



**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
CURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL - PG**

**MATEUS ARGENTON DO AMARAL**

**DEFINIÇÃO DOS PERFIS PARA OS CARGOS E SUAS ATRIBUIÇÕES  
PARA A EMPRESA MASSA SEGUROS**

**PONTA GROSSA  
2014**

**MATEUS ARGENTON DO AMARAL**

**DEFINIÇÃO DOS PERFIS PARA OS CARGOS E SUAS ATRIBUIÇÕES  
PARA A EMPRESA MASSA SEGUROS**

Projeto de Pesquisa apresentado ao curso de MBA de Gestão Empresarial no Instituto de Superior de Administração e Economia, sob orientação do Professor Augusto Carlos Dalla Vecchia.

**PONTA GROSSA  
2014**

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO E**  
**ECONOMIA DA FGV**

**MBA CURSO DE GESTÃO EMPRESARIAL**

O Trabalho de Conclusão de Curso “**Plano de Negócio Massa Seguros**”  
“Definição dos Perfis para os Cargos e Suas Atribuições para a Empresa Massa  
Seguros”.

Elaborado por: Mateus Argenton do Amaral, e aprovado pela Coordenação  
Acadêmica do MBA Gestão Empresarial, foi aceito como requisito parcial para  
obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do  
Programa de Pós-Graduação do Instituto de Administração e Economia da  
Fundação Getúlio Vargas.

Curitiba, 30/05/2014.

---

Prof. Dr. José Carlos Franco de Abreu Filho  
Coordenador

---

Augusto Carlos Dalla Vecchia.  
Professor orientador

## **Termo de Compromisso**

O aluno Mateus Argenton do Amaral, abaixo assinado, do Curso MBA Gestão Estratégica de Empresas, Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de (19/07/2012 e 25/04/2014), declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Definição dos Perfis para os Cargos e Suas Atribuições para a Empresa Massa Seguros é autêntico, original e de sua autoria.

Ponta Grossa, 30 de maio 2014.

---

Mateus Argenton do Amaral

**À Gisele, que deu novo sentido à  
minha vida**

**À Orildo e Terezinha os quais me  
demonstraram os verdadeiros valores  
da vida**

**Ninguém é igual a ninguém. Todo o ser humano é um estranho ímpar.**

**Carlos Drummond de Andrade**

## **RESUMO**

Na busca pelo candidato ideal para cada uma das vagas disponíveis na empresa Massa Seguros, estudamos para conhecer qual o perfil ideal para cada uma das vagas em questão, bem como definindo quais são as principais atribuições para cada funcionários para que assim possamos utilizar em excelência cada umas das peças disponíveis no quadro de funcionários. O principal objetivo de possuir as atribuições corretas para cada um dos cargos visa reduzir rotatividade e manter os colaboradores motivados na execução e busca das metas traçadas pela companhia. Com os planos traçados ficará mais facilmente identificado qual cargo necessitará de perfis de liderança além de excelência técnica.

**Palavras-chaves** - motivação, rotatividade

## **ABSTRACT**

Looking up for the perfect candidate for each available positions in the company Massa Seguros, we've analysed to know what is the ideal profile for each vacancy in question, as well as defining what are the main duties for each employee so that we can use then in every excellence some of the pieces available in the staff. The main purpose of having the right assignments aimed to each vacancy is to reduce the turnover and keep employee motivated in the pursuit and implementation of goals set by the company. Plans with the strokes will be more easily identified which require leadership position profile beyond technical excellence.

**Keywords** - motivation, turnover



## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

PDCA – Plan, Do, Check and Act

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>1 GESTÃO NA OBTENÇÃO DE TALENTOS</b> .....	<b>8</b>
1.1 A BUSCA DO CANDIDATO IDEAL .....	8
1.2 A ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS .....	9
1.3 CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS .....	11
1.4 METAS SMART .....	12
1.5 FUNCIONÁRIOS MASSA SEGUROS E SUAS ATRIBUIÇÕES .....	12
<b>1.5.1 Recepcionista</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5.2 Promotores</b> .....	<b>14</b>
<b>1.5.3 Supervisor de Serviços</b> .....	<b>15</b>
<b>1.5.4 Coordenador Comercial</b> .....	<b>18</b>
<b>1.5.5 Gerente de TI</b> .....	<b>19</b>
<b>2 CONCLUSÃO</b> .....	<b>21</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>22</b>

## INTRODUÇÃO

Considerando a dificuldade em montar uma equipe eficaz e vencedora, evitando possuir o velho “Pessoa Errada na Posição Errada”, foi definido, através de estudos de mercado e conhecimentos do autor, qual o perfil e atribuições ideais para cada uma das vagas disponíveis com a abertura da empresa Massa Seguros.

