação as demais áreas da empresa para que possam implementar suas estratégias específicas na organização; e 2) área que procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área com o objetivo global da organização. Desse modo, pelo contexto apresentado, pode-se dizer que a Controladoria não é a área responsável pela tomada de decisões, mas sim a área que orienta os gestores, fornecendo informações relevantes para que as decisões sejam tomadas.

Visto que a Controladoria não é responsável pela tomada de decisão, mas sim dá suporte para ela, alguns aspectos podem ser considerados primordiais para explicar, sendo o primeiro

deles relacionado ao planejamento e controle, os quais são fases do processo de gestão, sendo responsabilidade dos gestores da organização; e segundo relacionado a eficácia do processo de gestão, a qual depende do envolvimento e comprometimento de todos os gestores, não sendo papel somente da Controladoria (CARVALHO, 1995; CAVICHIOLI *et al.*, 2020). Nesse sentido, Lunckes e Schnorrenberger (2009, *apud* Lorenzetti, 2013) demonstram os fatores atribuídos a atuação da Controladoria, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Atuação da Controladoria



Fonte: Adaptado de Lunckes e Schnorrenberger (2009, *apud* Lorenzetti, 2013)

Assim, além de participar do planejamento e controle, a Controladoria é responsável por implementar e conservar os sistemas de informação na empresa (PELEIAS, 2002; LORENZETTI, 2013). A gestão da informação, tem um papel importante na organização, tendo como principal ferramenta a gestão e controle de fluxos de capital, bens e serviços que ingressam e saem de uma organização (SAMPAIO; SILVA, 2021).

O estudo de Correia (2018), “*Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais*” esteve presente como função mais utilizada pelo Setor de Controladoria. Segundo a autora, a Controladoria mantém os sistemas organizacionais padronizados, e isso possibilita que a empresa possa assegurar os resultados obtidos segundo os propósitos de sua criação. Nesse sentido, Sampaio e Silva (2021) ainda apontam em seus estudos a importância do sistema de informação na empresa, pois disponibilizam relatórios e informações úteis e tempestivas em tempo hábil para a tomada de decisão pelos gestores, possibilitando a formulação de estratégias e alcance da eficácia organizacional.

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), algumas das principais atribuições que a Controladoria traz para a empresa são:

- a) Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- b) Medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- c) Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento do objetivo;
- d) Promover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- e) Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- f) Sugerir melhorias para redução de custos;
- g) Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização.

Com isso, Oliveira, Perez Jr e Silva (2015), apontam que as funções e atividades que serão desenvolvidas pelo setor de Controladoria divergem de empresa para empresa. Esse aspecto se vincula à sua capacidade de adequação e decorre de diversos aspectos, entre eles porte e as atividades desenvolvidas pela empresa, sendo assim, desenhado especificamente para sua empresa (ANAGUSKO; ARAKI; MOSER., 2020).

Ainda, segundo aponta Oliveira (2009, p. 161) a Controladoria, operacionalmente “pode subsidiar processos decisórios com simulações e informações de resultado, auxiliar a compor e avaliar alternativas e cenários, encontrar sinergias e de-sinergias de alternativas propostas em termos de novos negócios, processos ou produtos”. Dessa maneira, a Controladoria pode contribuir na empresa com a inovação, por meio do conhecimento acumulado ao longo dos anos sobre seus processos, mercados, produtos e formação de resultado (OLIVEIRA, 2009).

Nesse sentido, alguns aspectos podem ser identificados como possíveis propostas de inovações dentro das organizações, entre eles: a) mudança de processos de fabricação, de produtos e serviços; b) logística; c) modelos decisórios; d) formação de preços; e e) investimento em tecnologias. (OLIVEIRA, 2009). Além disso, a Controladoria pode colaborar para a empresa inovar ao permitir que e seja possível a empresa conhecer suas operações, bem como os resultados de suas ações.

Desse modo, para auxiliar todo este processo, o profissional de Controladoria, o *Controller*, necessita de algumas competências e habilidades para desenvolver sua função, as quais serão descritas na subseção a seguir.

2.1.2 *Controller*

O profissional da Controladoria é denominado de *Controller*. Até pouco tempo atrás, seu papel era realizar apenas atividades relacionadas ao controle operacional da empresa, mas tem assumido novas funções, principalmente relacionadas ao apoio aos processos de tomada de decisões gerenciais (AMORIM; SILVA, 2019). Segundo o Chartered Global Management Accountant (CGMA), o *Controller* precisa ter como características importantes, além das habilidades técnicas (finanças, contabilidade e gerência de negócios), habilidades sociais (liderança e capacidade de influenciar pessoas) que fazem parte de seu papel na organização (SOUZA; WANDERLEY; HORTON, 2020).

O *Controller* é o responsável por competências e habilidades para o desenvolvimento de suas funções. Dessa maneira, Souza, Wanderley e Horton (2020) descrevem com base em Byrne e Piece (2007), competências atribuídas ao *Controller*, sendo elas:

- a) Conhecer o negócio onde está operando para que possa fornecer informações precisas;
- b) Habilidades interpessoais e comunicacionais, visto que tem relações diretas com os gestores e com o topo da hierarquia;
- c) Influência na organização, para que possa trabalhar de forma harmoniosa com os gestores;
- d) Capacidade de monitoramento e administração, para dar suporte e conseguir acompanhar o desenvolvimento dos gestores e setores da organização;

Souza, Wanderley e Horton (2020) ainda abordam que o papel dos *Controllers* vem mudando, e eles estão cada vez mais tendo influência sobre a tomada de decisão e trazendo mais impacto aos negócios. Essa mudança se relaciona ao dinamismo do ambiente e com a necessidade de atender as demandas organizacionais, e assim eles têm feito algo além de acompanhar informações: papéis mais estratégicos ligados ao planejamento e controle da organização.

Desse modo, vê-se que o papel do *Controller* acompanha o dinamismo do mercado e busca trazer para a organização mecanismos que auxiliem os gestores na tomada de decisão. Assim, pode-se dizer que o *Controller* é um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas dentro da organização. A seguir, será explanado de forma aprofundada os principais conceitos acerca desta teoria.

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

O estudo das capacidades dinâmicas, de acordo com a abordagem de Silva *et. al* (2019), ocupa um papel importante na literatura atual e a sua estrutura conceitual tem como base a Visão Baseada em Recursos (VBR). Seus conceitos e definições são recentes, sendo encontrados a partir de 1990, e desde então, obteve grande crescimento dentro do campo de pesquisa (CARDOSO; KATO, 2015)

Até chegarmos ao conceito de Capacidades Dinâmicas, outras teorias deram embasamento para sua conceituação. Em 1959, Penrose abordou uma teoria que distinguia dentro da organização, fatores internos e externos dos recursos e capacidade, chamada Teoria da Firma. Mais tarde, em 1991, Barney traz uma forma de olhar a organização a partir dos seus recursos internos, denominada Visão Baseada em Recursos (DALACOSTA, 2017).

A premissa básica da VBR, de acordo com Rodrigues e Alcantara (2015, p. 6), “advém da posse e controle de recursos que criam valor e são únicos, de modo que os ativos internos tangíveis e intangíveis são os principais indutores e fontes da criação de valor”. Ou seja, uma empresa pode ganhar vantagem competitiva por meio da utilização de estratégias de criação de valor que não sejam facilmente duplicadas por seus concorrentes (GADELHA *et. al*, 2019).

Assim, considerando que na VBR apenas os recursos internos eram evidenciados, havia ainda uma lacuna a ser preenchida, pois para obter a vantagem competitiva também se faz necessário considerar as rápidas mudanças ambientais, inclusive externas à organização. Dessa maneira, surgiu a definição de capacidades dinâmicas (CD) como sendo “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente” (TEECE *et. al*, 1997, p. 516). Dessa maneira, complementando a ideia da VBR, considera todos os fatores de influência na organização diante das constantes mudanças: internos e externos.

Wang e Ahmed (2007, p. 10) discorrem que as capacidades dinâmicas, consistem no “comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva”. Helfat (1997), salienta que as capacidades dinâmicas permitem que as empresas criem novos produtos e processos com o propósito de responder às mudanças nas condições do mercado. Dessa maneira, pode-se dizer que além de preencher as lacunas deixadas pela VBR diante do dinamismo do mercado, as capacidades dinâmicas têm um papel fundamental na gestão da empresa.

Zollo e Winter (2002, p. 340) definem a capacidade dinâmica como um “padrão aprendido e estável”, no qual a organização tem capacidade de gerar, de forma sistemática, e modificar suas rotinas, objetivando maior eficácia. Nesse sentido, Camargo e Meirelles (2012) apresentam em seus estudos linhas de abordagem das capacidades dinâmicas, como conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; e conjunto de rotinas e processos. Assim, Camargo e Meireles (2012) abordam ainda, que na empresa é necessário haver pessoas com competências e habilidades que operacionalizam e façam uso de rotinas institucionalizadas na empresa, para que os recursos sejam utilizados da maneira correta.

Camargo e Meirelles (2012) salientam que o conjunto de habilidades e competências devem estar relacionados à mudança e à inovação. Autores, como Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002) e Winter (2003), abordam que não basta apenas mudar ou inovar esporadicamente, é necessária uma mudança sistemática e recorrente, que seja baseada em processos e rotinas. Esses processos e rotinas são associados às habilidades e comportamentos, com o objetivo de gerar novas ideias, produtos, serviços, além de auxiliar na implementação de mudanças (TEECE, 2007).

Os processos consistem em capacidades necessárias para transformar entradas em resultados desejados, sendo eles políticas, procedimentos, métodos, entre outros; enquanto as rotinas seriam padrões de comportamento repetíveis, que conectam atores num dado contexto, são parte do processo (GERALD, 2009; CAMARGO; MEIRELES, 2013). Nesse sentido, pelas características apresentadas, pode-se dizer que as rotinas e processos podem ser elementos componentes das Capacidades Dinâmicas.

Considerando as rotinas e processos como pontos chave para o desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas para a organização, Teece (2007) salienta que a substituição de modelos de negócios é fundamental para recursos dinâmicos. Assim, as empresas devem ser capazes de se adaptar ao dinamismo do ambiente, e fazem uso das rotinas e processos para organizar e adaptar seus modelos de negócio.

Como já salientado por Meireles e Camargo (2014), as habilidades e competências das pessoas envolvidas nas mudanças da organização é um ponto relevante das Capacidades Dinâmicas. Para tanto, dentro da organização, os gestores possuem um papel extremamente relevante no processo, pois suas habilidades e competências irão sustentar as capacidades dinâmicas, bem como suas experiências são essenciais para tomadas de decisões mais adequadas e convenientes ao momento, considerando os ambientes dinâmicos (TEECE, 2007; CAVALCANTE, 2019).

Para Barrales-Molina *et al.* (2010), somente quando os gestores percebem o ambiente como dinâmico e complexo é que eles passam a promover desenvolvimento de capacidades dinâmicas, tendo que também identificar as oportunidades e ameaças que possam ser atribuídas a esse processo (TEECE, 2007). Ou seja, cada modelo de negócio exige da própria organização estratégias e inovações que supram sua necessidade de obter vantagem competitiva, sendo modelos únicos e atribuídos a cada realidade.

Nesse sentido, Wang & Ahmed (2007) abordam que as capacidades dinâmicas podem ser uma combinação de capacidades que a empresa possui, que buscam renovar as competências de acordo com as mudanças no ambiente em que está inserida. Assim, Wang e Ahmed (2007), evidenciam três capacidades componentes das capacidades dinâmicas e suas respectivas habilidades, sendo esses componentes: Capacidade Adaptativa, Capacidade Absortiva e Capacidade de Inovação.

A **Capacidade Adaptativa** pode ser considerada como a principal habilidade para que a organização possua capacidades dinâmicas (DALACOSTA, 2017). Assim, pode-se dizer que quando há a existência de capacidade de adaptação, é possível que a organização flexibilize os seus recursos em busca de responder às mudanças ambientais de forma mais rápida, além de a empresa descobrir seus recursos e combiná-los com novos. (WANG; AHMED, 2007; PENROSE, 1959). Nesse contexto, salienta-se que o foco da capacidade adaptativa é determinar fatores organizacionais internos com fatores ambientais externos (WANG; AHMED, 2007), ou seja, é a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado.

A **Capacidade Absortiva**, segundo Cohen e Levinthal (1990, p.128), é a capacidade que uma empresa possui para “reconhecer o valor da informação nova, externa, assimilá-la e aplicá-la”, considerando o nível de conhecimento prévio. Wang e Ahmed (2007), completam, afirmando que as empresas com maior capacidade de absorção evidenciam elevada capacidade de aprender com o ambiente externo, integrando essas informações e transformando em conhecimento para a empresa. Em resumo, a Capacidade Absortiva é a habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las, juntamente com o conhecimento interno já obtido.

A **Capacidade de Inovação**, segundo Morozini (2018, p. 43), “é o incremento das capacidades de adaptação que identifica e capitaliza as oportunidades de mercado, e da capacidade de absorção que identifica, assimila e explora o conhecimento”. Wang e Ahmed (2007), ainda enfatizam que a integralização dos componentes comuns das capacidades dinâmicas se dá a partir da capacidade de inovação, fazendo com que ela fique completa a

ligação do dinamismo do mercado, com a estratégia da organização, o desenvolvimento de suas capacidades e performance da organização. Em síntese, a Capacidade de Inovação consiste na habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e/ou mercados, bem como rotinas e processos, caso deste estudo, além de estar disposta a realizar inovações dentro da organização.

Neste estudo será aprofundada a temática da capacidade de inovação, visto que ele tem como objetivo propor a implementação de um setor na empresa, e os conceitos dessa temática vão de encontro a esta proposta e serão elencados na subseção seguinte.

2.2.1 Capacidade de Inovação

A inovação é um aspecto com constante presença no dia a dia das empresas, podendo ser considerada como uma das principais ferramentas de alavancagem da vantagem competitiva. A inovação é o resultado de um processo sistemático e organizado que busca transformar novas ideias em realidade, bens, serviços e processos, com o objetivo de progredir, competir e se diferenciar diante do mercado (BAREGHEH; ROWLEY; CAMBROOK, 2009; BESSANT; TIDD, 2009).

Porém, pode-se dizer que a inovação não pode estar relacionada apenas com a elaboração do melhor produto ou do melhor processo, ela pode se relacionar com todos os aspectos da empresa, principalmente com os aspectos mais práticos. Segundo o Manual de Oslo (2018, p. 157), “uma inovação organizacional consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Assim, pode-se dizer que ocorre a inovação quando o fato é representado por algo que nunca tenha sido utilizado pela empresa e quando tiver sido resultado de tomadas de decisões estratégicas pelos gestores (OCDE, 2018).

O objetivo da inovação consiste em buscar melhores resultados para o desenvolvimento da organização, e quando aplicada como um conjunto de habilidades, na assimilação e na disseminação de aprendizado, a capacidade de inovação influencia o desempenho da organização. Nesse sentido, a empresa deve estar sempre em busca de novas habilidades, competências e capacidades para que se caracterize como inovadora, dentre estas atribuições, encontra-se a capacidade de inovação. A capacidade de inovação para Wang e Ahmed (2007) “refere-se à capacidade da empresa de desenvolver novos produtos e/ou mercados, através do alinhamento da orientação estratégica inovadora com comportamentos e processos inovadores”.

Breznick e Hisrichi (2014, p. 374) a capacidade de inovação “é resultado de processos de aprendizagem desenvolvidas continuamente ao longo do tempo”. Os autores ainda salientam que esse aspecto é desenvolvido por meio da moldagem da aprendizagem pela empresa, não é algo criado sem aprofundamento correto, há análise e exploração de possíveis oportunidades e ameaças, que podem estar tanto no ambiente interno quanto externo.

Ainda, Lawson e Samson (2001) afirmam que a capacidade de inovação está relacionada com a forma que as empresas conseguem extrair conhecimentos de atividades comuns e rotineiras internas na empresa, podendo combiná-las com habilidades e competências externas, com o objetivo de obter inovações. Dessa maneira, a capacidade de inovação pode ser considerada como um dos aspectos mais desafiadores para qualquer modelo de gestão (BREZNIK; HISRICH, 2014).

Isso ocorre porque o desenvolvimento de rotinas e atividades que contribuam para a inovação dentro das organizações não são fáceis de serem realizadas. Elas interferem diretamente na cultura de inovação da empresa, no processo de construção organizacional, no aprendizado organizacional, na liderança e outros aspectos (DA SILVA, 2019). Para isso, é necessário que a empresa possua colaboradores com habilidades e capacidades precisas, para análise e interpretação de informações que sejam relevantes para a empresa e sejam capazes de criar vantagem competitiva para ela.

O Manual de Oslo (2018) aponta que as inovações podem ser subdivididas em inovações de produtos e de processos. As inovações de produtos consistem em melhoramento e aperfeiçoamento dos produtos ou até mesmo a criação de novos produtos; enquanto as inovações de processos consistem na readequação de seus processos, no intuito de ter mais eficiência, qualidade e respostas mais tempestivas e adequadas. (BACHMANN; DESTEFANI, 2014; OCDE, 2018). Tendo dois tipos de inovação (produto e processo), neste trabalho será abordado sobre a inovação em processos.

A inovação em processos é um diferencial competitivo para as organizações, a qual possui três fatores que influenciam diretamente: estratégia, relacionado ao alinhamento estratégico da organização; colaboração, relacionamento entre unidades, com parceiros estratégicos, entre os colaboradores de setores distintos e de mesmo departamento; e cultura, ter um clima inovador e o comprometimento do topo da hierarquia, o que gera incentivo aos demais colaboradores da organização (DA SILVA, 2019; FRISHAMMAR *et al.*, 2012).

Ainda, é possível evidenciar que inovação constitui um construto complexo, multifacetado, dinâmico e multinível, o qual pode ter sua abordagem sob variadas perspectivas e com diferentes percepções por parte dos *stakeholders* (OLIVEIRA; SANTOS, 2019;

OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2022). Algumas das formas que podem ser identificadas, nos estudos de Mendoza-Silva (2021), além de inovação de produto e de processo, a inovação radical e incremental, os quais são caracterizados pelo seu grau de novidade. Sendo assim, podemos diferenciar dois tipos de grau de inovação: inovação radical e inovação incremental. A inovação radical consiste em uma novidade, tanto em aspectos mercadológicos quanto de mercado, que pode ou não criar uma descontinuidade no processo anterior; enquanto a inovação incremental consiste em um melhoramento a produtos e processos que já estão em aplicação (TIRONI; CRUZ, 2008).

Verifica-se assim na empresa estudada, a capacidade de inovação, para aperfeiçoar, por meio de inovação incremental, suas rotinas e processos existentes dentro da organização, para melhorar o desempenho organizacional com implementação do setor de controladoria.

Dessa maneira, na seção a seguir, será elencado os aspectos metodológicos que se pretende utilizar para a realização do estudo, bem como o plano de ação a ser executado.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE E/ OU PLANO DE AÇÃO

3.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Diante da dinâmica de operacionalidade da empresa, os gestores verificaram que não há o cruzamento de algumas informações importantes entre os setores da empresa analisada. Nesse sentido, perceberam que estavam sendo causados, principalmente, por informações incompletas nos sistemas de informação e falta de comunicação entre os setores, ocasionando retrabalho e falta de informações tempestivas para a tomada de decisão.

O crescimento da empresa, também foi considerado pelos gestores como um ponto relevante para que esses fatos estivessem ocorrendo. Tendo em vista que é consideravelmente uma empresa com pouco tempo de atuação no mercado, a medida em que ocorreu seu crescimento, houve a necessidade de um maior controle das informações geradas dentro organização.

Nesse sentido, observou-se que a empresa necessitava de um setor que possua o controle de todas as atividades realizadas na organização, bem como das informações que possam subsidiar a tomada de decisão pelos gestores. Assim, a situação-problema encontrada no ambiente foi a **necessidade de haver um setor específico para concentrar as informações**

da organização. Analisando essa problemática, propôs-se a implementação do setor de Controladoria, para que pudesse suprir essa necessidade da empresa estudada.

Desse modo, após a aprovação para a realização do estudo, em maio de 2022, foram realizados encontros com os gestores e a empresa de consultoria, para que fossem feitos os direcionamentos do processo de implementação do setor.

3.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.2.1 Universo do Trabalho

O trabalho será realizado em uma empresa que possui um quadro de cerca de 90 colaboradores, os quais são distribuídos entre os departamentos. Porém para a realização do trabalho foram selecionados apenas 15 colaboradores da empresa, que representavam, no momento, todas as funções desenvolvidas na empresa. Houve a participação dos gestores da organização, os quais darão auxílio no desenvolvimento do setor de Controladoria na empresa, visto que terão participação ativa com o mesmo. E participou também, um membro da empresa de consultoria empresarial que possui contrato vigente com a empresa no período.

4.2.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio das reuniões com os gestores e consultoria da empresa, das quais a pesquisadora participou. Inicialmente, entre o período de junho e novembro de 2022, foram realizadas as reuniões de diagnóstico da empresa. Nas reuniões foram apresentadas as atribuições da Controladoria, e elencados os pontos fortes e fracos de cada setor, com relação ao gerenciamento e controle das informações. Para a realização da coleta de dados nas reuniões, foram utilizados diários de campo para as anotações.

Para as discussões nas reuniões, foram realizados:

- ✓ Levantamentos de informações sobre o Modelo Conceitual de Controladoria que seria aplicado na empresa, para que os passos da implementação pudessem ser colocados em prática;
- ✓ Pesquisa de campo nos setores, juntamente com o acompanhamento dos gestores, para que as questões de pontos fortes e fracos pudessem ser identificadas em conjunto, além das informações que já estavam evidenciadas no dia a dia de trabalho, mencionadas por eles nas reuniões;

- ✓ Coleta de informações do sistema de informações ERP já utilizado pela empresa, com vistas a identificar as falhas de informações que eram registradas. Foi também realizada a análise dos relatórios disponíveis pelo sistema, com o intuito de verificar as ferramentas disponíveis, sendo que nesse aspecto foi realizada uma entrevista não estruturada com os gestores, por meio de uma conversa, sobre a utilização do sistema pela sua equipe de trabalho;
- ✓ Procura e contratação de sistemas de informação para suprir as necessidades da empresa. Após verificada a necessidade de sistemas de informação auxiliares, em reuniões realizadas no período de setembro/2022 e outubro/2022;

Após a realização desses passos, foram realizadas entrevistas não estruturadas com os colaboradores de todas as funções da empresa, para identificar as atividades desenvolvidas por eles, bem como o gerenciamento de informações atribuídos a cada função. Essas entrevistas foram realizadas pelo período de 15 dias, em novembro/2022, e tiveram duração entre 30 a 50 minutos. Nesse momento já foi realizado o preenchimento da Ficha de Descrição de Cargos de cada função. O intuito de realizar esse processo antes do início da implementação do Setor de Controladoria, foi verificar os treinamentos que deveriam ser realizados por cada função.

Assim, em dezembro/2022, foi iniciada a Implementação do Setor de Controladoria, fixada pelos membros (assim denominados no decorrer do trabalho, sendo incluídos nesse grupo: diretoria, consultoria, gestores e pesquisadora) em reunião um período de adaptação desse setor por três meses, finalizando então em fevereiro/2023. Dessa maneira, com a Implementação, foram seguidos os seguintes passos:

- ✓ Informados os colaboradores da implementação do Setor de Controladoria no início de dezembro/2022;
- ✓ Início dos treinamentos dos sistemas de informação em dezembro/2022;

Finalizados os treinamentos, em janeiro/2023, foi iniciada a operacionalização dos sistemas de informações. Assim, nos meses de fevereiro/2023 e março/2023, foram realizadas entrevistas com os colaboradores responsáveis pela utilização de cada sistema de informação. As entrevistas foram realizadas em questões não estruturadas, onde os colaboradores relataram as principais funcionalidades do sistema, que trazem indicadores ao Setor de Controladoria.

Ao final da implementação do Setor de Controladoria, em fevereiro/2023, foi elaborado o novo organograma empresarial e elaborado o parecer das mudanças realizadas nesse período por esse processo. Nesse momento, também foi realizada uma entrevista com os gestores, visando um feedback deles quanto aos seus setores.

3.3 PLANO DE AÇÃO

A implementação do setor de Controladoria, exige a definição de elementos que representem a estrutura organizacional como um todo, em busca de uma visão mais aprofundada das melhorias que necessitam ser realizadas na empresa. Lorenzetti (2013) salienta que, primeiramente, é necessário estabelecer um Modelo Conceitual de Controladoria, os sistemas que disponibilizarão informações e darão suporte ao setor e fornecer aos colaboradores, tanto do operacional quanto aos gestores, a capacitação necessária para que possa ser colocada em prática toda reestruturação de rotinas e processos que se deseja implementar na empresa.

Inicialmente, é necessário que os gestores conheçam efetivamente a empresa e suas necessidades, e após essa análise, é realizado um projeto da sua finalidade de implementação, com vistas a estruturar esse processo dentro da empresa (OLIVEIRA, 2009). Dessa maneira, Oliveira (2009, p. 52) traz em seus estudos alguns passos a serem considerados para a implementação da Área de Controladoria dentro de uma organização, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Passos para a implementação de uma Área de Controladoria

Fases	Descrição	Responsáveis
Decisão da alta administração	<ul style="list-style-type: none"> • A alta administração decide pela necessidade de uma área de Controladoria. 	Alta administração.
Diagnóstico organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamentos das atividades organizacionais, seus produtos e recursos usados; da entidade e dos seus subsistemas: institucional; de gestão; de informações; físico e operacional; organizacional; sociocultural. • Análise dos levantamentos realizados. • Relatório dos levantamentos. • Validação. • Relatório final com modelo de funcionamento operacional da organização. 	Equipes internas formadas por elementos das áreas operacionais, de contabilidade, sistemas e auditoria interna, podendo ser auxiliadas por equipes de consultores externos.
Modelo conceitual da área de Controladoria.	<ul style="list-style-type: none"> • Discussões. • Elaboração da proposta para a estruturação da área: papéis e posturas; atividades; produtos e recursos; missão e modelo de gestão; instrumentos; aspectos organizacionais, inclusive, autoridade e responsabilidade. • Discussão e validação da proposta. 	Equipes internas e consultoria.

	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporação dos resultados das discussões ao modelo proposto. • Estabelecimento do modelo conceitual da área de Controladoria. 	
Implementação da área.	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção e treinamento inicial da equipe; implementação de sistemas e rotinas de trabalho; treinamento de usuários. Início de funcionamento da área. 	Equipes internas e consultoria.
Implementação dos instrumentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de gestão. • Sistemas de informação — operacionais e econômico-financeiros. 	Equipes internas e consultoria.
Operação dos processos organizacionais referentes ao planejamento e orçamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Processo orçamentário 	Equipes internas, com possível apoio de consultoria externa.

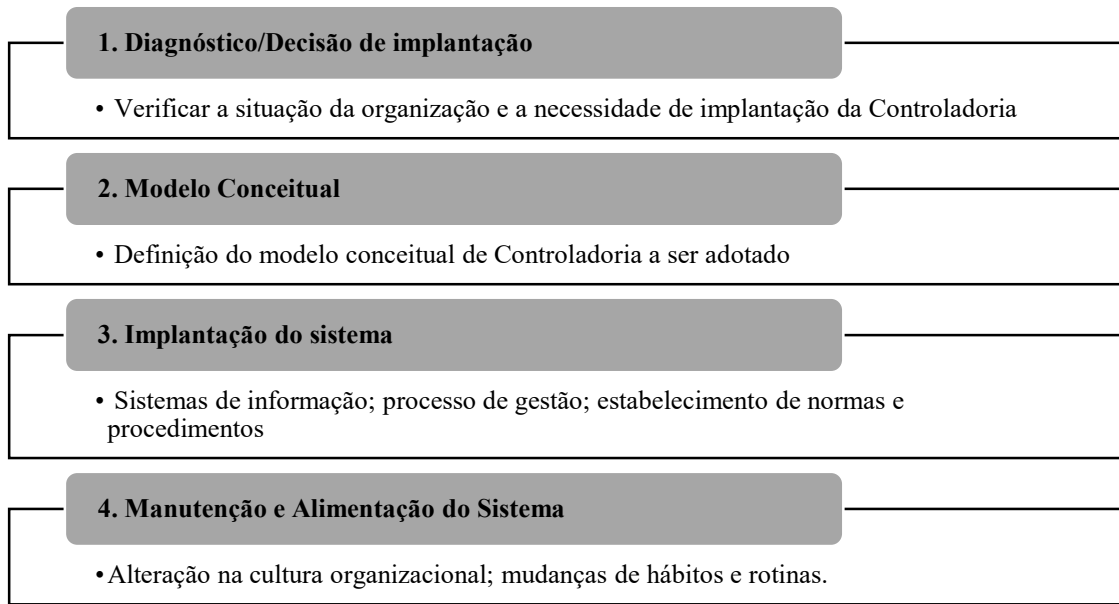
Fonte: Oliveira (2009, p. 52)

Considerando os estudos de Oliveira (2009), ele afirma que após a definição do modelo de Controladoria deverá ser realizada a implementação dos instrumentos, bem como das operações dos processos referentes ao planejamento e orçamento.

Padoveze (2012) aborda também que para a implementação da Controladoria da empresa é necessário analisar alguns elementos mínimos, sendo eles a estrutura organizacional, unidades de negócios e/ou processos operacionais, produtos e serviços; eventos econômicos; tecnologia e sistemas de informação. Nesse sentido Silva et al. (2023, p. 5) apontam também, alguns elementos mínimos para a implementação do setor de controladoria na empresa, sendo ele: “1. Entender a estrutura organizacional e hierárquica da empresa; 2. Identificar os principais processos operacionais de cada área, inclusive, se houver mais de uma unidade; 3. Identificar, por segmento, os produtos e serviços que são comercializados para análise de rentabilidade; 4. Avaliar a tecnologia disponível, os sistemas de informação e comunicação existentes na organização”, complementando os estudos de Padoveze (2012).

Dessa forma, baseado nos estudos de Oliveira (2008), Lorenzetti (2013) traz um roteiro para implementação do setor do Controladoria, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3 - Roteiro para Implantação da área de Controladoria



Fonte: Lorenzetti (2013, p. 63)

Assim, a empresa adotou para a implementação do setor de Controladoria o modelo elaborado por Lorenzetti (2013). Dessa forma, a implementação irá iniciar com a decisão da administração/direção em relação a implementação do setor pela empresa, e após essa etapa foi definido o modelo conceitual de Controladoria adotado pela empresa. Após foi realizado a implantação de alguns sistemas de sistemas de informações, por fim, realiza-se a mudança de rotinas e hábitos da empresa, com vista a modificar a cultura organizacional, enfatizando a importância do setor.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO INOVADORA

Para apresentar de forma objetiva o processo de implementação do setor de Controladoria na empresa, foi elencado em tópicos os passos de acordo com Lorenzetti (2013). Na primeira etapa foi realizada a decisão/diagnóstico da implantação do setor de Controladoria na empresa, esse processo consiste na empresa levantar todas as necessidades organizacionais, sejam elas físicas e ambientais (OLIVEIRA, 2009; LORENZETTI, 2013). A segunda etapa é constituída pelo Modelo Conceitual de Controladoria adotado pela empresa, seguido da terceira etapa, que apresenta as funcionalidades e sistemas da empresa, sua estruturação e como disponibilizam valor para a empresa. Na quarta etapa, são apresentadas as modificações encontradas pelos meios utilizados, que afetaram as rotinas e processos da empresa, e que, conseqüentemente, farão parte da reestruturação da cultura organizacional.

4.1 ETAPA 1: DECISÃO/DIAGNÓSTICO DA IMPLANTAÇÃO

Inicialmente, para a realização do trabalho foi apresentada uma proposta, em reunião entre a diretoria, gerencia e consultoria, sobre a implementação do setor de Controladoria. Nesse momento os membros relataram estar em constante busca de melhoria no aspecto de controle, e que buscam uma possibilidade de encontrar na implementação de Setor de Controladoria, uma maneira de conseguir sanar, ou até mesmo amenizar, as dificuldades que têm encontrado nesse aspecto.

Desse modo, durante os períodos de reuniões, foram apresentados a todos os membros presentes os objetivos da Controladoria, com vistas a esclarecer quais os aspectos que ela pode contribuir dentro da organização. Conforme Beuren e Muller (2010), os objetivos da Controladoria, apresentados aos membros, consistem em:

- a) Criar condições para exercer o controle;
- b) Garantir informações adequadas ao processo decisório;
- c) Coordenar a elaboração do planejamento estratégico e operacional;
- d) Zelar pelo bom desempenho da organização;
- e) Sugerir indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros;
- f) Planejar ações que reduzam custos à organização

Com base nas informações apresentadas, todos os membros presentes se dispuseram a iniciar o processo de implementação do Setor de Controladoria, pois identificaram em aspectos apresentados como esse setor poderia auxiliar a empresa no seu processo de melhoria nos processos de controle de atividades, repasse de informações etc.

Nesse sentido, para iniciar o processo de implementação do setor de Controladoria, faz-se necessário, primeiramente, conhecer a estrutura organizacional da empresa. Dessa maneira, foram realizadas reuniões semanais, com o intuito de responder ao questionamento: Por que precisa ser implementado o setor de Controladoria na empresa? Nas reuniões participaram os gestores da empresa, a diretoria e a consultoria.

Assim, foram discutidos nesse momento: a estrutura organizacional (principalmente com a compreensão da estrutura hierárquica da empresa); unidades de negócio e/ou processos operacionais (buscou-se compreender o processo operacional da empresa, a ligação entre os departamentos e os impactos que geram na empresa como um todo); produtos e serviços (analisa os produtos da empresa, quanto a sua rentabilidade e como são alimentados os sistemas de informação com relação a ele); eventos econômicos (identificá-los e verificar quanto as informações necessárias atribuídas aos gestores nesse processo); e as tecnologias e sistemas de

informação (verificar a integração entre o sistema de informação e a tecnologia de informação, ressaltando a importância da qualidade deles, quando relacionadas a tomada de decisão, seguindo os direcionamentos dispostos por Oliveira (2008) e Lorenzetti (2013).

Com base nas reuniões realizadas e nos objetivos apresentados por Beuren e Muller (2010), foram elencadas algumas questões que necessitam de melhoria, para que os objetivos fossem atingidos, sendo elas:

- a) **Empresa como um todo:** Necessidade de aprimoramento e treinamento de líderes, para que possam ser uma fonte de informações para o *Controller*, bem como para gerir melhor as atividades desenvolvidas por sua equipe; melhor conhecimento das atividades desenvolvidas por cada função da empresa;
- b) **Setor comercial:** Treinamento do pessoal quanto ao sistema já utilizado pela empresa, para cadastramento de clientes e pedidos (foram identificados muitos problemas de falhas de cadastramento que estavam impactando nos demais setores); uma ferramenta para expandir o nicho de clientes e para apontar indicadores do relacionamento com mercado, tanto com clientes em ascensão quanto com clientes já efetivados.
- c) **Setor de Manutenção:** Apresentar melhores indicadores de manutenções, o sistema de informação disponível na empresa não faz apontamentos necessários para dar suporte; programações de manutenções preditivas e preventivas;
- d) **Setor de Produção:** Problemas com a programação de produção, (ERP não consegue fazer apontamentos e programação de produção, conforme os pedidos de venda cadastrados); necessidade de melhoria na questão da qualidade e viabilidade de novas pesquisas quanto ao material produzido;
- e) **Setor Administrativo:** Complicações no setor de expedição (principalmente por informações incompletas dos demais setores); problemas de faturamento (por informações incompletas de cadastro).

As questões identificadas pelos gestores durante as reuniões realizadas, foram apontadas como as causas para algumas problemáticas que estavam ocorrendo, como o retrabalho em diversos setores. Desse modo, para que a implementação do setor de Controladoria pudesse atingir seus objetivos, essas questões foram o ponto chave para o desenvolvimento do modelo conceitual utilizado, bem como para o processo de implementação do setor. Assim, na sessão a seguir será evidenciado o Modelo Conceitual de Controladoria adotado pela empresa.

4.2 ETAPA 2: MODELO CONCEITUAL

Conforme aponta Lorenzetti (2013), o modelo de Controladoria adotado pela empresa deve ser bem definido. Devem ser considerados para a definição do modelo: o estilo e processo de gestão; os princípios da organização, da comunicação e informação; e os conceitos e critérios para avaliação, tanto dos gestores quanto dos resultados e desempenho organizacional (FIGUEIREDO; CAGIANO, 2008; LORENZETTI, 2013).

Dessa maneira, foi realizada uma análise dos modelos de Controladoria, para que se enquadrasse adequadamente ao modelo que a empresa busca utilizar no seu processo. Vale ressaltar que, conforme apontam Anagusko, Araki e Moser (2020) o modelo deve ser desenhado especificamente para a empresa analisando todos os aspectos que possam ser considerados relevantes. Assim, o modelo adotado pela empresa foi **CONTROLADORIA ESTRATÉGICA**.

A Controladoria tornou-se necessária e estratégica, pois passou a fazer o uso de novas ferramentas, para os diversos setores, para investigar e avaliar os processos, além de ser considerada como uma junção entre diversos setores, como a contabilidade, administração e planejamento (JUNIOR *et al.*, 2021; BOENO de OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2018).

Segundo Oliveira (2009), algumas das principais atribuições que a Controladoria Estratégica traz para a empresa são:

- a) Maximização dos lucros através do controle total das receitas e despesas;
- b) Redução de custos, evitando falhas, desvios e desperdícios de recursos;
- c) Otimização das atividades organizacionais;
- d) Controle do planejamento orçamentário, oferecendo soluções para chegar o mais próximo possível das metas do orçamento;
- e) Orçado x realizado;
- f) Atendimento à diretoria através de controles atualizados;
- g) Oferece respostas consistentes a perguntas;
- h) Avaliação de desempenho setorial;
- i) Fornece informações adequadas e oportunas aos gestores facultando-lhes a tomada de decisão;
- j) Avaliação de desempenho global;
- k) Monitoramento e aplicação dos recursos da organização;
- l) Proporção de respostas rápidas e eficazes às mudanças impostas pelo ambiente;
- m) Promove a eficiência e a eficácia organizacional;

n) Visão Multidimensional.

Nesse sentido, pode-se dizer que a Controladoria Estratégica possui o objetivo de fiscalizar e controlar as atividades que são realizadas na empresa, tendo um papel fundamental no processo de gestão, onde subsidiam informações aos gestores para a tomada de decisão, além de também suprir o processo estratégico com os sistemas de informações (BERTOLI *et al.*, 2020; PADOVEZE, 2012).

4.3 ETAPA 3: IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA

Escolhido o Modelo de Controladoria a ser utilizado pela empresa, é chegado o momento de colocar em prática as atribuições desse modelo. No momento da proposta de implementação, ficou definido que o prazo de “testes” do Setor de Controladoria seria de 90 dias. Terminado este prazo, os membros se reuniram para que possam discutir sobre as mudanças ocorridas nesse período, fazer ajustes e implementar o setor definitivamente.

Alguns fatores para o período “teste” já foram definidos em reunião: a) designação do *Controller* já estabelecida; b) serão realizadas reuniões semanais entre *Controller* e os gestores de cada departamento, para “prestação de contas” das informações dos setores, porém, vale ressaltar, que a qualquer momento o *Controller* deve ser informado das questões relevantes de cada departamento; c) serão realizadas reuniões semanais entre *Controller* e a Diretoria, pois conforme aborda a literatura, o *Controller* é o responsável por dar suporte, com base nas suas informações, para a tomada de decisão pela Diretoria; e d) Feedback do *Controller* para os gestores dos departamentos ao final de cada período (mês).

4.3.1 Elaboração do Fluxograma

Conforme aa Figura 1, foi apresentado o organograma empresarial que a empresa possuía antes da intervenção, distinguindo as hierarquias entre os setores. Para que fosse possível obter um melhor entendimento da finalidade de cada setor, se fez necessário conhecer todas as funções exercidas da empresa. Dessa forma, foram realizadas entrevistas com os colaboradores da empresa, para que eles descrevessem suas principais atividades, com o objetivo de, posteriormente, elaborar um fluxograma para todas as funções desenvolvidas dentro da organização.

Um dos principais motivos da realização desse trabalho se deu pelo fato de que colaboradores da base da hierarquia, muitas vezes, tem maior contato com problemáticas de

processo, rotinas, produtos e atividades desenvolvidas pela sua função, que muitas vezes podem não ser de conhecimento da gerência. Esse processo é relevante para que fosse possível analisar pela ótica dos colaboradores como as informações são tratadas na organização.

Assim, para a realização do trabalho, foram entrevistados 19 colaboradores, conforme descrito no Quadro 3.

Quadro 3 - Relação de Colaboradores Entrevistados.

Quantidade	Setor	Funções
4 colaboradores	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestor Administrativo ✓ Analista Administrativo; ✓ Encarregado de Expedição; ✓ Comprador;
3 colaboradores	Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestor Comercial; ✓ Assistente Comercial; ✓ Analista Comercial;
3 colaboradores	Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestor de Manutenção; ✓ Mecânico; ✓ Eletricista;
9 colaboradores	Produção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestor de Produção; ✓ Supervisor de Produção; ✓ Forno; ✓ Auxiliar de Produção; ✓ Analista de Qualidade;

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A fase das entrevistas teve duração de 15 dias e contou com o apoio de colaboradores da empresa para sua elaboração. Cada entrevista durou entre de 30 e 50 minutos, realizadas por meio de questões não estruturadas, onde os entrevistados puderam fazer colocações pertinentes de informações que achavam relevantes a sua função. Muitas das funções exercidas são operacionalizadas por apenas um colaborador, e outras, somente com a entrevista de 2 ou 3 colaboradores foi possível se obter informações relativas às funções para a execução dos fluxogramas. Após a realização das entrevistas, foram elaborados os fluxogramas das atividades desenvolvidas por cada colaborador.