Visto que o potencial negativo que a rotatividade elevada de funcionários possui perante o resultado da companhia, além da desmotivação dos colaboradores e a escolha das pessoas com perfil errada para as vagas foi definido qual perfil os candidatos devem possuir, de modo a preencher da melhor forma possível as vagas disponíveis.

Com uma definição exata das funções que cada pessoa deve realizar, atreladas à metas perfeitamente traçadas, de acordo com os padrões de metas SMART, pode-se manter o colaborador motivado, diminuindo assim a rotatividade de funcionários.

Através dos perfis de vagas pré-estabelecidos, e com auxílio de empresas especializadas em recrutamento, será possível obter uma equipe de alto desempenho. Para tanto, o salário pago aos mesmos será acima do mercado, considerando que o lucro previsto para a companhia consegue absorver esse custo.

Este texto tem por finalidade orientar na contratação e definição dos cargos e salários da empresa Massa Seguros, bem como para a maioria das empresas que queiram trabalhar com este tipo de serviços massificados.

## 1 GESTÃO NA OBTENÇÃO DE TALENTOS

Para não arcar com os problemas de turn-over, um dos principais objetivos de todas as empresas é a contratação do profissional ideal, descobrindo assim se o perfil é adequado para a vaga em questão.

Porém, para evitar que um bom candidato seja contratado por outras empresas, cada vez mais o retorno após a entrevista de emprego é realizado de forma mais rápida possível.

Para tanto as empresas optam por processos seletivos, baseados em filtros cada vez menores, sendo que as competências dos candidatos são analisadas nos mínimos detalhes. Porém não basta a empresa buscar o melhor candidato se a mesma não é vista como a melhor para os mesmos, baseado nisso alguns pontos são de crucial importância para que a primeira impressão candidato x empresa seja a melhor possível.

### 1.1 A busca do candidato ideal

Buscando o candidato ideal algumas ferramentas e pontos fundamentais são utilizados pelas empresas, entre elas pontuam-se a boa reputação, visto que os candidatos não gostariam de trabalhar em uma empresa desconhecida e mal falada no mercado bem como a empresa não contrataria um candidato na mesma situação.

Contratar uma pessoa em situação de emergência pode causar um desastre em longo prazo, logo, mesmo que a vaga precise ser preenchida rapidamente, todos os detalhes a respeito dos candidatos devem ser verificados da forma mais minuciosa possível, garantindo assim que o perfil do profissional condiz com a realidade da vaga.

Para evitar dificuldade quanto à decisão, o filtro de perfil para a vaga deve ser o mais selecionado possível, separando desta forma aqueles candidatos que possuem as características mais próximas entre si.

Para evitar que muitas pessoas se inscrevam para a vaga sem possuírem o perfil adequado, as organizações têm sido o mais breve possível na descrição do perfil do funcionário. Se possível, tentando levantar questões que os interessados

possam responder simplesmente com “sim” e “não”.

Caso o recrutador entenda pelo menos um pouco sobre a vaga que pretende preencher, poderá decidir com mais propriedade qual dos candidatos é melhor para aquele cargo. Em geral essa pessoa não é um especialista, mas sabe alguns detalhes sobre o cargo.

O “velho e bom” currículo e carta de apresentação sempre são o pontapé inicial de um processo seletivo. Através dele é possível perceber se o candidato possui ou não os requisitos necessários para o cargo oferecido, diminuindo assim a quantidade de candidatos não condizentes com a necessidade da vaga. Através do currículo pode-se ter as referências que o candidato possui, logo se utiliza dessa ferramenta para a busca do funcionário ideal.

Algumas vezes a empresa, por não possuir um RH realmente preparado para a seleção, ou por justamente não querer investir nem possuir essa responsabilidade na contratação de alguns tipos de funcionários, os mesmos contratam empresas totalmente especializadas em processos seletivos que, utilizando-se do perfil exigido pela vaga, pode garantir que esta vaga em questão seja preenchida pelo melhor candidato disponível na seleção.

## 1.2 A rotatividade dos funcionários

Após a escolha correta do funcionário, a empresa deve garantir que todo o treinamento despendido no mesmo seja benéfico não somente para o colaborador, mas para a empresa também, e com um alto índice de turn-over, a empresa pode, além de ter de arcar com constantes custos de treinamento, acaba reduzindo sua eficiência operativa por possuir sempre funcionários novos e muitas vezes desmotivados em suas equipes.

O desligamento de funcionários possui um custo inerente muitas vezes desconhecida pelos gestores, o qual cita-se principalmente pelo custo do desligamento, onde oito categorias de custos incorrem, como:

- Comunicação de disponibilidade de emprego
- Funções administrativas pré-admissão
- Entrevistas de seleção
- Testes

- Reunião de pessoal
- Despesa de viagem / mudança
- Coleta e disseminação de informação pós-admissão
- Exames Médicos

Além destes, conforme supracitado há o treinamento e o *delay* que o funcionário possui até conseguir realizar as atividades de sua obrigação de forma ótima devido ao processo natural de aprendizagem e adaptação. (BOUNDREAU, 2008)

Para diminuir a alta rotatividade de pessoal, principalmente dos principais talentos da organização, algumas atitudes são levadas em consideração pelas companhias, como:

- **Fornecer as ferramentas adequadas:** Profissionais de TI que se sentem prejudicados por tecnologias ultrapassadas ou recursos limitados podem rapidamente se tornarem frustrados e entediados. Isso não significa que a companhia deva dedicar metade do orçamento para implementar as mais recentes soluções e *gadgets*. Mas isso significa que a companhia deve seletivamente investir em ferramentas que irão manter a equipe desafiada e estimulada. A liberdade para explorar tecnologias emergentes - mesmo aqueles que não têm ainda um benefício de negócios óbvio - pode gerar inovações.

- **Orientar sobre o trabalho do colaborador:** Certificar de que os funcionários entendam o motivo do trabalho deles, não apenas saibam fazê-lo. Lembrar a sua equipe da importância da área em que a atuam para organização como um todo e, por sua vez, o impacto da organização no mercado. Ao iniciar um projeto, por exemplo, deve-se explicar como cada um poderá ajudar os negócios a atender melhor os clientes e a cumprir as metas.

- **Manter o canal de comunicação aberto:** Esperar que problemas sejam levados até o conhecimento o gestor pode gerar aborrecimentos. Solicitar a contribuição construtiva, não apenas no nível do grupo, mas também um a um é uma opção interessante. Se um membro da equipe parece relutante em dividir os problemas, cite um exemplo de uma dificuldade que foi superada, pois foi criada e dirigida desde o início. Mesmo que um obstáculo não possa ser resolvido imediatamente, dê voz aos que podem minimizar os prejuízos.

- **Atualização de remuneração:** Regularmente, devem-se reavaliar salários

e benefícios para se certificar de que eles estão em linha ou a um passo à frente dos padrões do mercado. Embora o salário não seja o fator mais importante para cada funcionário, pagamento inadequado é o caminho mais comum para anular os esforços de retenção de talentos.

- **Libertar seu potencial:** Para manter a motivação, os funcionários mais valiosos podem exigir mais liberdade do que possuem hoje. Deve-se conceder aos profissionais a liberdade de assumir riscos razoáveis e tentar novas abordagens aos projetos e problemas. Pode-se incentivar ainda um ambiente em que falha ocasional é vista como um custo necessário para fazer negócios e crescer. Seus melhores funcionários irão gostar do desafio e desenvolver um forte senso de propriedade de seus trabalhos.

Métodos de retenção como esses não giram em torno apenas de incentivar os profissionais mais produtivos. Quando a companhia investe para manter a equipe envolvida - e estabelecendo a organização como um ótimo lugar para trabalhar – torna-se um local em que todos querem atuar.

### 1.3 Captação e Seleção de Talentos

O processo de captação e seleção de talentos defini-se como um conjunto de atividades que visa atrair e selecionar pessoas adequadas às diversas funções de uma organização. Essas atividades devem estar alinhadas às políticas e diretrizes emanadas do nível estratégico, as quais, por sua vez estão subordinadas às “leis do mercado”, aos cenários projetados e à legislação trabalhista. (ROCHA-PINTO, 2007)

Nem sempre um profissional que é ótimo na execução de suas atividades em determinada empresa, o será em outra.

Logo, o segredo está em selecionar profissionais que possuam competências adequadas aos cargos e à organização, gostem do que fazem e se identifiquem com os companheiros de trabalho e valores da organização.

Além disso, é importante que empresa possua suas expectativas alinhadas com a dos candidatos.

O processo de captação de talentos deve-se iniciar com um planejamento do recrutamento, estimando o número de contatos necessários, especificação de

funções e metas de ações, sendo que juntamente com essa etapa deve-se estar definida à filosofia do recrutamento, com o preenchimento de vagas internas versus externas, orientação para a carreira versus orientação para a função, orientação de curto prazo versus longo prazo e considerações especiais. Em seguida passa-se para o desenvolvimento da estratégia do recrutamento, escolhendo as qualificações dos candidatos, fontes para recrutamento e canais de comunicação, escolha da persuasão, mensagem e preparação dos candidatos, passando então para as atividades propriamente de recrutamento com a seleção dos candidatos e avaliação do recrutamento de modo a preencher o modelo PDCA para o processo em si. (MILKOVICH , 2000)

Após isso chegamos a etapa de seleção de qual candidato possui o perfil correto para a vaga, conforme informado no capítulo 2.1.