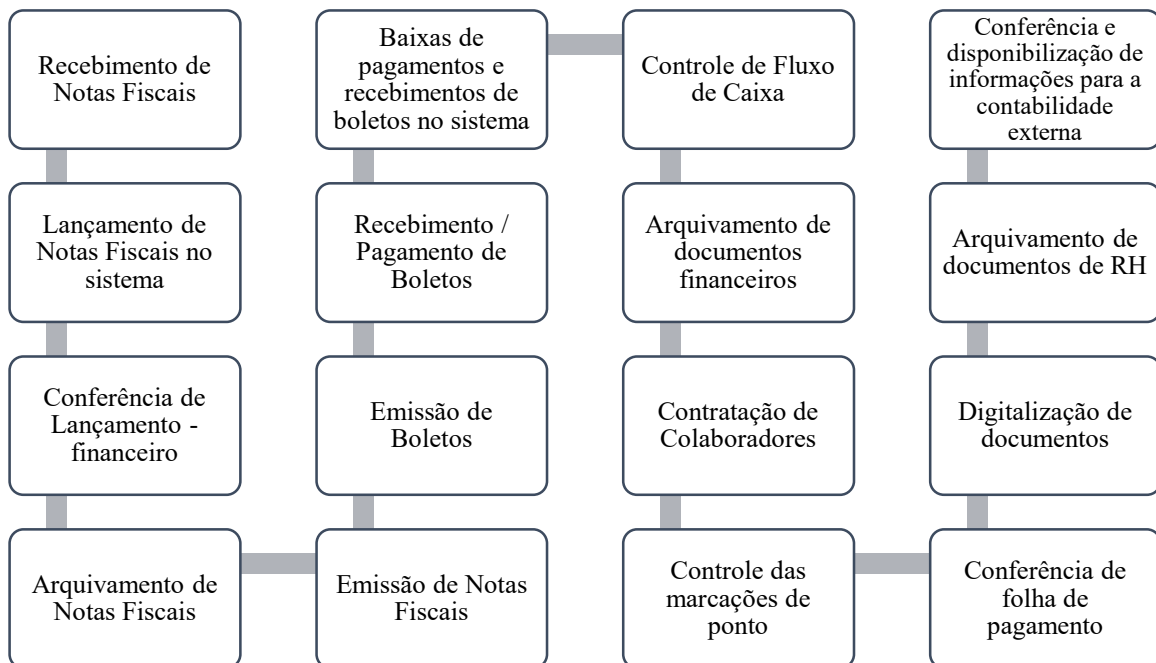
Para realização desse fluxograma, foi elaborada uma Ficha de Descrição de Cargos, conforme Anexo I. Para segundo a Figura 4.

Figura 4 - Ficha de Descrição de Cargo

1. Cargo
2. Departamento
3. Superior imediato
4. Responsabilidades atribuídas
5. Principais atividades desenvolvidas
6. Formação (grau de instrução básico necessário)
7. Cursos e conhecimentos específicos
8. Habilidades Necessárias
9. Experiência Profissional
10. Documentos e controles

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em dados da empresa (2023).

Nesse sentido, na Figura 5 está exemplificada o fluxograma da função Analista Administrativo.

Figura 5 - Exemplo de Fluxograma

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

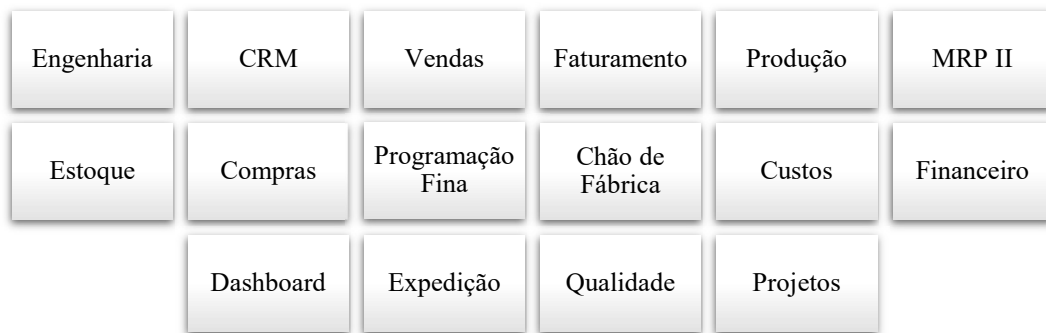
No fluxograma, foram elencadas as principais atividades desenvolvidas pelos colaboradores. Nesse sentido, foram elaborados 15 fluxogramas, os quais serviram de embasamento para os demais passos do roteiro de implementação, inclusive para as Fichas de

Descrição de Cargos, que descreve detalhadamente cada um dos fluxogramas definidos, além de elencar atribuições necessárias a cada cargo.

4.3.2 Sistema de Informação

O segundo passo do diagnóstico é o sistema de informação da empresa. O sistema utilizado é um ERP voltado às empresas industriais, a questão analisada nesse tópico é como as funcionalidades estavam sendo utilizadas pelos setores e como elas funcionarão como base de informações para a Controladoria. O sistema possui 16 módulos distintos, como demonstra a Figura 6.

Figura 6 - Módulos do Sistema ERP



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Seguindo as informações levantadas pela empresa, foi iniciada uma análise das ferramentas que o sistema possui que são utilizadas e quais as ferramentas que ainda não estavam sendo utilizadas. Assim, abaixo estão elencados os módulos do sistema e sua utilização pelos setores.

1. **Engenharia** – Módulo utilizado pelos setores Administrativo e Produção. Basicamente funciona como um módulo de cadastro dos componentes de produtos, sejam eles produtos de compras ou venda.
2. **CRM** – Módulo utilizado pelos setores Administrativo, Comercial e Produção. Basicamente funciona como um módulo de processo de vendas, quanto a prospecções e processos de vendas, avaliação de viabilidade da venda pelo financeiro, bem como pelo setor de produção.
3. **Vendas** – Módulo utilizado pelos setores Administrativo e de Produção. Consiste no cadastro de pessoas (clientes - utilizado pelo comercial/fornecedores - utilizado pelo compras), o processo de vendas (cadastros de pedidos de venda até a saída do produto vendido).

4. **Faturamento** – Módulo utilizado pelo setor Administrativo – Acesso as notas fiscais emitidas pela empresa, tanto de saída quanto de entrada.
5. **Produção** – Módulo utilizado pelo setor de Produção – Cadastra e demonstra as ordens de fabricação e também o estoque de materiais.
6. **MRP II** – Módulo não utilizado por nenhum departamento, porém se aplica aos setores Administrativo e de Produção.
7. **Estoque** – Módulo utilizado pelo setor Administrativo. Consiste em apresentar a situação do estoque, bem como das movimentações ocorridas em determinado período.
8. **Compras** – Módulo utilizado pelo setor Administrativo. Realiza solicitações, cotações e coletas de preços para as compras de materiais, e ainda permite o lançamento e armazenamento de notas fiscais de compras.
9. **Programação Fina** – Módulo não utilizado por nenhum departamento, porém se aplica ao setor de Produção.
10. **Chão de Fábrica** – Módulo não utilizado por nenhum departamento, porém se aplica ao setor de Produção. Ainda em fase de treinamento.
11. **Custos** – Módulo utilizado pelo setor Comercial. Basicamente apresenta os cálculos de formulações de preços de venda.
12. **Financeiro** – Módulo utilizado pelo setor Administrativo. Consiste em realizar o controle de contas a pagar e receber, bem como de todas as movimentações financeiras ocorridas na empresa.
13. **Dashboard** – Módulo utilizado pelos gestores e pela diretora. Apresenta os indicadores dos setores por meio de gráficos.
14. **Expedição** – Módulo não utilizado por nenhum departamento, porém se aplica ao setor Administrativo.
15. **Qualidade** – Módulo não utilizado por nenhum departamento, porém se aplica ao setor de Produção.
16. **Projetos** – Módulo não utilizado por nenhum departamento, porém se aplica ao setor de Manutenção.

Com base nas informações levantadas, verificou-se que 6 dos 16 módulos não estão execução na empresa. Assim, fez-se um questionamento aos gestores sobre a utilização dos módulos disponíveis no sistema pelos setores em que atuam e eles descreveram algumas informações, como demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Utilização das ferramentas do sistema ERP.

Questionamento	Resposta Entrevistados
<p style="text-align: center;">“COMO ACONTECE A UTILIZAÇÃO DO SISTEMA PELO SEU SETOR?”</p>	<p>Entrevistado 1: “<i>Nós tentamos utilizar todos os módulos do sistema, mas o pessoal não se adaptou bem ao sistema.</i>”</p> <p>Entrevistado 2: “<i>É um sistema muito bom. Nós gostamos bastante dele, mas tem alguns apontamentos que ele não consegue demonstrar da forma como nós queremos, algumas vezes utilizamos planilhas no Excel para fazer os apontamentos.</i>”</p> <p>Entrevistado 3: “<i>Nós utilizamos apenas as ferramentas que nos auxiliam no dia a dia, algumas que tem ali nós nunca usamos.</i>”</p> <p>Entrevistado 4: “<i>O pessoal do setor tem algumas dificuldades do sistema, mas tentam utilizar as ferramentas necessárias</i>”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com base nas respostas dos gestores, pode-se verificar que não há a utilização adequada das ferramentas disponibilizadas pela empresa. Os sistemas de informação têm grande importância na efetividade de uma organização, conforme Lorenzetti (2013), quando alimentado o sistema será uma fonte de informações, na qual subsidia um processo decisório mais assertivo.

Com base nas informações descritas pelos gestores, a empresa passou a fazer algumas análises, e constatou que:

- a) Os maiores fatores de retrabalhos estão relacionados às falhas da equipe na alimentação do sistema.
- b) Algumas informações estavam incompletas no sistema, o que dificulta a comunicação entre os módulos do sistema, visto que o sistema é integrado.
- c) A falta de treinamento adequado aos colaboradores novos foi um fator que dificultou o aprendizado de alguns colaboradores quanto as ferramentas disponíveis no sistema.

Além desse aspecto, também foram analisados os relatórios gerados pelo sistema ERP já utilizado e realizada a verificação de informações disponibilizadas por ele. Após essa análise, verificou-se que, além dos colaboradores terem dificuldades na utilização do sistema, os relatórios não conseguiriam suprir as necessidades da empresa, assim que fosse iniciado o processo.

Dessa maneira, em reunião com todos os envolvidos na implementação do Setor de Controladoria, foi analisada a viabilidade de contratação de sistemas complementares para auxiliar nesse processo. Após a escolha dos sistemas complementares, foi realizada a seleção dos colaboradores que fariam uso dessa ferramenta, para que pudessem fazer o treinamento adequado para sua utilização.

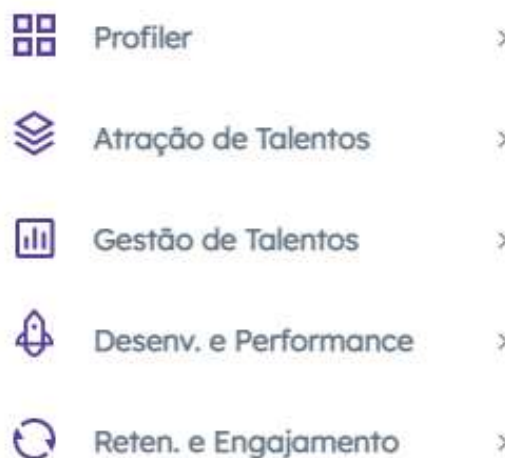
Nos tópicos abaixo estão relacionados os 6 sistemas de informação complementares que foram implantados na empresa, além do sistema ERP que já era utilizado, relacionando suas principais funções e indicadores que fornecem para a Controladoria.

4.3.2.1 Sistema Recursos Humanos

No processo, a empresa adquiriu um sistema de desenvolvimento de recursos humanos. Esse sistema é capaz de analisar todos os cargos da empresa com base nas competências requeridas por ela. O sistema foi um dos primeiros sistemas adquiridos pela empresa nesse processo. Segundo o entrevistado: “Nós tivemos dez reuniões com o pessoal da empresa do sistema para aprender todas as funcionalidades dele. Foram encontros muito produtivos, onde conseguíamos ir colocando em prática aquilo que estávamos aprendendo” (ENTREVISTADO 5).

A Figura 7 demonstra o tópico de atribuições que podem ser alimentadas no sistema.

Figura 7 - Funcionalidades do Sistema de Recursos Humanos



Fonte: Sistema de Recursos Humanos

Uma de suas funcionalidades é analisar o perfil do colaborador pela ferramenta “*Profiler*”, onde é possível realizar comparativos, por meio dessa informação, com atribuições do cargo que convém a determinada pessoa. Algumas das informações que podem ser obtidas através dessa ferramenta: competências, análise do perfil (analista, executor, planejador e comunicador), estilo de liderança e de tomada de decisão, entre outros.

Figura 8 - Dados do Profiler

Analista Planejadora Executora

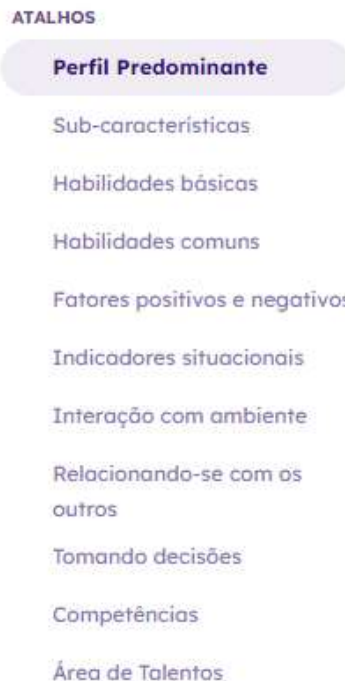
em 24/02/2023



Fonte: Sistema de recursos humanos.

Para descrever melhor as características do perfil encontrado do colaborador, no Profiler ainda são detalhados os atributos considerados para a análise. Desses atributos estão evidenciados na Figura 9.

Figura 9 - Atributos do Profiler



Fonte: Dados do Sistema de Recursos Humanos (2023)

A segunda funcionalidade atribuída ao sistema, consiste na “Atração de Talentos”, utilizada na contratação de novos colaboradores. A ferramenta possui o módulo de gestão de talentos, que possibilita realizar as mesmas análises feitas com os colaboradores já contratados, naqueles que estão em processo de seleção. Ele faz um teste de compatibilidade entre o perfil

da pessoa que está passando pelo processo de seleção com o perfil das competências requeridas pelo cargo que deverá ser preenchido.

A terceira funcionalidade refere-se a “Gestão de Talentos”. Nesse módulo é realizado o cadastro dos colaboradores com todas as informações relevantes, como informações pessoais, departamento e função exercida.

Além de analisar a compatibilidade entre os colaboradores e suas funções, o objetivo da utilização do sistema é também o aperfeiçoamento dos colaboradores para o alinhamento da nova fase que estava sendo desenvolvida. Nesse sentido, o quarto módulo “Desenvolvimento e Performance” consiste em realizar a análise de desempenho e desenvolvimento de metas e do Plano de Desenvolvimento Individual. Pode-se dizer que o intuito desse trabalho foi ajudar na melhoria do organograma empresarial, bem como na distribuição das atividades da empresa.

No quinto módulo do sistema, “Retenção e Engajamento”, busca analisar Clima e Cultura Organizacional. O treinamento do módulo já foi realizado, porém, será implantado na empresa a longo prazo e não está sendo utilizado ainda.

Dessa maneira, as análises de perfil dos colaboradores foram realizadas no mês de novembro de 2022, e reaplicadas ao final do mês de fevereiro de 2023. Considerando a análise desses perfis, o entrevistado, participante da implantação do sistema na empresa, aponta: “Nós conseguimos ter mudanças significativas com a liderança da empresa, nesses três meses de aplicação, os perfis conseguiram se aproximar mais do esperado pela empresa ao cargo destinado a eles” (ENTREVISTADO 5).

Os colaboradores em cargos de liderança passaram por treinamentos, por meio de cursos que foram disponibilizados na plataforma do sistema, os quais englobaram alguns assuntos, dentre eles, Gestão comportamental, Times de Alto Desempenho e Cultura e comportamento. Ainda, segundo o entrevistado, “(...) com esse treinamento dos colaboradores, tanto pela empresa do sistema quanto pela nossa empresa, os líderes passaram a ter uma visão melhor do que é estar na liderança, alguns nunca tinham estado nessa posição e estavam tendo dificuldades na execução” (ENTREVISTADO 5).

Nesse sentido, o entrevistado ainda aponta que alguns indicadores que são disponibilizados pelo sistema ao setor de Controladoria, os quais são descritos no Quadro 5.

Quadro 5 - Indicadores do Sistema de Recursos Humanos ao Setor de Controladoria

Indicadores	Entrevistado 5
1) Indicador: quantidade de colaboradores. 2) Indicador: funções da empresa. 3) Indicador: colaborador por função.	“É um sistema muito joia, ele permite que sejam cadastrados todos os colaboradores da empresa e todas as funções , e depois temos um parâmetro dessas informações (...)”
4) Indicador: mapeamento comportamental	“(…) A partir disso, nós podemos realizar a análise do perfil de cada colaborador , e podemos cadastrar as competências

	que queremos e esperamos de cada função. Nós fizemos a análise das competências de cada função na Ficha de Descrição de Cargos (Anexo I) e depois de contratado o sistema repassamos para ele (...)”.
5) Indicador: avaliação de desempenho dos colaboradores.	“(…) É ótimo que podemos fazer a esses comparativos periodicamente, colocamos uma meta de realizar a cada três meses as avaliações de perfis e comparativos, para que possamos fazer uma avaliação de desempenho do colaborador.”
6) Indicador: metas cumpridas do PDI	“(…) Com base na engenharia de cargos, no mapeamento comportamental (por meio da análise do perfil) e da avaliação de desempenho é possível que seja criado o PDI (Programa de Desenvolvimento Individual), onde são criadas as metas para o desenvolvimento do colaborados para atingir aos requisitos esperados. Ainda estamos trabalhando essa ferramenta.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

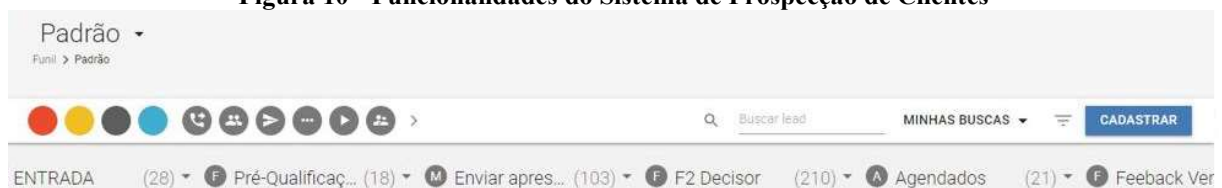
Conforme apontado pela entrevistada, a empresa está ainda trabalhando na ferramenta de PDI e quanto a cultura e clima organizacional. Com base nos indicadores apresentados, ficou evidente que a empresa disponibilizou ferramentas de melhoria do desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, para que consigam suprir as necessidades da empresa, desenvolvendo de maneira mais eficaz sua função. Porém, os dados gerados pelo sistema já possibilitam que a Controladoria utilize informações relacionados aos seus colaboradores.

4.3.2.2 Sistema de Prospecção e Análise Comercial

O sistema consiste em realizar a prospecção e a qualificação de clientes em potencial para a empresa. Ele busca realizar uma pré-venda para os leads (oportunidades de negócios) que podem vir a se tornar clientes da empresa.

Esse sistema foi contratado pela empresa para que ocorresse a melhora na fase de prospecção dos clientes, bem como para mapear quais são os segmentos de clientes que a empresa busca atender. Após definida a linha de segmento que a empresa busca atender, o sistema faz um “funil” para rastrear apenas os clientes dos segmentos que são atendidos pela empresa.

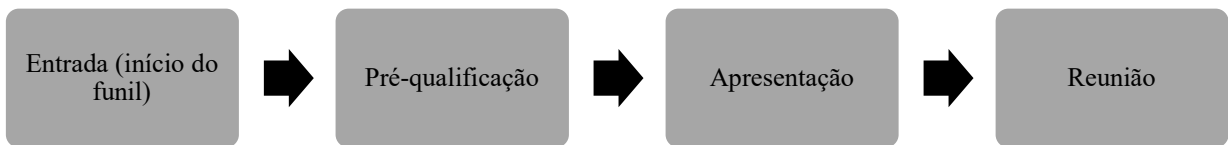
Figura 10 - Funcionalidades do Sistema de Prospecção de Clientes



Fonte: Dados do Sistema de Prospecção de Clientes

A implantação desse sistema na empresa ocorreu por meio de treinamentos no setor comercial. Entrevistado, o colaborador que utiliza o sistema na empresa, ele informou que foi admitido há aproximadamente 2 meses na empresa, e o sistema já havia sido implantado. Assim teve o suporte da pessoa que exercia a função anteriormente e contou com alguns treinamentos também. Questionado sobre a forma que o sistema trabalha, ele evidencia a seguinte rotina com o sistema:

Figura 11 - Processo do Sistema de Prospecção e Análise Comercial



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nesse sentido, com base nas informações relatadas pelo Entrevistado 6, o sistema disponibiliza indicadores ao Setor de Controladoria, conforme descreve o Quadro 6.

Quadro 6 - Indicadores do Sistema de Prospecção e Análise de Clientes ao Setor de Controladoria

Indicadores	Entrevistado 6
1) Indicador: Segmento de Clientes.	“ Selecionamos o segmento de empresas que queremos e ela faz a base de todo o trabalho, realiza o “funil”, como chama no sistema.”
2) Indicador: Leads qualificados.	“(…) Nessa parte (pré-qualificação) nós vamos ver se aquele lead já usa o nosso material ou se ele pode vir a usar, a gente qualifica ele pra categoria de um futuro lead da empresa (…)”
3) Indicador: Leads contatados. 4) Indicador: Materiais enviados a leads.	“Nessa parte (apresentação) a gente entra em contato com o lead e envia o material da empresa , alguns que já utilizam nós já enviamos o material daquilo que ele já utiliza. Alguns já conhecem a empresa, por isso enviamos apenas o material do material utilizado por ela.”
5) Indicador: Conversão de leads em reunião. 6) Indicador: Conversão de leads em clientes.	Depois da apresentação a gente entra em contato de novo com o lead e agenda uma reunião com os vendedores e eles dão continuidade do atendimento. Depois disso ocorre a venda e o lead passa a ser um cliente da empresa ”.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após o Entrevistado 6 descrever o processo que ocorre na prospecção dos clientes, ele enfatizou: “Acho o sistema muito bom porque a gente consegue fazer uma “agenda” com os atendimentos do dia, como funciona com um CRM, a gente pode anotar tudo referente ao que a gente conversou com o cliente. (...) Além de que ele acompanha os dados e crescimento, vê os

números de clientes que estão sendo efetivados, e isso é muito importante para a empresa” (ENTREVISTADO 6).

Após a reunião com os leads e efetivação para cliente, os dados da venda são lançados no sistema ERP que a empresa já possuía, conforme já era realizado anteriormente. Assim, esse sistema contribuiu para trazer indicadores de como está a relação da empresa com o mercado. Ainda, após a realização da venda, é efetuado o contato com o cliente e lançado no sistema as informações sobre a satisfação do cliente, no histórico de conversação, conforme informou o Entrevistado 6.

Com isso, a partir desse sistema pode-se obter informações relevantes para o Setor de Controladoria, principalmente com indicadores da proximidade da empresa com o mercado.

4.3.2.3 Sistema de Controle de Manutenção

O sistema consiste em uma plataforma de manutenção industrial. Por meio dele podemos utilizar ferramentas: Solicitações de Serviços, Ordem de Serviço, *Qr Code*, Cadastro e *Check List*. Ainda estão sendo realizados treinamentos nesse sistema, visto que durante o processo de implantação dele, foi realizada a troca de pessoal do setor, fazendo com que o treinamento não foi efetuado de maneira completa.

Nesse sistema é possível verificar todas as ordens de serviços abertas para realização das manutenções, e pode-se classificá-las (corretivas, preventivas, preditivas, calibração, melhorias, lubrificação, *check list* e *setup*), de acordo com a necessidade do momento. As ordens de serviço são cadastradas pelo setor de manutenção, e elas podem ser visualizadas, posteriormente, de modo simples e completo. No modo simples (Figura 12) aparecerá apenas o nome do serviço que deve ser realizado, enquanto no completo (Figura 13) toda a descrição do trabalho executado.

Figura 12 - Solicitação de Serviço de Manutenção Simples

Fonte: Sistema de Manutenção (2023).

Figura 13 - Solicitação de Serviço de Manutenção Completo

Fonte: Sistema de Manutenção (2023).

A consulta completa ainda disponibiliza o histórico de manutenções daquele equipamento, fazendo com que possa ocorrer um parâmetro. Um aspecto que facilita esse processo é a disponibilização de *Qr Code* em todas as máquinas. Essa funcionalidade, segundo o Entrevistado 7, “traz agilidade ao processo de manutenção, pois é mais fácil acessar as informações da máquina, tendo ali informações de manutenções anteriores, tendo a

possibilidade de ser mais assertivo e fazer com que o serviço seja executado com mais rapidez” (ENTREVISTADO 7).

Nesse sentido, quanto as ordens de serviço e as informações atribuídas pelo sistema após sua realização, foram elencados os indicadores disponibilizados pelo sistema ao Setor de Controladoria, conforme apresenta o Quadro 7.

Quadro 7 - Indicadores do Sistema de Manutenção ao Setor de Controladoria

Indicadores	Entrevistado 7
1) Indicador: Manutenção afeta a produção. 2) Indicador: Manutenção com Retrabalho.	“Quando realiza a solicitação do serviço precisa alinhar se essa manutenção vai afetar a produção (que acontece quando ocorre a interrupção da produção em decorrência de uma falha ou pela necessidade da execução de um serviço) ou por retrabalho (que é quando o serviço precisa ser feito por ter permanecido a falha ou se ocorreu uma nova falha no mesmo equipamento após a manutenção já realizada.”
3) Indicador: Serviços aprovados. 4) Indicador: Serviços reprovados.	“(...) Os serviços podem ser visualizados por aplicativo e pelo computador. Geralmente o funcionário que está no turno vai realizar o serviço, aí ele faz a aprovação ou reprovação do serviço. (...)”
5) Indicador: Serviços executados por máquina. 6) Indicador: Horas de parada de máquina. 7) Indicador: Horas despendidas para manutenção.	“(...) Quando o colaborador vai executar o serviço ele seleciona o serviço , lança o que foi executado, a quantidade de horas da máquina parada , seu nome (para selecionar quem executou), e no caso de a máquina já estiver parada ele lança a hora de início de conclusão do serviço (...)”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dessa maneira, os indicadores auxiliam no cronograma das manutenções, permitindo que sejam realizadas as manutenções preditivas e preventivas, em busca de melhorias, para que as manutenções corretivas possam vir a diminuir. Com base nessas informações, é possível que a Controladoria possa ter informações relevantes quanto a manutenção dos equipamentos e como eles impactam em outros setores da empresa, principalmente na produção, bem como auxiliam na comunicação dos colaboradores da manutenção, pois as informações lançadas no sistema podem ser visualizadas por todos do setor.

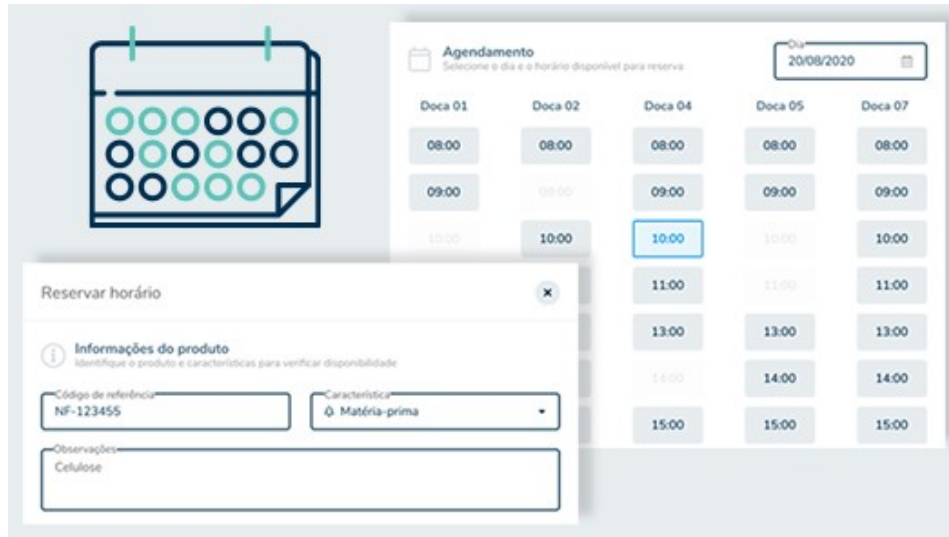
4.3.2.4 Sistema de Controle de Agendamento de Cargas

O sistema consiste em realizar agendamento de carregamentos de clientes, bem como as docas corretas de carregamento, visando transmitir informações aos demais setores da empresa que sofrem influência dessa atividade.

Para a utilização do sistema, foi realizado um treinamento com o setor de expedição. O setor recebe, por meio do sistema ERP que a empresa já utilizava, um relatório das possíveis

datas de entrega dos materiais. Dessa maneira, foi enviado a cada um dos clientes com data prévia de retirada, um link para que ele pudesse fazer o cadastro da empresa na plataforma, e assim, fazer o agendamento da data e horário para disponibilidade de uma doca para carregamento. A plataforma pode ser visualizada pelo cliente, conforme a Figura 14.

Figura 14 - Agendamento de saída de mercadorias



Fonte: Dados do sistema de agendamento de cargas (2023).

Após agendado pelo cliente, é realizado todo o trâmite interno para a entrega do material. Assim, o sistema fornece ao setor de Controladoria alguns indicadores, os quais são descritos pelo Quadro 8.

Quadro 8 - Indicadores do Sistema de Controle de Cargas ao Setor de Controladoria

Indicadores	Entrevistado 8
Indicador: Programação de cargas diárias	“Agora a gente consegue programar as cargas diárias e já organizar as docas com os materiais antecipadamente, fica mais fácil (...)”
Indicador: Pontualidade da retirada de materiais pelos clientes.	“Também temos mais certeza que os clientes vem retirar os materiais no dia combinado . Aconteceram muitas vezes de marcarem, a gente se organizar, e eles acabarem não vindo. Gerava muito retrabalho. E também eles só retiram o material se tiver o agendamento (...)”
Indicador: Tempo dispendido para o carregamento.	“Também conseguimos saber o tempo de carregamento de cada material e para cada tipo de caminhão. Aí nós conseguimos disponibilizar os horários certos no sistema para os clientes fazerem o agendamento. Conseguimos evitar os atrasos”.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O sistema foi implantado de forma parcial até o momento. Além das funcionalidades já implantadas (programação das grades de horários para carga; portal de agendamentos com

acesso exclusivo para o cliente ou transportador realizarem o agendamento e os relatórios de análise logística), ainda precisam ser implantados:

- a) *Checklist* com lista de verificação para controle de entrada e saída de veículos: o controle é efetuado pela portaria da empresa, mas pretende-se realizar esse trabalho em conjunto com o setor de expedição, pois há divergências entre informações que dificultam, muitas das vezes, que sejam identificados os clientes.
- b) Gestão do pátio com gerenciamento e personalização de quais etapas o veículo precisa passar na fábrica: para que o cliente ou transportador conheça as etapas e evitem possíveis transtornos com elas.

Mesmo que ainda parcialmente implantado o sistema, a empresa passou a ter um maior gerenciamento com relação as saídas dos materiais do setor de expedição, facilitando o trabalho do setor. Esse trabalho também teve a sincronia com o setor comercial, que precisam ter as prévias de datas que os clientes precisam dos materiais, para que o setor de expedição possa entrar em contato informando aos clientes de realizarem o agendamento para a data prevista. Dessa maneira, pela visão dos gestores, o sistema já trouxe melhorias no setor e agilidade no processo.

4.3.2.5 Sistema de Controle de Produção

O sistema consiste em realizar os apontamentos de produção. Nele são cadastrados todos os produtos vendidos pela empresa, receita utilizada, a forma que são vendidos, o tempo de produção, entre outras características importantes que são relacionadas ao produto. Esse sistema propiciou a empresa a ter mais informações sobre a linha de produção, que anteriormente eram elaboradas via planilha de Excel.

Segundo o Entrevistado 9, “o sistema tem essas funções: emite alarmes e eventos parametrizáveis; alarmes sonoros; construção de telas gráficas; registro contínuo das variáveis em bancos de dados; visualização de dados variáveis e *tags* em tempo real; variáveis calculadas em estáticas e lógicas; emite relatório de variáveis” (ENTREVISTADO 9).

Dessa forma, conforme abordou o Entrevistado 9, é possível visualizar em uma tela qual o produto que está sendo fabricado pelo momento, suas especificações, quando tempo ainda levará para ser fabricado. Ainda, o Entrevistado 9 apontou, os indicadores que o sistema traz ao Setor de Controladoria, conforme aponta o Quadro 9.

Quadro 9 - Indicadores do Sistema de Controle de Produção ao Setor de Controladoria

Indicador	Entrevistado 9
1) Indicador de controle da massa do forno. 2) Indicador: Desgaste do forno. 3) Indicador: Variáveis do processo. 4) Indicador: Controle de temperatura.	“Na fábrica usamos o sistema para controlar e visualizar a massa dentro do forno (...) o sistema exibe em gráficos em tempo real. Esse ajuste que fazemos com a massa do forno além de evitar desgastes prematuro do forno , diminui variáveis no processo e também controla a temperatura pra ficar mais linear possível (...).”
5) Indicador: Velocidade das máquinas. 6) Indicador: Parâmetro das máquinas.	“(…) Ele mostra também em tempo real velocidade e parâmetros individuais de cada máquina , controlamos e alteramos todos os equipamentos pelo botão de <i>set point</i> (...).”
7) Indicador: Produtos acabados. 8) Indicador: Subprodutos fabricados. 9) Indicador: Produção orçada x real.	“(…) Ele exibe também uma somatória de produtos acabado, subprodutos, em pesos e unidades (...) em tempo real sendo ele programado ou variável (...) .”
10) Indicador: Especificações dos produtos fabricados.	“(…)Exibe também as especificações do material que é pra ser produzido (...).”
11) Indicador: Tempo de produção por item. 12) Indicador: Tempo de horas trabalhadas e paradas.	“(…) A gente também consegue ver o tempo que leva para produzir pra cada item , o que nos facilita realizar a programação da produção de forma mais tranquila (...) além da gente conseguir ver quanto foram as horas de trabalho e as ociosas também, e os setups (...).”
13) Indicador: Quantidade gasta de matéria prima por receita de produto.	“(…) O sistema também faz um levantamento das quantidades de matérias primas gastas, pois nós conseguimos cadastrar as receitas dos produtos(...).”
14) Indicador: Produtos mais fabricados.	“(…) Uma função bem legal também é que conseguimos ter no sistema os produtos que mais fabricamos , aí podemos atender melhor os clientes.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com base nas informações do Entrevistado 9, a Figura 15 mostra os gráficos do sistema em tempo real.

Figura 15 - Gráficos do Sistema de Controle de Produção



Fonte: Dados do Sistema de Controle de Produção (2023).

Dessa forma, pode-se verificar que o sistema veio somar com o sistema ERP que já era utilizado pela empresa, evidenciando de forma mais detalhada alguns indicadores que fornecem informações de relevância para a tomada de decisão. Complementando, o Entrevistado 9 finalizou descrevendo a forma como são apresentados os dados: “(...) então ele mostra pra nós gráficos de massa, gráficos de temperatura, parâmetros de máquinas e controle geral de equipamentos em tempo real, assim conseguimos um ajuste mais fino no processo” (ENTREVISTADO 9).

A apuração das melhorias no processo de fabricação passaram a ser realizadas, e o parecer até julho/2023 é demonstrado pelo Gráfico 1.

Gráfico 1 - Desempenho de Produção



Fonte: Dados da empresa (2023).

Nesse contexto, verifica-se que para a empresa a contribuição do sistema foi eficaz, e pode trazer um parâmetro melhor sobre as informações da produção, pois o setor impacta diretamente nos demais setores.

4.3.2.6 Sistema de Projetos

A empresa fez a aquisição recente de um software de desenhos e projetos para auxiliar na manutenção. Os treinamentos iniciaram no mês de março/2023 para serem iniciados os processos de utilização do sistema pela empresa. Foi realizada a designação da função de projetista para o responsável pela utilização desse sistema.

4.3.2.7 Sistema de Planejamento Estratégico e Metas

Após a implantação de todos os sistemas apresentados nas seções anteriores, por fim foi implantado o sistema de Planejamento Estratégico e de Metas para que possam ser colocados em prática as funcionalidades de cada um deles.

Inicialmente, para configurar o sistema foram utilizados 4 passos, conforme a Figura 16.

Figura 16 - Módulos de configuração do Sistema de Planejamento Estratégico e Metas



Fonte: Dados do Sistema de Planejamento Estratégico e Metas (2023).

No primeiro passo foram criados os PLANOS ESTRATÉGICOS. Nele foram colocadas as divisões da empresa, com as áreas e departamentos. No segundo passo INSTITUIÇÃO foram criadas as limitações no sistema para as divisões criadas nos planos estratégicos. E em seguida foram criados os usuários e grupos que utilizam o sistema.

No segundo bloco, o objetivo foi montar o planejamento. Os passos desse bloco são demonstrados na Figura 17.

Figura 17 - Módulos de montagem do planejamento do Sistema de Planejamento Estratégico e Metas



Fonte: Dados do Sistema de Planejamento Estratégico e Metas (2023).

As funcionalidades de cada passo do bloco são:

- **Canvas** - Desenhe o seu modelo de negócio e o mapa da empatia;
- **Diagnóstico/Riscos** - Análise dos cenários interno e externo e avaliação dos riscos;
- **Objetivos** - Defina os objetivos estratégicos com o *Balanced Scorecard* (BSC) e outras metodologias;

- **Indicadores** - Criação dos indicadores, definição de metas e distribuição aos responsáveis. Foram criados os indicadores baseados nas informações fornecidas pelos sistemas de informação mencionados nas seções anteriores;
- **Projetos/Processos** – Criação de projetos, processos e ações com os respectivos prazos e responsáveis;

Após os cadastros dos dois blocos acima, pode-se realizar então o monitoramento das funções estabelecidas. Conforme demonstra a Figura 18, 5 pontos que são monitorados pelo sistema.

Figura 18 - Módulo do Monitoramento do Planejamento do Sistema de Planejamento Estratégico e Metas



Fonte: Dados do Sistema de Planejamento Estratégico e Metas (2023).

Assim, com base no sistema é possível fazer o monitoramento dos processos cadastrados. Assim, pode-se analisar em cada situação:

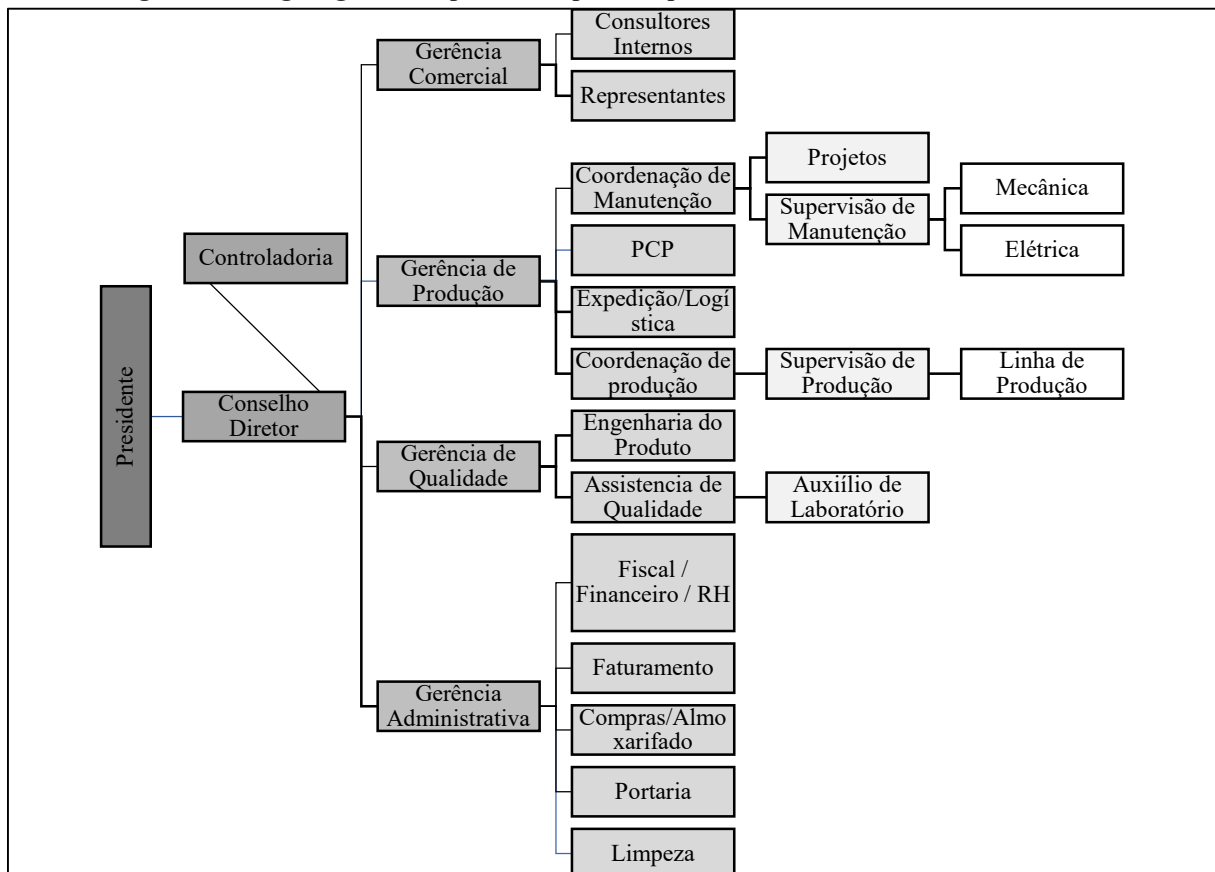
- **Objetivos** – Avaliação do percentual de atingimento dos objetivos através do painel dos objetivos com desempenho;
- **Indicadores** – Monitoramento dos indicadores e metas atingidas e não atingidas. Nesse caso pode ser criado “Fato-Causa-Ação” para indicar os fatores que influenciaram o seu resultado;
- **Projetos/Processos** - Monitoramento dos projetos/ processos que foram concluídos, que estão em andamento e atrasados;
- **Agenda** – Monitoramento das ações de projetos, processos e as tarefas avulsas de cada colaborador. O colaborador é também avisado no sistema de suas atividades, prazo de conclusão e atrasos, caso ocorra;
- **Painel do Gestor** - Análise dos indicadores e projetos em destaque, o ranking das metas, as atividades por concluir e concluídas, o previsto x realizado e o avaliador do Planejamento Estratégico;

Assim, com esse sistema, os gestores puderam criar metas e processos para que as informações disponibilizadas pelos demais sistemas fossem utilizadas e colocados em prática. Além disso, foram identificados também as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

(SWOT), peças-chaves para a elaboração do Planejamento Estratégico, com objetivo de atender as metas e objetivos da organização (PADOVEZE, 2012).

O sistema possui ainda uma funcionalidade de criação do organograma empresarial. Após toda a análise desenvolvida nos 3 meses de implantação dessas metodologias, a empresa criou um novo organograma empresarial, buscando a melhor eficácia dos processos, bem como do acompanhamento dos gestores de cada setor. Na literatura, não há um consenso de uma hierarquia do Setor de Controladoria dentro da organização, porém é importante entender que o posicionamento da Controladoria na estrutura organizacional e o grau de autoridade atribuído ao *Controller*, e ela deverá ser colocada no organograma empresarial (LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2009; KRUGER *et al.*, 2017; COELHO; LUNKES; MACHADO, 2012). O novo organograma da empresa está ilustrado na Figura 19.

Figura 19 - Organograma empresarial após a implementação do setor de Controladoria



Fonte: Sistema de Planejamento Estratégico e Metas (2023).

Nesse sentido, vale ressaltar que a Controladoria é implementada de acordo com a necessidade de cada empresa. No modelo da empresa, a Controladoria não assume poder de decisão e comando, no qual possui influência de forma indireta, que é dada por meio de informações fornecidas ao Conselho Diretor e posteriormente Presidência da empresa (LUNKES; SCHNORRENBERGER,

2009; KRUGER *et al.*, 2017; COELHO; LUNKES; MACHADO, 2012). Esse modelo se assemelha com o proposto por Schmidt e Santos (2009), onde a Controladoria se caracteriza como um setor de auxílio para o principal tomador de decisões (Presidente), além de que, evita influência e confronto com os demais órgãos da organização.

Além do posicionamento hierárquico da Controladoria, o novo organograma apresentou outras mudanças significativas:

- 1ª: A inclusão de (antes setor) manutenção dentro do setor de Produção, com o objetivo de alinhar esses dois setores por questões de lideranças e processos;
- 2ª: A criação de setor de Qualidade na empresa, em decorrência da persistência de alguns fatores de dificuldades encontrados, sendo contratado pessoal especializado para gerenciar esse setor;
- 3ª: A logística também passou a integrar o setor de produção, sendo que anteriormente, integrava o setor administrativo, tendo em vista que a logística tem o contato mais direto com o setor de produção visto a finalidade de sua atividade;
- 4ª: A ramificação gráfica no organograma após a implementação do setor de Controladoria passou a detalhar mais as hierarquias, o que foi possível após as descrições de cargos e fluxograma das atividades, bem como do sistema de recursos humanos.

Após a definição do novo organograma, foram atribuídas as metas de cada setor, alinhadas com os gestores e atribuídas a cada função específica da empresa.

4.4 ETAPA 4: MANUTENÇÃO E ALIMENTAÇÃO DO SISTEMA

4.4.1 Rotinas

Antes do início da implementação dos sistemas de informações, foi elaborado o fluxograma de todas as funções da empresa (15 no total). Após a implementação, a empresa viu a necessidade de distribuir mais funções na empresa, visto que algumas atividades agora precisam de mais análise, para que os indicadores possam ser analisados da melhor maneira.

Assim, após estas reformulações, a empresa possui 32 funções ao todo, sendo elas:

- **Controladoria:** 1. *Controller*.

- **Administrativo:** 2. Gerente Administrativo, 3. Assistente Financeiro, 4. Analista Fiscal, 5. Analista de RH, 6. Faturista, 7. Almoxarife, 8. Comprador, 9. Porteiro, 10. Zelador Interno e 11. Zelador Externo.
- **Comercial:** 12. Gerente Comercial, 13. Analista Comercial e 14. Assistente Comercial Sistema e 15. Assistente Comercial Prospecção.
- **Produção:** 16. Gerente de Produção, 17. Coordenador de Produção, 18. Supervisor de Produção, 19. Forno, 20. Auxiliar de Produção, 21. Coordenador de Manutenção, 22. Supervisor de Manutenção, 23. Mecânico, 24. Eletricista, 25. Projetista, 26. Analista de PCP, 27. Analista de Aplicação, 28. Encarregado de Expedição, 29. Auxiliar de Expedição.
- **Qualidade:** 30. Gerente de Qualidade, 31. Assistente de Qualidade, 32. Auxiliar de Laboratório.

Dessa maneira, foi realizada a reelaboração das Fichas de Descrição de Cargos (Anexo I), atribuindo as novas funções e reajustando as funções que permaneceram, mas tiveram remanejamento de atividades para outras funções. Foram também descritos na Ficha de Descrição de Cargos a responsabilidade pela alimentação e manutenção de informações no sistema de informação.

4.4.2 Alimentação do Sistema

Para que os sistemas fossem implantados, ocorreu a necessidade de diversos treinamentos para que a equipe designada para a manutenção e alimentação das informações nos sistemas conhecessem bem as plataformas e funcionalidades disponibilizadas por eles.

Dessa forma, analisadas as Fichas de Descrição de Cargos, ficaram atribuídas as funções a utilização do sistema, conforme descrito no Quadro 10.

Quadro 10 - Colaboradores x Utilização de Sistema de Informação

Setor	Função	Utiliza o sistema?	Se sim, qual?
Controladoria	<i>Controller</i>	Sim	Todos
Administrativo	Gestor Administrativo	Sim	Sistema ERP Sistema de RH Sistema de Controle de Metas
	Assistente Financeiro	Sim	Sistema ERP
	Analista Fiscal	Sim	Sistema ERP
	Analista de RH	Sim	Sistema ERP Sistema de RH
	Almoxarife	Sim	Sistema ERP
	Faturista	Sim	Sistema ERP
	Comprador	Sim	Sistema ERP

	Porteiro	Não	-
	Zelador Interno	Não	-
	Zelador Externo	Não	-
Comercial	Gerente Comercial	Sim	Sistema ERP Sistema de Prospecção Sistema de Controle de Metas
	Assistente Comercial Prospecção	Sim	Sistema de Prospecção
	Assistente Comercial Sistema	Sim	Sistema ERP
	Analista Comercial		Sistema ERP
Produção	Gerente de Produção	Sim	Sistema ERP Sistema de Controle de Produção Sistema de Controle de Metas
	Coordenador de Produção	Sim	Sistema ERP Sistema de Controle de Produção
	Supervisor de Produção	Sim	Sistema de Controle de Produção
	Forneiro	Sim	Sistema de Controle de Produção
	Auxiliar de Produção	-	-
	Coordenador de Manutenção	Sim	Sistema de Controle de Manutenção
	Supervisor de Manutenção	Sim	Sistema de Controle de Manutenção
	Mecânico	Sim	Sistema de Controle de Manutenção
	Eletricista	Sim	Sistema de Controle de Manutenção
	Projetista	Sim	Sistema de Projetos
	Analista de PCP	Sim	Sistema ERP Sistema de Controle de Manutenção
	Analista de Aplicação	Sim	Sistema ERP Sistema de Controle de Produção
	Encarregado de Expedição	Sim	Sistema ERP Sistema de Controle de Cargas
	Auxiliar de Expedição	Não	-
Qualidade	Gerente de Qualidade	Sim	Sistema ERP
	Assistente de Qualidade	Sim	Sistema ERP
	Auxiliar de Laboratório	Não	-

Fonte: Dados das Fichas de Descrição de Cargos (2023).

Com base nas informações geradas, os gestores passaram a fazer reuniões semanais, juntamente com a Controladoria e Conselho Diretor para o alinhamento das metas e acompanhamento do Planejamento Estratégico.

4.4.3 Cultura Organizacional

Conforme o roteiro utilizado para a implementação do Setor de Controladoria, também é necessário apresentar as modificações na cultura organizacional da empresa. Nesse sentido, conforme apresenta Nakagawa (2007), a implementação do Setor de Controladoria em uma empresa é dividida em dois momentos: um de curto prazo (na qual são realizadas as ações imediatas, como introdução e melhorias de sistemas de informação e treinamento de gestores para a nova fase de gestão) e um de médio e longo prazo (ocorre a mudança na cultura

organizacional, com a disseminação das crenças, valores, atitudes e comportamentos valorizados pelo novo modelo implantado).

Nesse sentido, juntamente com a cultura organizacional, é necessário também fundamentar os hábitos e rotinas na empresa. Os hábitos são formas automáticas de realização de atividades, baseadas por ações que foram adotadas em um período anterior; e as rotinas são hábitos que são formalizados, onde considerando um conjunto de pessoas, como em uma organização, são padrões comportamentais dispostos por regras organizacionais. (SANTOS *et al.*, 2020).

Dessa maneira, as ações realizadas na empresa compreenderam o curto prazo da implementação. A médio e longo prazo a empresa estará ajustando todos os hábitos e rotinas adquiridos com a implementação do setor de Controladoria, para que possam reestruturar sua cultura organizacional quanto a estas novas práticas.

4.5 FEEDBACK DOS GESTORES

Após a fase de implementação do setor de Controladoria, foi realizada uma entrevista, com os gestores, com questões não estruturadas, sobre os principais aspectos que eles viram de mudança em seu setor de atuação.

Os pontos elencados por eles, são positivos com relação a implementação do setor de Controladoria, sendo apontado como principais mudanças, a harmonia dos setores, informações mais tempestivas e fidedignas, o treinamento direcionado aos colaboradores, bem como para os próprios gestores. Assim, no Anexo II, está evidenciado pelas palavras dos gestores os principais impactos nos seus setores.

Dessa maneira, podemos verificar que a implementação do setor teve influência em todos os setores da organização, trazendo mudanças em seus processos, hábitos, rotinas e consequentemente na assertividade da tomada de decisão.

5 CONTRIBUIÇÃO TÉCNICA OU SOCIAL

Com base nos levantamentos apresentados, pode-se afirmar que havia a necessidade de ocorrer uma estruturação na forma de gestão organizacional da empresa estudada. Após a implementação do setor de Controladoria, fica evidente que a empresa teve uma melhor organização e confiabilidade a partir das novas rotinas e processos utilizados.

Um ponto de destaque para o trabalho é a abertura da empresa para inovações. Ela esteve disposta modificar sua estrutura, tendo assim a confirmação de características atribuídas pelas capacidades dinâmicas, principalmente pela capacidade de inovação. Isso se deve, ao fato que o objetivo do trabalho, IMPLEMENTAÇÃO DO SETOR DE CONTROLADORIA, pôde ser realizado e estruturado para estabelecer sua cultura organizacional. Assim, a empresa conseguiu aplicar o roteiro de implementação do setor de Controladoria proposto por Lorenzetti (2013).

No processo, houve a interação de todos os setores da empresa. Primeiramente pela disposição nas informações de diagnóstico da empresa, onde passaram informações relevantes para os gestores; posteriormente com os treinamentos, os quais foram realizados e finalizados, possibilitando que a empresa pudesse estar apta a dar continuidade no processo de implementação, e os colaboradores capacitados para desempenhar as novas atribuições que lhes foram confiadas.

Outro aspecto relevante, refere-se a nova distribuição da organização. Aumentaram-se as funções exercidas dentro da empresa, para que os colaboradores pudessem ter mais tempo disponível para a alimentação e detalhamento de informações, que são obtidos por meio dos sistemas de informações. Essa nova distribuição só foi possível após o conhecimento e levantamento de informações das atividades desenvolvidas por todas as funções da empresa, e verificada a necessidade de abertura de novas funções. O sistema de RH também possibilitou o conhecimento dos perfis dos colaboradores para adequá-los a funções que conseguem ter um melhor desempenho.

Verificou-se também o quanto o conhecimento das rotinas e processos realizados dentro da empresa facilitam o desenvolvimento de sua operação, e que os sistemas de informações puderam agregar valor aos setores. Com o treinamento adequado, os colaboradores puderam conhecer a importância das informações contidas dentro dos sistemas.

Os sistemas ainda trouxeram para o setor de Controladoria, indicadores que representam a situação de empresa, com informações tempestivas e relevantes para a tomada de decisão por parte dos gestores, principalmente pela diretoria. Os gestores também informaram que a troca de informações pelos setores teve uma melhora significativa, possibilitando também, agilidade no processo e diminuição do retrabalho.

Dessa maneira, a inovação da gestão organizacional foi um processo relevante para a empresa. Visto que conforme aponta a literatura, a estruturação e modelo de Controladoria adequa-se a cada empresa, sendo desenhada exatamente para sua necessidade. Assim, se a empresa continuar seguindo as práticas que foram implementadas, visando o contínuo

treinamento dos setores, bem como dos gestores, conseguirá estabelecer uma forte cultura organizacional, voltada ao setor de Controladoria e suas informações.

Por mais que cada empresa tenha o modelo de Controladoria ajustado para sua necessidade, esse trabalho pode ser utilizado por empresas que desejam implementar esse setor como fator de auxílio para a Diretoria para a tomada de decisão. Como ferramenta para utilização desse trabalho, é necessário que a empresa aplicada possua capacidades dinâmicas, estando disposta, principalmente, a inovar, reestruturando suas rotinas e processos, para um novo modelo de gestão organizacional.

No âmbito acadêmico, este trabalho busca trazer literatura aplicada na linha de inovação organizacional, capacidades dinâmicas e rotinas e processos. Pode ser aplicado para trabalhos técnico-científicos que busquem solucionar problemas relacionados a gestão empresarial e necessidade de alinhamento do controle e fluxo organizacional. Como sugestões de futuros trabalhos, recomenda-se a aplicação desse roteiro e ferramentas de implementação em outros seguimentos, para que se possa validar também em outros ambientes as técnicas utilizadas para essa implementação.

REFERÊNCIAS

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. de B. Profissionais da Controladoria: competências e demandas organizacionais. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL** - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 220–236, 2018. DOI: 10.21680/2176-9036.2019v11n1ID14337. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/14337>>. Acesso em: 15 jul. 2022.

ANAGUSKO, L. H.; ARAKI, M. E.; MOSER, E.-M. Implantação da Controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: O que considerar?. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 59-78, abr. 2020. ISSN 1982-2537. Disponível em: <<https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1256>>. Acesso em: 20 jul. 2022.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. **XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju**, 2008.: Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>. Acesso em: 15 dez 2022.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J; SAMBROOK, S. “Towards a multidisciplinary definition of Innovation”, **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BARRALES-MOLINA, V.; BENITEZ-AMADO, J.; PEREZ-AROSTEGUI, M.-N. Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation. **Industrial Management & Data Systems**, 2010. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635571011087437/full/html>. Acesso em: 15 jun. 2022.

BERTÓLI, N. C.; PERERA, B. H. P.; DURÃES, L. H.; SILVA, M. E.; RAMOS, T. P. A Aplicação da Controladoria Estratégica na Concorrência entre Empresas Familiares de Triticultura. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Julho/2020, vol.14, n.51, p. 282-293. ISSN: 1981-1179. Disponível em: <<https://scholar.archive.org/work/ax514ximhzh53bpe5wiwxrtgfy/access/wayback/https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/2482/4066>>. Acesso em: 24 fev. 2023.

BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Bookman Editora, 2009.

BEUREN, I. M.; MÜLLER, E. T. C. 2010. Evidências de institucionalização da controladoria em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 9, n. 2, p. 43-63. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1940/194014448004.pdf>>. Acesso em 23 fev. 2023.

BIANCHI, M.; NASCIMENTO, A. M. A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa e de Redução dos Conflitos de Interesse entre Principal e Agente. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, 2005. Disponível em: <<https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2052>>. Acesso em: 15 nov. 2022.

BIANCHI, M.; BACKES, R. G.; GIONGO, J. A participação da Controladoria no processo de gestão organizacional. **Contexto**. Porto Alegre, RS. v. 6, n. 10, p. 69-92, 2006. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/20547>>. Acesso em 15 nov. 2022.

BOENO DE OLIVEIRA, G.; DE OLIVEIRA, R. A. A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES: um estudo dirigido a uma empresa do meio oeste catarinense. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Joaçaba**, [S. l.], v. 3, p. e17368, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/apeuj/article/view/17368>. Acesso em: 26 fev. 2023

BREZNIK, L.; HISRICH, R. Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?k. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 3, p. 368, 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-02-2014-0018/full/html>. Acesso em: 10 fev.2021.

BYRNE, S.; PIERCE, B. Towards a more comprehensive understanding of the roles of management ac-countants. **European Accounting Review**, v. 16, n. 3, p. 469-498. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180701507114>. Acesso em 15 fev. 2023.

CALLADO, A. A. C.; AMORIM, T. N. G. F. Competências da Função de Controller em Hotéis de Grande Porte da Região Metropolitana do Recife. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 57-73, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/recfin/article/view/28721>. Acesso em: 21 jul. 2022.

CAMARGO, A. A. B; MEIRELLES, D. S. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014. Disponível

em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/L9ZB6rBCFZ5jgqxd3hVWY6L/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 08 jul. 2022.

CARDOSO, A. L. J.; KATO, H. T. Análise das publicações sobre Capacidades Dinâmicas entre 1992 E 2012: Discussões sobre a evolução conceitual e as contribuições dos autores de maior notoriedade na área. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 201-237, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000300201&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 08 jul. 2022.

CARVALHO, M. F. **Uma contribuição ao estudo da Controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de banco múltiplo**. 1995. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/000742911>>. Acesso em: 22 fev. 2023.

CASTANHEIRA, D. R. F. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. doi:10.11606/D.12.2008.tde-11122008-165845. Acesso em: 10 mar 2023.

CAVALCANTE, A. N. M. **Instituições de ensino superior privadas do estado de Sergipe e seus processos de institucionalização frente às determinações do MEC**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Sergipe. Disponível em: <<https://ri.ufs.br/handle/riufs/11060>>. Acesso em: 22 fev. 2023.

CAVICHOLI, D.; SANTOS K. P.; DEL VESCO, D. G.; FLIRST, C. Controladoria: Análise das citações de artigos científicos produzidos. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 20, n. 44, 2020. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/84491>>. Acesso em: 25 jul. 2022.

COELHO, E.; LUNKES, R. J.; MACHADO, A. O. A Controladoria na hierarquia organizacional: um estudo nas maiores empresas do estado de Santa Catarina. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, 31(2), 33.46, 2012. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3071/307124727004.pdf>>. Acesso em: 20 fev 2023.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Capacidade de absorção: uma nova perspectiva de aprendizagem e inovação. In: BURGELMAN, R. A. CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGTH, S. C. (orgs.). **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: conceitos e soluções**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. p. 377-393.

CORREIA, G. K. S. **Estudo de caso: Papel da Controladoria na gestão de empresas inovadoras**. Dissertação (Mestrado). Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado (FECAP). Disponível em: <<http://tede.fecap.br:8080/bitstream/jspui/787/5/Grace%20Kely%20da%20Silva%20Correia.pdf>>. Acesso em: 25 fev 2023.

DA SILVA, J. J. **Capacidade de inovação moderada pelas pressões institucionais na obtenção de performance em ecoinovação**. 2019. 116 f. Tese(Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo. Disponível em: <<http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2155>>. Acesso em: 25 jul. 2022.

DALACOSTA, R. **A capitação como estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas em cooperativas de crédito.** – Guarapuava: Unicentro, 2017. Dissertação (Mestrado). Disponível em: <<https://www3.unicentro.br/ppgadm/wp-content/uploads/sites/16/2017/06/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Rosiane-Dalacosta-SITE.pdf>>.

Acesso em: 15 jul. 2022.

DIAS ALVES, S. G.; SILVA, S. L. P.; DIEHL, C. A.; MARETH, T. Teorias de estudo da Controladoria: uma revisão sistemática e lacunas de pesquisa. **Revista Conhecimento Contábil**, [S. l.], v. 11, n. 01, 2021. Disponível em: <http://periodicos.apps.uern.br/index.php/RCC/article/view/3291>. Acesso em: 23 jul. 2022

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. (2000). **Dynamic Capabilities: What Are They?** *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105–1121. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/3094429>>. Acesso em 21 fev. 2023.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria teoria e prática.** São Paulo: 4ª ed. Atlas, 2008. 299 p.

FRISHAMMAR, J.; KURKKIO, M.; ABRAHAMSSON, L.; LICHTENTHALER, U. Antecedents and Consequences of Firms' Process Innovation Capability: A Literature Review and a Conceptual Framework. **Ieee Transactions on Engineeringmanagement**, v. 59, n. 4, p. 519-529, 2012.

GADELHA, C. A. P.; GORH, C. F.; LEITE, M. S. A.; VIEIRA, M. F. Cadeia de valor e vantagens colaborativas: estudo em um processo de importação de uma carga containerizada. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 50-74, abr. 2020. ISSN 1984-3372. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/7036>>. Acesso em: 15 set. 2021.

GERARD, J. A. A. Theory of organizational routines: development of a topology and identification of contextual determinants. Ann Arbor: ProQuest UMI Dissertation Publishing, 2009.

HELFAT, C. E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 339-360. 1997. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199705%2918%3A5%3C339%3A%3AAID-SMJ883%3E3.0.CO%3B2-7>>. Acesso em: 09 jun. 2022.

JUNIOR, J. C. de M.; DE SOUZA, E. J.; MOREIRA, L. M.; SIMÃO, A. dos S.; DA SILVA, A. C.; LEITE, C. G. Controladoria estratégica e gestão de fornecedores / Strategic controllership and supplier management. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 39239–39257, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n4-402. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/28317>. Acesso em: 26 fev. 2023.

KRUGER, S. D.; PRESA, S.; PETRI, S. M.; MENDES, A. C.; ZANIN, A. A estrutura da controladoria nas indústrias de Santa Catarina. **Management Control Review**, [S. l.], v. 3, n.

2, p. 2–20, 2019. Disponível em: <https://www.journals.ufrpe.br/index.php/managementcontrolreview/article/view/2406>. Acesso em: 22 fev 2023.

LAWSON, B.; SAMSOM, D. A. Developing innovation capacity in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001. Disponível em: < <https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S1363919601000427>>. Acesso em: 20 fev. 2023.

LEITE, M.; REIF, E.; LAVARDA, C. E. F. Análise da Controladoria e suas funções: Estudo de Caso em uma organização de Construção Civil. **Revista Desafio Online (DOn)** - v. 6, n. 1, 2018. Disponível em: < <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/2076>>. Acesso em: 15 jun 2022.

LORENZETT, D. B. **A importância da Controladoria no processo decisório da pequena empresa**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, 2013. Disponível em: < <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/8271?show=full>>. Acesso em: 23 fev. 2023.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria: Na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDOZA-SILVA, A. Innovation capability: a systematic literature review. **European Journal of Innovation Management**, 24, n. 3, p. 707– 734, 2021. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-09-2019-0263/full/html>>. Acesso em: 25 abr 2023.

MOROZINI, F. **Relação dos aspectos da capacidade dinâmica com as práticas de inovação institucionalizadas em uma cia de papel e celulose**. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, 2018. Disponível em: <<https://www3.unicentro.br/ppgadm/wpcontent/uploads/sites/16/2018/09/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2021.

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. 1 ed., 7 reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. E-book. ISBN 9788502618336. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502618336/>. Acesso em: 21 fev. 2023.

OLIVEIRA, L. F.; GUIMARAES, T. A. Capacidade de Inovação no Judiciário. **Administration of Justice Meeting – ENAJUS**, 10, 2022. Anais. Curitiba. Disponível em: <<https://www.enajus.org.br/wp-content/uploads/2022/10/capacidade-de-inovacao-no-judiciario.pdf>>. Acesso em: 26 mai 2023.

OLIVEIRA, L. F.; SANTOS, C. D. Intended and unintended consequences of innovation adoption: open government data adoption by the Federal District of Brazil. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 25, n. 1, p. 1–25, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/YDqZZxpNXfS4FSbppSGVFpN/?lang=en>>. Acesso em: 26 mai 2023.

OLIVEIRA, L. M. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, L. M.; JR., J. H. P.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica - Textos e Casos Práticos com Solução, 11ª Edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2015. *E-book*. ISBN 9788597003000. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597003000/>. Acesso em: 21 fev. 2023.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **Oslo manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation** (4th ed.) Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing, 2018.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria avançada**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2010. *E-book*. ISBN 9788522108107. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108107/>. Acesso em: 21 fev. 2023.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional - 3ª edição revista e atualizada**. [São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. *E-book*. ISBN 9788522112715. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522112715/>. Acesso em: 21 fev. 2023.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Sharpe, 1959.

RODRIGUES, F. C. ALCANTARA, R. L. C. **Visão Baseada Em Recursos E Sua Aplicação Na Gestão Da Cadeia De Suprimentos**. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais...Fortaleza, CE: ABEPRO, 2015. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_222_27022.pdf. Acesso em: 12 mai 2022.

SAMPAIO, V. SILVA, F. M. Controladoria Empresarial e Estratégica. **Revista Scientia Alpha** - v. 2 n. 02, 2020. Disponível em: <https://revista.alfaumarama.edu.br/index.php/rsa/article/view/19>. Acesso em: 22 fev 2023.

SANTOS, A. A. S. Controladoria no Banco do Brasil S.A.: uma contribuição ao estudo da Controladoria em instituições financeiras. 2005. Dissertação (Mestrado em Economia: Controladoria) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

SANTOS, J. R. D.; SOUZA, J. A. D.; NETO, S. C. D. G.; OLIVEIRA, D. D. L.; RAMOS, E. G. Desenvolvimento e incorporação do processo de institucionalização de hábitos e rotinas no ambiente gerencial de controladoria de uma empresa rural / Development and incorporation of the process of institutionalization of habits and routines in the management environment of controllership of a rural company. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 5, p. 30610–30629, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n5-500. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/10575>. Acesso em: 28 fev. 2023.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos. **Fundamentos de Controladoria** (V.17). São Paulo: Grupo GEN, 2009. *E-book*. ISBN 9788522494316. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522494316/>. Acesso em: 22 fev 2023.

SILVA, M. O. S. da.; SANTOS, G. C. dos.; FIORI, A. S.; COSTA, S. G. da.; SILVA, E. S. V. da.; VITACA, R. C. D. A IMPORTANCIA DA CONTROLADORIA NA ORGANIZAÇÃO. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 312–321, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i2.8417. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/8417>. Acesso em: 26 abr. 2023.

SILVA, M. S. A. D'ANJOUR, M. F. MEDEIROS, B. C. AÑEZ, M. E. M. Inovação e Capacidades Dinâmicas: As Relações entre as Múltiplas Inovações e as Capacidades de Detecção, Captura e Reconfiguração nas Academias 'Fitness'. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 1, p. 52-76, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52235/inovacao-e-capacidades-dinamicas--as-relacoes-entre-as-multiplas-inovacoes-e-as-capacidades-de-deteccao--captura-e-reconfiguracao-nas-academias--fitness->>. Acesso em 23 jun. 2022.

SOUSA, E. G.; SOARES, M.A.; LEAL; E. A. A Controladoria e as inovações tecnológicas na gestão pública: o caso governança eletrônica na prefeitura Municipal de Uberlândia. **Congresso USP Controladoria e Contabilidade**, 5, 2005, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2005. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos52005/an_resumo.asp?cod_trabalho=254>. Acesso em 10 mar 2023.

SOUZA, G. H. C.; WANDERLEY, C. de A.; HORTON, K. Perfis dos Controllers: autonomia e envolvimento dos profissionais de Controladoria. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 003–022, 2020. DOI: 10.14392/asaa.2020130301. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/689>. Acesso em: 15 jul. 2022,

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z). Acesso em: 21 jun. 2022.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640>. Acesso em: 21 jun. 2022.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>. Acesso em: 10 mai. 2022.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.318>>. Acesso em 20 fev. 2023.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2002.6587995>>. Acesso em 05 mai 2022.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, p. 339–5. 2002. Disponível em: <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=47604>. Acesso em: 22 jun 2021.

ANEXO I – Ficha de Descrição de Cargos

	DESCRIÇÃO DE CARGOS			
	Código do documento: FOR38			
	Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 70 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.				
DATA DA CRIAÇÃO: 12/11/22 VERSÃO: 01				
CARGO: Almojarife				
DEPARTAMENTO: Administrativo				
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor Administrativo				
RESPONSABILIDADES DO CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar e organizar estoque; • Conferir insumos; • Manter organização do almoxarifado; • Controlar entrega de EPIs; • Receber mercadorias e insumos; • Realizar trocas/devoluções de mercadorias e insumos; • Manter a organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 				
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar estoque, mercadorias e matéria prima; • Conferir insumos (gás, oxigênio, resina, cola, silicone, rafia, tela, arame e embalagem); • Conferir periodicamente os materiais do almoxarifado, verificando necessidade de compra; • Controlar entrega de EPIs; • Criar requisições de materiais; • Realizar recebimento de mercadorias e insumos; • Realizar cadastro dos itens; • Realizar inventários quando necessário; • Organizar e controlar o estoque; • Armazenar materiais de forma correta; • Realizar solicitação de troca e devolução de materiais; • Entrar em contato com fornecedores; • Controlar balança e itens recebidos; • Controle de empilhadeira; • Requisitar serviços de terceiros (Retroescavadeira, locação de andaimes...) • Reportar a movimentação de estoque ao gerente administrativo. 				
FORMAÇÃO				
MÍNIMA: Ensino médio completo. DESEJÁVEL: Curso técnico em administração.				

CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- Integração;
- Rotina de organização da fábrica;
- Conhecimento sobre organização de estoques;
- Sistemas que a empresa utiliza;
- Balança
- Excel e Word
- Matemática intermediária
- Operador de empilhadeira;
- NR35 - Trabalho em altura;
- Primeiros socorros;
- Normas da empresa e de segurança.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Lógica;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Instruções de trabalho;
- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 72 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 28/03/23 VERSÃO: 01			
CARGO: Analista de Aplicação			
DEPARTAMENTO: Produção			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor de Produção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver caderno técnico de produtos; • Desenvolver testes práticos e teóricos de material; • Realizar visitas técnicas; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver caderno técnico com as especificações de fabricação de cada material; • Desenvolver desenho técnico demonstrando a aplicação do material; • Realizar testes práticos e teóricos do material conforme faixa de temperatura solicitada pelo cliente; • Analisar e sugerir materiais para aplicação conforme necessidade Comercial; • Realizar cálculos de área para projetos e verificar a metragem necessária de material; • Realizar visitas técnicas nos clientes; • Revisar materiais cadastrados no sistema; • Realizar cálculos para averiguação de custos de produção de cada material; • Realizar cálculos para conhecimento de tempo médio de produção e setup. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Cursando ensino superior nos cursos de engenharia. DESEJÁVEL: Ensino superior completo nos cursos de engenharia.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Domínio das características dos produtos; • Domínio em cálculos; • Sistemas que a empresa utiliza; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			
HABILIDADES NECESSÁRIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade; • Assertividade; • Autoconfiança; • Automotivação; 			

- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Ética;
- Foco em resultados;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Relacionamento interpessoal;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Planilhas de controle;
- Formulários;
- Especificações de fabricação.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 74 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 27/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Analista de Planejamento e Controle de Produção - PCP			
DEPARTAMENTO: Produção			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor de Produção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar programação de produção; • Monitorar prazos; • Otimizar ordens de produção; • Aprovar pedidos; • Monitorar insumos; • Acompanhar carregamentos. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Analisar qual material foi produzido no turno anterior e qual material está sendo produzido no momento; • Verificar se a produção está dentro do prazo; • Analisar os pedidos em carteira (para a semana); • Verificar se há disponibilidade em estoque do material solicitado e se sim, informar o setor Comercial; • Realizar a programação; • Confirmar se existe disponibilidade para produção do material; • Acompanhar carregamentos; • Administrar compensações no estoque; • Fazer liberação dos pedidos no sistema; • Monitorar os insumos necessários para a Produção; • Cadastrar a engenharia de produto; • Acompanhar indicadores de eficiência da produção; • Realizar ajustes nos tempos de setup do PCP no sistema; • Realizar apontamentos no sistema. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: cursando ensino superior nos cursos de administração ou engenharia. DESEJÁVEL: Ensino superior completo nos cursos de administração ou engenharia.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Domínio das características dos produtos; • Sistemas e softwares que a empresa utiliza; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Organograma;
- Descrição de cargos;
- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 76 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 30/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Analista de RH			
DEPARTAMENTO: Administrativo			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor Administrativo			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar processo para contratação e rescisão de funcionários; • Administrar o ponto dos colaboradores; • Administrar o banco de horas dos colaboradores; • Administrar as advertências dos colaboradores; • Realizar o fechamento mensal; • Realizar o processo para emissão e assinatura dos holerites; • Realizar a provisão dos valores de salários e impostos no sistema; • Manter a organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar os colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Selecionar currículos; • Agendar entrevistas; • Passar feedback para candidatos; • Agendar exames admissionais; • Solicitar documentações; • Solicitar numeração para pedido de uniformes; • Encaminhar informações para almoxarifado, solicitando uniformes e EPIs; • Digitalizar e encaminhar documentos para a contabilidade fazer o registro; • Solicitar assinaturas nos documentos; • Recolher documentos assinados e digitaliza-los; • Arquivar documentos na pasta digital e física de cada colaborador; • Realizar processo para rescisão de colaboradores; • Fechar ponto dos colaboradores semanalmente; • Controlar faltas; • Controlar permissões de horas extra; • Controlar advertências; • Fazer fechamento e colher assinaturas; • Conferir todos os documentos assinados e encaminhar para a contabilidade que emitirá os holerites; • Conferir todas as informações dos holerites; • Imprimir todos os holerites e fazer a provisão dos valores no sistema; • Anexar comprovantes aos holerites e encaminhar para assinatura; • Recolher todos os holerites assinados, digitalizar e arquivar (físico e digital); • Provisionar valores dos impostos no sistema; • Reportar atividades ao Gestor. 			

FORMAÇÃO

MÍNIMA: Cursando ensino superior nos cursos de administração ou tecnólogo em recursos humanos.

DESEJÁVEL: Ensino superior completo no curso de administração ou tecnólogo em recursos humanos.

CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- Integração;
- Rotina de organização do ambiente de trabalho;
- Sistemas que a empresa utiliza;
- Primeiros socorros;
- Normas da empresa e de segurança.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Organização;
- Relacionamento interpessoal;
- Respeito;
- Responsabilidade.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano

DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 78 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 01/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Analista Comercial			
DEPARTAMENTO: Comercial			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor Comercial			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar a empresa e os produtos aos potenciais clientes; • Formular e enviar proposta; • Negociar e formalizar a venda; • Lançar dados no sistema; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Conferir e-mail, mensagens e sistema; • Responder clientes, dando sequência ao processo de venda para clientes interessados e salvando o contato dos que não querem comprar agora, para nova prospecção futura; • Coletar dados do cliente; • Informar parte técnica dos produtos; • Elaborar proposta no sistema e enviar para o cliente; • Solicitar análise financeira do cliente para o setor fiscal; • Formalizar data de entrega com o cliente; • Alinhar prazos com o setor PCP; • Solicitar cotação de frete ao responsável; • Atualizar sistema; • Reportar resultados ao gestor comercial; • Realizar reuniões de alinhamento; • Visitar clientes; • Participar de visitas técnicas, feiras e eventos. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino superior completo nos cursos de engenharia ou administração. DESEJÁVEL: Mestrado			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Domínio das características dos produtos; • Domínio dos cálculos de densidade, área e volume; • Sistemas que a empresa utiliza; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Intraempreendedorismo;
- Liderança;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 80 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 30/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Analista Fiscal			
DEPARTAMENTO: Administrativo			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor Administrativo			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar recebimento de notas fiscais de compra; • Emitir notas fiscais; • Alimentar o sistema; • Acompanhar fechamento fiscal e provisionar esses valores no sistema; • Realizar análise de crédito dos clientes e fazer liberação para o setor Comercial; • Realizar cadastro dos produtos no sistema; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar recebimento de nota fiscal de compra; • Emitir nota fiscal cega com todos os itens, para o setor de Compras realizar a conferência; • Confrontar nota fiscal do fornecedor com o pedido de compra do sistema; • Acompanhar o sistema, para ver as notas fiscais emitidas; • Baixar no servidor todas as notas fiscais que foram emitidas no dia anterior; • Baixar arquivo XML e PDF das notas fiscais de entrada; • Importar notas fiscais para o sistema; • Editar notas fiscais no sistema para lançamento no estoque e financeiro; • Vincular itens com pedido de compra; • Fazer lançamento de contas manualmente no sistema (energia, água, telefone); • Fazer lançamento do CTE (Conhecimento de Transporte Eletrônico) manualmente no sistema; • Fazer lançamento de notas fiscais de serviço manualmente no sistema; • Realizar arquivo físico e digital; • Baixar arquivo XML das notas fiscais de saída (todo 1º dia útil do mês) • Anexar arquivos na pasta do servidor e uma cópia no computador; • Acompanhar fechamento fiscal, créditos e débitos dos impostos e provisionar esses valores no sistema; • Cadastrar produtos no sistema; • Reportar resultados ao Gestor. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Cursando ensino superior nos cursos de administração, economia ou contabilidade.			
DESEJÁVEL: Ensino superior completo nos cursos de administração, economia ou contabilidade.			

CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- Integração;
- Tributação;
- Leis trabalhistas;
- Software contábil;
- Domínio das atividades financeiras;
- Sistemas que a empresa utiliza;
- Primeiros socorros;
- Normas da empresa e de segurança.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Organização;
- Relacionamento interpessoal;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Processos de compras, recebimento e faturamento;
- Guia cega.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 82 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 01/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Assistente Comercial - Prospecção			
DEPARTAMENTO: Comercial			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor Comercial			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Cadastrar leads; • Realizar pesquisas para captação de leads; • Lançar informações no sistema; • Direcionar leads para vendedores; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisas no Google para captação de potenciais leads; • Entrar em contato com potenciais leads através de ligação ou mensagem; • Cadastrar leads no sistema; • Direcionar leads para os vendedores realizarem a cotação; • Reportar resultados ao Gestor Comercial. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Curso técnico em administração ou cursando ensino superior em administração. DESEJÁVEL: Curso técnico em administração ou superior completo em administração.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Domínio das características dos produtos; • Sistemas que a empresa utiliza; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			
HABILIDADES NECESSÁRIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Assertividade; • Capacidade analítica; • Comprometimento; • Comunicação; • Conhecimento técnico; • Dinamismo; • Ética; • Flexibilidade; 			

- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Negociação;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 84 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 11/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Assistente Comercial - Sistema			
DEPARTAMENTO: Comercial			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor Comercial			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Alimentar sistema; • Alinhar carregamentos com a expedição; • Representar o setor Comercial como intermediador na fábrica; • Manter o sistema atualizado; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Conferir e-mail, mensagens e sistema; • Participar de reuniões de alinhamento para pedidos, produção e carregamentos; • Alterar carregamentos no sistema; • Agendar propostas no sistema e encaminhar para os vendedores; • Acompanhar os pedidos no sistema; • Corrigir informações referente ao faturamento no sistema; • Verificar datas de carregamento com o setor de expedição; • Alinhar prazos com o setor PCP; • Reportar resultados ao gestor comercial; • Visitar clientes; • Participar de visitas técnicas, feiras e eventos. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino superior completo no curso de administração. DESEJÁVEL: Especialização em vendas			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Domínio das características dos produtos; • Domínio em cálculos de área, cubagem e conversão Kg por m² ou m³, Km frete (de acordo com especificação do material); • Sistemas que a empresa utiliza; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			
HABILIDADES NECESSÁRIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Assertividade; • Capacidade analítica; 			

- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 86 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 15/06/23 VERSÃO: 01			
CARGO: Assistente de Qualidade			
DEPARTAMENTO: Qualidade			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor de Qualidade			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar ensaios laboratoriais para avaliação da qualidade do material e insumos; • Monitorar insumos (quantidade, validade e qualidade); • Acompanhamento periódico na Alimentação; • Liberar lotes; • Auditoria de processo e produto final; • Analisar Certificado da Qualidade de Matéria-Prima; • Realizar recebimento de insumos conforme instrução de trabalho; • Atualizar Certificado de Qualidade; • Atualizar documentos do Sistema de Gestão da Qualidade; • Revisão da lista mestre de documentos; • Abertura e encerramento de Relatório de Reclamação; • Treinamento de colaboradores conforme matriz competência. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar a linha de produção; • Coletar amostras do material para os testes do controle de processo; • Realizar ensaios para o controle estatístico de processo; • Realizar ensaios para averiguação de conformidade dos insumos; • Elaborar relatórios; • Reportar diariamente aos gestores os resultados de ensaios laboratoriais; • Reclassificar material em estoque conforme demanda; • Confeccionar, embalar e destinar amostras conforme demanda; • Fazer a liberação de lote conforme instrução de trabalho; • Fazer o recebimento de insumos conforme instrução de trabalho; • Acompanhamento de auditoria externa e interna; • Acompanhamento de fiscalização; • Treinamento e integração de colaboradores. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino Médio Completo DESEJÁVEL: Curso técnico em qualidade ou ensino superior completo em qualidade.			

CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- Integração;
- Domínio das características dos produtos;
- Sistemas que a empresa utiliza;
- Primeiros socorros;
- Normas da empresa e de segurança;
- Normas NBRs de lã de rocha mineral;
- Conhecimento em ITRs, PRO e sistema de gestão da qualidade.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Formulários;
- Documentos da Qualidade;
- Especificações de Fabricação;
- Instruções de trabalho;
- Lista mestre de documento do SGQ.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 88 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 30/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Assistente Financeiro			
DEPARTAMENTO: Administrativo			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor Administrativo			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar serviços de banco; • Realizar pagamento de boletos; • Acompanhar recebimentos; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as remessas de banco; • Fazer o fechamento bancário do dia anterior; • Imprimir todos os relatórios bancários; • Imprimir relatório do fluxo de caixa do dia; • Imprimir DDA - Débito Direto Autorizado do banco; • Confrontar o sistema com o DDA; • Realizar pagamentos do dia; • Acompanhar recebimentos, verificando se não existem pendências a serem cobradas; • Realizar arquivamentos diariamente; • Analisar créditos dos clientes, liberar no sistema e informar o setor Comercial; • Reportar resultados ao Gestor. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: cursando ensino superior nos cursos de administração, economia ou contabilidade. DESEJÁVEL: Ensino superior completo nos cursos de administração, economia ou contabilidade.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Rotina de organização do ambiente de trabalho; • Domínio das atividades financeiras; • Domínio em cálculos; • Sistemas que a empresa utiliza; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			
HABILIDADES NECESSÁRIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade; • Assertividade; 			

- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Força de vontade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Lógica;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 90 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 29/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Auxiliar da Expedição			
DEPARTAMENTO: Administrativo			
SUPERIOR IMEDIATO: Encarregado da Expedição			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar carregamentos conforme prioridade e orientação; • Evidenciar através de fotos e reportar os carregamentos ao Encarregado; • Trabalhar junto ao Encarregado na solução de problemas; • Manter a organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar carregamentos; • Organizar e conferir o estoque de produtos acabados; • Movimentar produtos acabados com extremo cuidado; • Armazenar corretamente os produtos acabados; • Auxiliar na separação de cargas; • Operar empilhadeira de acordo com as normas de segurança; • Conferir cada fiada e fotografar carregamentos; • Reportar carregamentos com imagens para o Encarregado; • Receber, pesar, encaminhar e liberar caminhões. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino fundamental completo. DESEJÁVEL: Ensino médio completo.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Rotina de organização da fábrica; • Domínio das características dos produtos; • Conhecimento sobre empilhamento correto e armazenagem dos materiais conforme instrução de trabalho; • Operador de empilhadeira; • NR35 - Trabalho em altura; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			
HABILIDADES NECESSÁRIAS			

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Comprometimento;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Força de vontade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano

DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Instruções de trabalho;
- Romaneios de carga;
- Etiquetas de produto;
- Controle de uso e manutenção da empilhadeira.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 92 de 3	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 22/11/22			
VERSÃO: 01			
CARGO: Auxiliar de Produção			
DEPARTAMENTO: Produção			
SUPERIOR IMEDIATO: Supervisor de Produção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que o material está de acordo com as especificações de fabricação contidas na ordem de produção; • Desempenhar sua função de acordo com as instruções de trabalho; • Estar disponível e ser flexível para atuar em diferentes postos de trabalho conforme a necessidade e determinação da liderança; • Ser detalhista em seu posto de trabalho, garantindo conformidade, capricho e reduzindo falhas; • Estar atento a toda linha de produção, auxiliando na resolução de problemas de forma rápida; • Zelar pela organização da fábrica, mantendo seu posto de trabalho desobstruído, organizado e limpo; • Reportar a liderança quaisquer irregularidades percebidas na execução do trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
Linha de produção:			
<ul style="list-style-type: none"> • Abastecer esteira de alimentação do forno conforme padrão; • Manter vazia e limpa a valeta da câmara de fibragem, fazendo descarte conforme instrução de trabalho; • Inspeccionar material na linha de produção para verificar se o mesmo está sendo produzido de acordo com as especificações de fabricação contidas na ordem de produção; • Classificar material que sai no final da linha, garantindo que o mesmo está dentro das especificações; • Embalar material de acordo com instrução de trabalho; • Pesar material embalado; • Apontar dados estatísticos da produção; • Etiquetar; • Destinar o material para o estoque; • Realizar manutenção do forno quando necessário. 			
Manufatura:			
<ul style="list-style-type: none"> • Embalar material reclassificado na embalagem; • Na costura, preparar os insumos, cortar a tela e arames na medida correta; • Costurar a tela na lã de acordo com as especificações e instrução de trabalho; 			

- Pesar mantas e apontar o peso no formulário;
- Etiquetar;
- Destinar o material para o estoque;
- No moinho, pesar material e apontar o peso no formulário;
- Ensacar e pesar aparas;
- Colocar material no moinho de acordo com instrução de trabalho;
- Confeccionar amostras de acordo com solicitação da Qualidade.

Limpeza e organização da fábrica:

- Desobstruir, organizar e limpar seu posto de trabalho;
- Realizar limpezas na fábrica de acordo com a orientação do forneiro e supervisor em todo final de turno;
- Realizar limpezas específicas de acordo com a orientação do forneiro e supervisor a cada parada para manutenção;
- Realizar limpezas críticas para uma boa produção (tambor câmara de coleta, exaustores, paneleira).

FORMAÇÃO

MÍNIMA: Ensino fundamental completo

DESEJÁVEL: Ensino médio completo

CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- Integração;
- Rotina de organização da fábrica;
- Conhecimento dos locais de armazenagem e descarte do produto;
- Conhecimento no preparo de receita de cola (material específico);
- Conhecimento sobre as especificações e características dos produtos;
- Domínio das atividades conforme descrito nas instruções de trabalho;
- Conhecimento sobre empilhamento correto de materiais;
- Sistema que a empresa utiliza para apontamentos de produção (quando for destinado na função);
- Sistema que a empresa utiliza para impressão de etiquetas;
- NR33 - Segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados;
- NR35 – Trabalho em altura (quando for destinado na função);
- Operador de empilhadeira (quando for destinado na função);
- Primeiros socorros.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Força de vontade;
- Integridade;

- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Trabalho em equipe;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: Inexperiente

DESEJÁVEL: 1 ano

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Formulários apontamentos;
- Etiquetas de produtos;
- Instruções de trabalho.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 95 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			

DATA DA CRIAÇÃO: 15/06/23 VERSÃO: 00
CARGO: Auxiliar de laboratório
DEPARTAMENTO: Qualidade
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor de Qualidade
RESPONSABILIDADES DO CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar ensaios laboratoriais para avaliação da qualidade do material e insumos; • Monitorar insumos (quantidade, validade e qualidade); • Acompanhamento periódico na Alimentação; • Liberar lotes; • Confeccionar e embalar amostras; • Auditoria de processo e produto final; • Analisar Certificado da Qualidade de Matéria-Prima; • Realizar recebimento de insumos conforme instrução de trabalho; • Preparação de amostras.
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO
<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar a linha de produção; • Coletar amostras do material para os testes do controle de processo; • Realizar ensaios para o controle estatístico de processo; • Realizar ensaios para averiguação de conformidade dos insumos; • Elaborar relatórios; • Reportar diariamente aos gestores os resultados de ensaios laboratoriais; • Reclassificar material em estoque conforme demanda; • Confeccionar, embalar e destinar amostras conforme demanda; • Fazer a liberação de lote conforme instrução de trabalho; • Fazer o recebimento de insumos conforme instrução de trabalho.
FORMAÇÃO
MÍNIMA: Ensino Médio Completo DESEJÁVEL: Curso técnico em laboratório ou ensino superior completo nos cursos de química e engenharia.
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Domínio das características dos produtos; • Sistemas que a empresa utiliza; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança; • Normas NBRs de lã de rocha mineral. • Conhecimento em ITRs, PRO e sistema de gestão da qualidade

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano

DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Formulários;
- Documentos da Qualidade;
- Especificações de Fabricação;
- Instruções de trabalho.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 97 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 12/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Comprador			
DEPARTAMENTO: Administrativo			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor Administrativo			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir cotações; • Realizar lançamentos no sistema; • Realizar negociações; • Manter a organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. • Realizar planejamento de compras; 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir cotações para fornecedores; • Lançar valores no sistema; • Realiza fechamentos; • Realiza negociações. • Analisar e aprovar cotações no sistema; • Realizar planejamento de compras; • Analisar a real necessidade das demandas de compra; • Analisar o custo benefício dos produtos solicitados 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Curso técnico em administração. DESEJÁVEL: Curso superior em administração.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Rotina de organização da fábrica; • Sistemas que a empresa utiliza; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			
HABILIDADES NECESSÁRIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Assertividade; • Autoconfiança; • Automotivação; • Comprometimento; • Comunicação; • Dinamismo; 			

- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Instruções de trabalho;
- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 99 de 2	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 01/11/22 VERSÃO: 00			
CARGO: Controller			
DEPARTAMENTO: Administrativo / Financeiro			
SUPERIOR IMEDIATO: Diretoria			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos resultados de processo e produção; • Realizar planejamentos; • Análise de viabilidade financeira; • Análise e reportar de saúde financeira da organização; • Agendar e liberar pagamentos; • Análise mensal de Dashboards; • Lançamento de resultados em Sistemas Informatizado; • Apresentação semestral dos resultados; • Análise de pagamentos de boletos gerados; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Controle de Pagamentos; • Checar pagamentos; • Checar números de processos; • Pagamentos de serviços terceiros; • Reportar resultados a diretoria; • Gestão de indicadores; • Controle de finanças; • Controlador de gestão estratégias; • Lançamento diários dos resultados de faturamento. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino superior completo no curso de administração ou contabilidade DESEJÁVEL: Especialização em Controladoria Financeira.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Sistemas que a empresa utiliza; • Cursos de liderança; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			
HABILIDADES NECESSÁRIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade; • Assertividade; • Autoconfiança; • Automotivação; 			

- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Intraempreendedorismo;
- Liderança;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Planilhas de controle;
- Gráficos de indicadores;
-

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 101 de 3	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 21/11/22			
VERSÃO: 01			
CARGO: Coordenador de Manutenção			
DEPARTAMENTO: Produção			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor de Produção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar e monitorar a performance da manutenção; • Gerir metas; • Reportar diariamente os resultados da manutenção ao Gestor de Produção, Controller e à Direção; • Trabalhar em soluções que otimizem o processo e tragam maior eficiência e menor custo; • Solucionar problemas da manutenção; • Gerir colaboradores; • Passar feedbacks para colaboradores; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar sistematicamente a manutenção, se certificando que todas as ordens de serviço estão sendo executadas • Acompanhar a eficiência da máquina; • Acompanhar os parâmetros e eficiência do forno; • Acompanhar a eficiência do moinho; • Planejar e acompanhar as paradas; • Acompanhar o consumo da manutenção; • Acompanhar o estoque de insumos para manutenção; • Acompanhar o Planejamento e Controle de Manutenção (PCM); • Desenvolver projetos; • Acompanhar o desempenho dos colaboradores; • Acompanhar prazos; • Monitorar custos da manutenção e identificar oportunidades de reduzi-los; • Solucionar problemas da manutenção; • Acompanhar reparos do forno; • Atuar na análise e desenvolvimento de novos equipamentos; • Reportar resultados ao Gestor de Produção, Controller e à Direção; • Realizar reuniões de alinhamento. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino superior completo nos cursos de engenharia mecânica ou administração.			
DESEJÁVEL: Ensino superior completo no curso de engenharia mecânica.			

CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- Integração;
- Rotina de organização da fábrica;
- NR10 - Segurança em instalações e serviços em eletricidade;
- NR33 - Segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados;
- NR35 – Trabalho em altura (quando for destinado na função);
- Operador de empilhadeira (quando for destinado na função);
- Sistemas que a empresa utiliza;
- Software para projetos;
- Primeiros socorros.
- Normas da empresa e de segurança.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Desenvolvimento humano;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Intraempreendedorismo;
- Liderança;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano

DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Organograma;
- Descrição de cargos;
- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 104 de 3	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 21/11/22			
VERSÃO: 01			
CARGO: Coordenador de Produção			
DEPARTAMENTO: Produção			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor de Produção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar a performance da produção; • Garantir eficiência na produção; • Acompanhar todos os parâmetros de produção; • Gerir metas; • Reportar diariamente os resultados da produção ao Gestor Industrial; • Trabalhar em soluções que otimizem o processo e tragam maior produtividade, eficiência e menor custo produtivo; • Solucionar problemas de produção; • Gerir colaboradores; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar sistematicamente a produção da linha e manufaturado, se certificando que o material está de acordo com as especificações contidas na ordem de produção; • Monitorar a alimentação; • Monitorar os carregamentos; • Monitorar o estoque; • Monitorar os parâmetros de produção; • Monitorar a eficiência da máquina; • Monitorar os parâmetros e eficiência do forno; • Monitorar a eficiência do moinho; • Monitorar as paradas; • Monitorar o consumo; • Monitorar o estoque de matéria-prima; • Monitorar as perdas do processo; • Monitorar o desempenho dos colaboradores; • Analisar as falhas da Produção; • Desenvolver ações para tratamento da causa raiz dos problemas; • Analisar os relatórios da Produção; • Acompanhar Programação; • Acompanhar prazos; • Monitorar custos da produção e identificar oportunidades de reduzi-los; • Solucionar problemas da produção; • Gerir colaboradores; 			

- Passar feedbacks para supervisores;
- Reportar resultados ao Gestor Industrial através de relatórios diários;
- Realizar reuniões de alinhamento.

FORMAÇÃO

MÍNIMA: Ensino médio completo

DESEJÁVEL: Ensino superior em administração

CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- Integração;
- Rotina de organização da fábrica;
- Domínio das características dos produtos;
- Sistemas que a empresa utiliza;
- Primeiros socorros;
- Normas da empresa e de segurança.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Desenvolvimento humano;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Liderança;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano

DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Organograma;
- Descrição de cargos;
- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 107 de 141	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 22/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Eletromecânico industrial			
DEPARTAMENTO: Produção			
SUPERIOR IMEDIATO: Supervisor de Manutenção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inspeções diárias nos equipamentos; • Realizar manutenções corretivas, preditivas e preventivas (elétricas e mecânicas); • Realizar limpezas nos equipamentos; • Fabricar equipamentos; • Lubrificar equipamentos; • Desempenhar sua função de acordo com as instruções de trabalho; • Estar disponível e ser flexível para atuar em diferentes postos de trabalho conforme a necessidade e determinação da liderança; • Ser detalhista em seu posto de trabalho, garantindo conformidade, capricho e redução de falhas; • Estar atento a todos os equipamentos, atuando de forma rápida na resolução de problemas; • Zelar pela organização da fábrica, mantendo seu posto de trabalho desobstruído, organizado e limpo; • Reportar a liderança quaisquer irregularidades percebidas na execução do trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar rotas de inspeções na fábrica; • Verificar ordens de produção abertas; • Executar manutenções elétricas e mecânicas; • Realizar limpeza dos equipamentos; • Fabricar equipamentos; • Estar atento a barulhos e vibrações nos equipamentos; • Agir de forma rápida na resolução de problemas; • Desobstruir, organizar e limpar seu posto de trabalho. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Curso técnico em eletromecânica; DESEJÁVEL:			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Rotina de organização da fábrica; • Domínio das atividades conforme descrito nas instruções de trabalho; • NR10 - Segurança em instalações e serviços em eletricidade; 			

- NR33 - Segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados;
- NR35 – Trabalho em altura (quando for destinado na função);
- Operador de empilhadeira (quando for destinado na função);
- Primeiros socorros.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Força de vontade;
- Integridade;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Trabalho em equipe;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 2 anos

DESEJÁVEL: Acima de 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Formulários apontamentos;
- Instruções de trabalho.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 109 de 3	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 28/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Encarregado da Expedição			
DEPARTAMENTO: Administrativo			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor Administrativo			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Gerir setor da expedição; • Gerir o estoque; • Cotar e organizar fretes; • Reportar diariamente os carregamentos ao Gestor; • Trabalhar em soluções que otimizem o processo de carregamento, transporte e organização do estoque; • Solucionar problemas de expedição e transporte; • Gerir colaboradores; • Passar feedbacks para auxiliares de expedição; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Inventariar, controlar e organizar o estoque; • Cotar e negociar fretes; • Entrar em contato com os clientes e representantes para confirmação dos carregamentos; • Passar todas as informações sobre os carregamentos para os setores Comercial, Produção e PCP; • Receber, pesar, encaminhar e liberar caminhões; • Reportar a movimentação de estoque através de relatórios diários ao Gestor; • Disponibilizar ao setor de Qualidade os materiais para amostras e testes conforme demanda; • Trabalhar em conjunto com o setor de PCP, informando as movimentações de estoque para facilitar a programação; • Supervisionar todos os carregamentos e armazenar evidências do mesmo. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino médio completo/ Técnico em logística/ Cursando superior em administração. DESEJÁVEL: Curso técnico em logística/ Curso superior em Administração/ Especialização em logística.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Rotina de organização da fábrica; • Domínio das características dos produtos; • Conhecimento sobre empilhamento correto dos materiais conforme instrução de trabalho; 			

- Conhecimentos em logística;
- Sistemas que a empresa utiliza;
- Word e Excel;
- Balança;
- Conhecimento de cubagem e capacidade de veículos;
- Conhecimento de localização e rotas;
- Operador de empilhadeira;
- NR35 - Trabalho em altura;
- Primeiros socorros;
- Normas da empresa e de segurança.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Desenvolvimento humano;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Liderança;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Organograma;
- Descrição de cargos;
- Instruções de trabalho;
- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 112 de 2	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 30/11/22			
VERSÃO: 01			
CARGO: Faturista			
DEPARTAMENTO: Administrativo			
SUPERIOR IMEDIATO: Gestor Administrativo			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Gerar nota fiscal de saída para o cliente; • Gerar boletos; • Emitir certificado de qualidade dos produtos; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir notas fiscais de saída; • Conferir todas as informações, certificando-se que a nota fiscal está correta; • Salvar nota fiscal de saída; • Baixar arquivo e imprimir em duas vias (arquivo e cliente); • Gerar boletos financeiros; • Imprimir o certificado de qualidade do produto que deverá acompanhar a nota fiscal; • Reportar resultados ao Gestor. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino médio completo ou cursando técnico em administração, economia ou contabilidade.			
DESEJÁVEL: Curso técnico nos cursos de administração, economia ou contabilidade.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Rotina de organização do ambiente de trabalho; • Domínio das atividades financeiras; • Domínio em cálculos; • Sistemas que a empresa utiliza; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			
HABILIDADES NECESSÁRIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade; • Assertividade; • Autoconfiança; • Automotivação; • Capacidade analítica; • Comprometimento; 			

- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Lógica;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 114 de 2	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 22/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Forno			
DEPARTAMENTO: Produção			
SUPERIOR IMEDIATO: Supervisor de Produção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar e apontar parâmetros de produção; • Operar forno conforme parâmetros determinados; • Preparar binder; • Solucionar problemas referentes ao forno; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança; • Desempenhar sua função de acordo com as instruções de trabalho. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Medir temperatura do forno; • Verificar e garantir que a bica do forno está refrigerada e desobstruída • Preparar binder conforme documento da qualidade; • Estar atento garantindo a estabilidade da massa do forno; • Apontar dados estatísticos de produção; • Garantir que a alimentação do forno seja executada de forma correta; • Solucionar problemas referentes ao forno; • Realizar manutenção do forno quando necessário; • Ligar e desligar maquinários; 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino fundamental completo DESEJÁVEL: Ensino médio completo			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Rotina de organização da fábrica; • Domínio das características dos produtos; • Cálculo de densidade e volume do material; • Conhecimento dos locais de armazenagem e descarte do produto; • Conhecimento no preparo de receita de cola; • Conhecimento no preparo de receita para o binder; • Conhecimento sobre os parâmetros de abastecimento e operação do forno; • Conhecimento sobre as especificações e características dos produtos; • Conhecimento sobre as metas de produção; 			

- Domínio das atividades conforme descrito nas instruções de trabalho;
- Conhecimento sobre empilhamento correto de materiais;
- Sistema que a empresa utiliza para apontamentos de produção;
- Sistema que a empresa utiliza para impressão de etiquetas;
- NR33 - Segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados;
- NR35 - Trabalho em altura;
- NR10 - Segurança em instalações e serviços em eletricidade;
- Operador de empilhadeira;
- Primeiros socorros;
- Normas da empresa e de segurança

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Desenvolvimento humano;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Força de vontade;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Liderança;
- Lógica;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Trabalho em equipe;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Formulários para apontamentos;
- Etiquetas de produtos;
- Controle de uso e manutenção da empilhadeira;
- Instruções de trabalho.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 116 de 2	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 28/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Gestor Administrativo			
DEPARTAMENTO: Produção			
SUPERIOR IMEDIATO: Direção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Gerir os setores: administrativo, compras, expedição, portaria e manutenção e limpeza; • Acompanhar e monitorar a performance dos setores que estão sob sua gestão; • Gerir metas; • Reportar diariamente os resultados dos setores que estão sob sua gestão ao Controller e à Direção; • Trabalhar em soluções que otimizem os processos e tragam maior eficiência e menor custo; • Solucionar problemas referentes aos setores que estão sob sua gestão; • Gerir colaboradores; • Passar feedbacks para seus liderados; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Conferir folha de pagamento; • Avaliar rescisões; • Avaliar advertências; • Avaliar permissões de horas extra; • Conferir provisão de valores dos impostos no sistema; • Conferir fluxo de caixa; • Conferir conciliações bancárias; • Liberar pagamentos; • Monitorar previsões de pagamento; • Reportar resultados ao Controller e à Direção. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino superior completo nos cursos de administração ou contabilidade DESEJÁVEL: Especialização em controladoria, economia ou finanças			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Sistemas que a empresa utiliza; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Desenvolvimento humano;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Intraempreendedorismo;
- Liderança;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Organograma;
- Descrição de cargos;
- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 118 de 2	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 11/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Gestor Comercial			
DEPARTAMENTO: Comercial			
SUPERIOR IMEDIATO: Direção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar a empresa e os produtos aos potenciais clientes; • Realizar planejamentos; • Representar a empresa em eventos e feiras; • Formular e enviar proposta; • Negociar e formalizar a venda; • Gerir equipe • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planejamento diário; • Chegar atividades e gerir equipe; • Gerir as contas maiores; • Organizar as regiões para prospecção e o segmento para foco; • Conferir e-mail, mensagens e sistema; • Responder clientes, dando sequência ao processo de venda para clientes interessados; • Coletar dados do cliente; • Informar parte técnica dos produtos; • Elaborar proposta no sistema e enviar para o cliente; • Solicitar análise financeira do cliente para o setor financeiro; • Formalizar data de entrega com o cliente; • Alinhar prazos com o setor PCP; • Solicitar cotação de frete ao responsável; • Reportar resultados ao Controller; • Realizar reuniões de alinhamento; • Visitar clientes; • Participar de visitas técnicas, feiras e eventos. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino superior completo no curso de administração.			
DESEJÁVEL: Especialização em vendas.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Domínio das características dos produtos; • Domínio dos cálculos de densidade, área e volume; • Sistemas que a empresa utiliza; 			

- Estratégias de venda;
- Cursos de liderança;
- Primeiros socorros;
- Normas da empresa e de segurança.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Intraempreendedorismo;
- Liderança;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 120 de 3	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 24/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Gestor de Produção			
DEPARTAMENTO: Produção			
SUPERIOR IMEDIATO: Direção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Gerir toda planta industrial; • Gerir os setores de Manutenção, PCP, Aplicação e Qualidade; • Acompanhar e monitorar a performance da produção; • Gerir metas; • Reportar diariamente os resultados da produção ao Controller e à Direção; • Trabalhar em soluções que otimizem o processo e tragam maior produtividade, eficiência e menor custo produtivo; • Solucionar problemas de produção; • Gerir colaboradores; • Passar feedbacks para fornecedores, supervisores e coordenador; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar sistematicamente a produção da linha e manufaturado, se certificando que o material está de acordo com as especificações contidas na ordem de produção; • Acompanhar a alimentação; • Acompanhar os carregamentos; • Acompanhar o estoque; • Acompanhar os parâmetros de produção; • Acompanhar a eficiência da máquina; • Acompanhar os parâmetros e eficiência do forno; • Acompanhar a eficiência do moinho; • Acompanhar as paradas; • Acompanhar o consumo; • Acompanhar o estoque de matéria-prima; • Acompanhar as perdas do processo; • Acompanhar as reclamações de clientes; • Acompanhar os ensaios laboratoriais; • Acompanhar os resultados do controle estatístico de processos; • Acompanhar o Planejamento e Controle de Produção (PCP); • Acompanhar o Planejamento e Controle de Manutenção (PCM); • Acompanhar os projetos de Aplicação dos produtos; • Acompanhar o desempenho dos colaboradores; 			

- Analisar as falhas da Produção;
- Desenvolver ações para tratamento da causa raiz dos problemas;
- Analisar os relatórios da Produção;
- Analisar os relatórios da Manutenção;
- Analisar os relatórios da Qualidade;
- Analisar Programação;
- Acompanhar prazos;
- Monitorar custos da produção e identificar oportunidades de reduzi-los;
- Solucionar problemas da produção;
- Atuar na análise e desenvolvimento de novos produtos;
- Gerir colaboradores;
- Reportar resultados ao Controller e à Direção;
- Realizar reuniões de alinhamento.

FORMAÇÃO

MÍNIMA: Ensino superior completo nos cursos de engenharia ou administração.

DESEJÁVEL: Mestrado

CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- Integração;
- Rotina de organização da fábrica;
- Domínio das características dos produtos;
- Sistemas que a empresa utiliza;
- Primeiros socorros;
- Normas da empresa e de segurança.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Desenvolvimento humano;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Gestão de tempo;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Intraempreendedorismo;
- Liderança;
- Lógica;
- Negociação;

- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Organograma;
- Descrição de cargos;
- Planilhas de controle.

DESCRIÇÃO DE CARGOS				
Código do documento: FOR38				
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 123 de 2	Responsável: ADM	
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.				
DATA DA CRIAÇÃO: 28/06/22 VERSÃO: 00				
CARGO: Gestor da Qualidade				
DEPARTAMENTO: Qualidade				
SUPERIOR IMEDIATO: Diretoria				
RESPONSABILIDADES DO CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Pessoas; • Monitorar matéria-prima; • Desenvolvimento de matéria-prima; • Desenvolvimento de novos fornecedores; • Planejamento de auditoria externa e interna; • Gestão de processos do Sistema de Gestão da Qualidade; • Gestão de documentação; • Visita técnica no cliente; • Atendimento a reclamações e apoio técnico; • Análise crítica da alta direção; • Abertura e encerramento de Relatório de Reclamação; • Gestão de KPI's (indicadores de processo); • Treinamento de colaboradores conforme matriz competência; • Liberação de lotes de fabricação; • Apoio técnico aos setores de marketing, vendas, pós vendas e compras; 				
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO				
<ul style="list-style-type: none"> • Preparação de amostra para ensaio técnico; • Análise dos resultados; • Apoio técnico; • Aprovação de ensaios e auditoria de processo e produto; • Elaborar relatórios; • Responder relatório de não conformidade referente ao órgão certificador; • Aprovação de lote; 				
FORMAÇÃO				
MÍNIMA: Ensino Superior Completo DESEJÁVEL: Pós graduação e curso de idiomas.				
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Domínio das características dos produtos; • Sistemas que a empresa utiliza; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança; • Normas NBRs de lã de rocha mineral. • Conhecimento em ITRs, PRO e sistema de gestão da qualidade 				

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano

DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Formulários;
- Documentos da Qualidade;
- Especificações de Fabricação;
- Instruções de trabalho;
- Lista mestre de documento do SGQ.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 125 de 2	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 21/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Mecânico industrial			
DEPARTAMENTO: Produção			
SUPERIOR IMEDIATO: Supervisor de Manutenção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inspeções diárias nos equipamentos; • Realizar manutenções corretivas, preditivas e preventivas; • Realizar limpezas nos equipamentos; • Fabricar equipamentos; • Lubrificar equipamentos; • Desempenhar sua função de acordo com as instruções de trabalho; • Estar disponível e ser flexível para atuar em diferentes postos de trabalho conforme a necessidade e determinação da liderança; • Ser detalhista em seu posto de trabalho, garantindo conformidade, capricho e redução de falhas; • Estar atento a todos os equipamentos, atuando de forma rápida na resolução de problemas; • Zelar pela organização da fábrica, mantendo seu posto de trabalho desobstruído, organizado e limpo; • Reportar a liderança quaisquer irregularidades percebidas na execução do trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar rotas de inspeções na fábrica; • Verificar ordens de produção abertas; • Executar manutenções mecânicas; • Realizar limpeza dos equipamentos; • Fabricar equipamentos; • Estar atento a barulhos e vibrações nos equipamentos; • Agir de forma rápida na resolução de problemas; • Desobstruir, organizar e limpar seu posto de trabalho. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA E DESEJÁVEL: Curso técnico em mecânica;			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Rotina de organização da fábrica; • Domínio das atividades conforme descrito nas instruções de trabalho; • NR10 - Segurança em instalações e serviços em eletricidade; 			

- NR33 - Segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados;
- NR35 – Trabalho em altura (quando for destinado na função);
- Operador de empilhadeira (quando for destinado na função);
- Primeiros socorros.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Força de vontade;
- Integridade;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Trabalho em equipe;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 2 anos

DESEJÁVEL: Acima de 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Formulários apontamentos;
- Instruções de trabalho.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 127 de 2	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 12/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Porteiro			
DEPARTAMENTO: Administrativo			
SUPERIOR IMEDIATO: Gerente Administrativo			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar a entrada e saída de veículos e visitantes na empresa; • Informar almoxarife para recebimento de insumos; • Controlar quilometragem dos veículos da empresa; • Receber entregas; • Verificar e trancar portas do prédio administrativo; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Preencher formulários de controle; • Escrever ATA com informações relevantes sobre o turno; • Realizar controle de quilometragem de carros da empresa; • Realizar controle de entrada e saída de veículos da empresa; • Realizar controle de entrada e saída de visitantes na empresa; • Receber entregas; • Informar almoxarife para recebimento de insumos; • Controlar a entrega das chaves da empresa; • Trancar as portas e apagar as luzes do prédio administrativo; • Vistoriar pátio, área externa da fábrica, vestiários e refeitório, comunicando superior no caso de divergências com o padrão; • Zelar pelas dependências da portaria; • Distribuir EPIs para visitantes. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino fundamental completo. DESEJÁVEL: Ensino médio completo.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Informática básica; • Conhecimento dos responsáveis pelos departamentos; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Automotivação;
- Comprometimento;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Honestidade;
- Integridade;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Controle de acesso.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 129 de 3	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 15/06/23 VERSÃO: 00			
CARGO: Projetista			
DEPARTAMENTO: Manutenção			
SUPERIOR IMEDIATO: Coordenador de Manutenção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Desenhar projetos para área fabril; • Controle de desenhos conforme a codificação; • Revisão dos desenhos conforme demanda; • Relatório dos fornos de acordo com as curvas de temperatura; • Monitoramento desgaste do forno; • Gerir colaboradores; • Desenvolver planos de manutenção conforme demanda; • Criar estratégias para desenvolvimento de novos equipamentos; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Programador do Sistema Sigma; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança; • Desempenhar sua função de acordo com as instruções de trabalho. • Gerar relatórios; • Simular via Software; • Gerar orçamentos de novos e preventiva; • Projetar novos produtos; • Treinamento de colaboradores. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Projetar novos produtos; • Orientar manutenção; • Revisão de novos desenhos; • Controle de desenhos; • Fabricar equipamentos; • Orçamentos para novos equipamentos; • Garantir a organização e limpeza da fábrica; • Monitorar desempenho dos colaboradores; • Reportar diariamente os resultados da manutenção. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Curso técnico em mecânica ou cursando ensino superior em engenharia mecânica. DESEJÁVEL: Ensino superior em engenharia mecânica.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Rotina de organização da fábrica; • Domínio das atividades conforme descrito nas instruções de trabalho; 			

- Softwares de Manutenção e Projetos
- Operador de empilhadeira;
- Primeiros socorros;
- Normas da empresa e de segurança.

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Desenvolvimento humano;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Liderança;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Formulários para apontamentos;
- Instruções de trabalho.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 131 de 3	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 21/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Supervisor de Manutenção			
DEPARTAMENTO: Produção			
SUPERIOR IMEDIATO: Coordenador de Manutenção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inspeções diárias nos equipamentos; • Garantir o bom funcionamento dos equipamentos; • Garantir que as manutenções corretivas, preditivas e preventivas sejam realizadas de acordo com planejamento e demandas da fábrica; • Garantir que todos os insumos necessários para manutenção estejam disponíveis; • Solucionar problemas de manutenção; • Buscar soluções que otimizem as manutenções, com maior eficiência e menor custo; • Gerir colaboradores; • Desenvolver planos de manutenção; • Criar estratégias para desenvolvimento de novos equipamentos; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança; • Desempenhar sua função de acordo com as instruções de trabalho. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisionar a manutenção, se certificando que as manutenções corretivas, preditivas e preventivas estão sendo realizadas conforme planejamento e demanda; • Supervisionar e atender as ordens de serviço; • Supervisionar a eficiência da máquina; • Supervisionar a eficiência do moinho; • Supervisionar a lubrificação; • Supervisionar o estoque de materiais necessários para a manutenção; • Realizar rotas na fábrica para inspeção de equipamentos; • Direcionar os colaboradores de forma eficiente em todas as paradas para manutenção; • Realizar manutenções; • Realizar limpezas nos equipamentos; • Fabricar equipamentos; • Lubrificar equipamentos; • Criar cronograma semanal para a parada de manutenção; • Realizar fabricação de peças; • Garantir a organização e limpeza da fábrica; • Monitorar desempenho dos colaboradores; • Reportar diariamente os resultados da manutenção. • 			

FORMAÇÃO

MÍNIMA: Curso técnico em mecânica ou cursando ensino superior em engenharia mecânica.
DESEJÁVEL: Ensino superior em engenharia mecânica.

CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- Integração;
- Rotina de organização da fábrica;
- Sistemas que a empresa utiliza;
- Domínio das atividades conforme descrito nas instruções de trabalho;
- NR35 - Trabalho em altura;
- NR10 - Segurança em instalações e serviços em eletricidade;
- Operador de empilhadeira;
- Primeiros socorros;
- Normas da empresa e de segurança

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Desenvolvimento humano;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Liderança;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Organograma;
- Descrição de cargos;
- Formulários para apontamentos;
- Controle de uso e manutenção da empilhadeira;
- Instruções de trabalho.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 134 de 3	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 28/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Supervisor de Produção			
DEPARTAMENTO: Produção			
SUPERIOR IMEDIATO: Coordenador de Produção			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar se material está de acordo com as especificações de fabricação contidas na ordem de produção; • Conferir e validar apontamentos da produção; • Elaborar relatórios de produção; • Verificar todos os insumos necessários para produção; • Solucionar problemas de produção; • Buscar soluções que otimizem o processo e tragam maior produtividade, eficiência e menor custo produtivo; • Gerir colaboradores; • Manter organização e limpeza do ambiente de trabalho; • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança; • Desempenhar sua função de acordo com as instruções de trabalho. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisionar a produção da linha e manufaturado, se certificando que o material está de acordo com as especificações contidas na ordem de produção; • Supervisionar alimentação; • Otimizar organização dos materiais no estoque; • Supervisionar e analisar os apontamentos referentes aos parâmetros de produção; • Supervisionar a eficiência da máquina; • Supervisionar os parâmetros e eficiência do forno; • Supervisionar a eficiência do moinho; • Supervisionar o consumo; • Supervisionar o estoque de matéria-prima; • Supervisionar as perdas do processo; • Supervisionar as inspeções na linha; • Supervisionar a qualidade do material; • Direcionar os colaboradores de forma eficiente em todas as paradas; • Realizar trabalhos operacionais na linha sempre que necessário; • Garantir a organização e limpeza da fábrica; • Monitorar desempenho dos colaboradores; • Corrigir falhas da Produção; • Solucionar problemas referentes ao turno; • Reportar resultados da produção em relatórios diários. 			

FORMAÇÃO

MÍNIMA: Ensino fundamental completo.

DESEJÁVEL: Ensino médio completo.

CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- Integração;
- Rotina de organização da fábrica;
- Domínio sobre as especificações e características dos produtos;
- Sistemas que a empresa utiliza;
- Cálculo de densidade e volume do material;
- Conhecimento dos locais de armazenagem e descarte do produto;
- Conhecimento no preparo de receitas dos insumos;
- Conhecimento sobre os parâmetros de abastecimento e operação do forno;
- Conhecimento sobre as metas de produção;
- Domínio das atividades conforme descrito nas instruções de trabalho;
- Conhecimento sobre empilhamento correto de materiais e otimização do espaço;
- Sistema que a empresa utiliza para apontamentos de produção;
- Sistema que a empresa utiliza para impressão de etiquetas;
- NR35 - Trabalho em altura;
- NR10 - Segurança em instalações e serviços em eletricidade;
- Operador de empilhadeira;
- Primeiros socorros;
- Normas da empresa e de segurança

HABILIDADES NECESSÁRIAS

- Adaptabilidade;
- Assertividade;
- Autoconfiança;
- Automotivação;
- Capacidade analítica;
- Capacidade de inovação;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Conhecimento técnico;
- Desenvolvimento humano;
- Dinamismo;
- Disponibilidade;
- Ética;
- Flexibilidade;
- Foco em resultados;
- Força de vontade;
- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Inteligência emocional;
- Liderança;
- Lógica;
- Negociação;
- Organização;
- Pensamento criativo;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;

- Resolução de problemas;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência;
- Visão sistêmica.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano

DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Organograma;
- Descrição de cargos;
- Formulários para apontamentos;
- Etiquetas de produtos;
- Controle de uso e manutenção da empilhadeira;
- Instruções de trabalho.

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 137 de 3	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 11/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Zelador externo			
DEPARTAMENTO: Administrativo			
SUPERIOR IMEDIATO: Gerente Administrativo			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar limpeza externa (grama e pátio); • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Manter a limpeza do pátio, passeios externos, lago e gramados; • Realizar pequenas manutenções e reparos (hidráulicos, civis e elétricos); • Auxiliar na produção quando necessário; • Zelar pelos equipamentos e ferramentas de sua responsabilidade (manutenções, empréstimos, conferências e etc...) • Informar ao superior qualquer manutenção e reparo necessários fora da rotina. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino fundamental completo. DESEJÁVEL: Ensino médio completo.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Rotina de organização e limpeza da empresa; • Hidráulica básica; • Elétrica básica; • Domínio de equipamento ferramental do dia-a-dia; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			
HABILIDADES NECESSÁRIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade; • Automotivação; • Comprometimento; • Dinamismo; • Disponibilidade; • Ética; • Flexibilidade; • Força de vontade; • Gestão de tempo; 			

- Honestidade;
- Iniciativa e acabativa;
- Integridade;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Não se aplica

DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Código do documento: FOR38			
Estabelecido em: 01/11/22	Revisão Nº: 00 em: 00/00/00	Página 139 de 2	Responsável: ADM
Tarefa: Descrever atividades realizadas em cada função.			
DATA DA CRIAÇÃO: 12/11/22 VERSÃO: 01			
CARGO: Zelador interno			
DEPARTAMENTO: Administrativo			
SUPERIOR IMEDIATO: Gerente Administrativo			
RESPONSABILIDADES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar limpeza predial (escritórios administrativo e de produção, laboratório, refeitório, portaria, vestiários, banheiros); • Utilizar os EPIs necessários para a função; • Respeitar as normas de segurança; • Respeitar as normas da empresa; • Respeitar colegas de trabalho e liderança. 			
PRINCIPAIS FUNÇÕES DO CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar limpeza predial (escritórios administrativo, produção e expedição, sala de hidratação, laboratório, refeitório, portaria, vestiários, banheiros); • Preparar café; • Preparar soro para a sala de hidratação; • Informar ao superior qualquer manutenção ou reparo necessário fora da rotina; • Zelar pelos equipamentos e ferramentas de sua responsabilidade. 			
FORMAÇÃO			
MÍNIMA: Ensino fundamental completo. DESEJÁVEL: Ensino médio completo.			
CURSOS E CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Integração; • Rotina de organização e limpeza da empresa; • Primeiros socorros; • Normas da empresa e de segurança. 			
HABILIDADES NECESSÁRIAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidade; • Automotivação; • Comprometimento; • Dinamismo; • Disponibilidade; • Ética; • Flexibilidade; • Força de vontade; • Gestão de tempo; • Honestidade; • Iniciativa e acabativa; 			

- Integridade;
- Organização;
- Proatividade;
- Relacionamento interpessoal;
- Respeito;
- Responsabilidade;
- Transparência.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

MÍNIMA: 1 ano
DESEJÁVEL: 2 anos

DOCUMENTOS E CONTROLES

- Não se aplica

ANEXO II – FEEDBACK DOS GESTORES

GESTOR COMERCIAL: “Com a vinda do setor de Controladoria, aconteceu a automatização dos processos do nosso setor, relacionado as vendas, a melhor negociação dos fretes com os clientes, conseguimos ter um maior controle e programação com isso. Além de ter uma melhor conversa, uma harmonia melhor entre os setores, pois o setor mostra pra todos os gestores todos os lados para que a gente entenda o que é melhor pra empresa e não só para um setor isolado. Também a abertura do setor de Qualidade ajuda muito o setor Comercial, trazendo alguém pra desenvolver, atender melhor a questão de desenvolvimento do produto, fazer uma melhoria contínua, pesquisas e desenvolvimento [...]. O Setor foi bem importante, porque ele leva algumas questões pra diretoria, para que a gente trate melhor os dados ou alguma questão específica, e também a distribuição da equipe, foi algo que melhorou bastante. Então a Controladoria envolve todos os setores, e nosso setor envolve todos os outros, com relação a produto, a fábrica em si, e também foi importante os indicadores e ferramentas que ela disponibiliza para os setores, desenhamos melhor os processos adaptando melhor ele, e isso tá ajudando muito a gente”.

GESTOR DE PRODUÇÃO: “A partir do setor de Controladoria teve a melhoria no poder de decisão, vindo de dados de processos e outras fontes de informação, evitando os "achismos" e adotando boas práticas, privilegiando o gestor com uma visão mais ampla. [...] A operação também teve o custo reduzido, sendo que o processo produtivo está funcionando em plena capacidade, administração de pessoas que são orientados a desenvolverem as atividades de acordo com o processo fabril, aumentando a eficiência, com os colaboradores que já temos, fazendo os treinamentos e reduzindo novas contratações (rotatividade), que era algo muito recorrente dentro da empresa.”

GESTOR DE QUALIDADE: “Eu entrei na empresa no processo já de melhorias, em setembro, fazendo uma consultoria, quando a empresa iniciou o processo da Controladoria. Então a minha vinda para a organização veio para a melhoria de processos do produto em si, trazer número que antes não se tinha, então trazendo essa melhoria nos resultados [...]. Essas melhorias que nós buscamos é quanto ao produto final destinado ao consumidor, mas também quanto a indicadores de matérias primas, do custo em si, que eram fatores que não eram apurados antes. Então o Setor de Qualidade foi criado juntamente com o Setor de Controladoria.”

GESTOR ADMINISTRATIVO: “A importância da Controladoria no Setor Administrativo, ocorre pelo fato de fornecer informações mais rápidas, fiéis e confiáveis bem como um maior controle em relação a erros auxiliando com maior confiança e agilidade para uma tomada de decisão. Ajuda a intensificar os pontos fracos relevantes do setor. Possui um papel fundamental na análise da saúde financeira da empresa reunindo os dados sobre cada operação como investimento, receitas e custos. Além de na empresa como um todo, informar e apresentar aos gestores da empresa dados referentes aos seus setores, melhorando a elaboração de uma estratégia e oferecendo o poder de uma tomada de decisão mais rápida, ajudando a acompanhar todos os pontos fracos a serem melhorados. Aqui no Administrativo, a principal mudança foi conseguir ter a visão do todo da organização para que juntamente com a direção da empresa e a Controladoria poder auxiliar e tomar as decisões mais assertivas e rápidas possíveis.”