#### 1.4 Metas SMART

A forma mais correta de gerar metas é através das metas SMART onde as mesmas são específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizáveis. Utilizando-se desses 5 itens, as metas são entendidas por toda a equipe de modo a fazê-los buscar o resultado desejável mantendo assim os mesmos motivados.

#### 1.5 Funcionários Massa Seguros e Suas Atribuições

A Massa Seguros, sendo uma plataforma de seguros massificados, não possui uma ampla quantidade de funcionários, logo isso implica em ter as pessoas certas nos locais certos, com baixo índice de rotatividade por se tratar de um negócio novo no país, onde o treinamento será fornecido pela empresa e possuir as pessoas erradas nos cargos errados pode custar a sobrevivência da empresa. Logo foram definidos os perfis obrigatórios para cada uma das funções, de modo a minimizar ao máximo possível o risco de desmotivação e de baixo rendimento nas áreas.

Além disso, visando manter sempre motivação nos colaboradores, foram definidas as responsabilidades de cada funcionário, de modo que o negócio funcione com a menor quantidade possível de funcionários e a maior eficiência possível.



A Massa contará com os seguintes cargos disponíveis no negócio:

- Recepcionista;
- Promotores;
- Supervisor de Serviços;
- Coordenador Comercial;
- Responsáveis pelo TI;
- Supervisor;
- Gerente de TI;

Para cada uma das vagas disponíveis, considerando um possível plano de cargos e salários da Massa Seguros, as vagas são divididas em Júnior, Pleno e Sênior, onde cada uma das divisões obriga os candidatos a ter determinadas atribuições em seu perfil profissional, conforme será detalhado em seguida, exceção feita à recepcionista e gerente de TI, os quais não terão diferenciação.

#### 1.5.1 Recepcionista

A principal atribuição da recepcionista na Massa Seguros será:

- Controlar a entrada e saída de visitantes e equipamentos.
- No serviço de recepcionista inclui auxiliar na localização de docentes e funcionários para atendimento de vendedores e entregas de equipamentos e materiais em geral nos distintos setores da empresa.
- Efetuar a abertura e fechamento de portas edifícios, para usuários, mediante autorização escrita.
- A recepcionista deve ser responsável pela guarda e controle das chaves.
- Elaborar relatórios ou outro instrumento para registro de suas atividades.
- Controlar e sugerir compras de materiais pertinentes à sua área de atuação.
- Processar a correspondência recebida (pacotes, telegramas, faxes e mensagens), organizá-los e distribuir para o destinatário.
- A recepcionista deve manter atualizados os livros de registros de correspondência e registro de fax.

- Receber e interagir com o público externo à instituição, área de trabalho ou unidade administrativa, de forma agradável, solícita e colaborativa para prestação de informações e no encaminhamento ao local desejado.
- Prestar atendimento telefônico, dando informações ou buscando autorização para a entrada de visitantes.
- Nos serviços de recepcionistas inclui efetuar registro e manter controle de todas as visitas efetuadas, registrando nome, horários e assunto.
- Manter-se atualizada sobre a organização, departamentos, pessoas e eventos de sua área.
- Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho.
- A recepcionista deve executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.

As candidatas à vaga de recepcionista deverão possuir as seguintes características:

Mulher, 20 a 40 anos, cursando Ensino Superior em Administração de Empresas, ser atenciosa, simpática e pontual. Salário será condizente com nível de inglês, conhecimentos em informática, e período finalizados do ensino superior. Salário irá variar de R\$ 800,00 à R\$ 1500,00.

### 1.5.2 Promotores

Atuar na promoção de Serviços Financeiros praticados pela Empresa, junto às unidades de negócio, interna ou externamente. Identificar pontos de melhoria, e desenvolver ações de alavancagem de vendas.

- Atua em ações de Promoção de Loja, periodicamente.
- Executar Força-Tarefa em Lojas com resultado abaixo do esperado, conforme demanda.
- Ministrando treinamentos, promover campanhas, etc, conforme demanda.
- Identificar o problema, através de análise da situação: equipe, filial, etc, para na sequência, propor e atuar em ações de melhoria de resultado, periodicamente.

- Divulgar os serviços oferecidos pela Empresa, prospectando clientes, realizando visitação de entidades com possibilidade de negócio, periodicamente.

- Efetuar a es direcionadas para conversão de resultados, após orienta o da Coordena o Comercial, periodicamente.

- Atuará em a es de divulga o prioritariamente ao público externo, divulgando a Empresa, buscando clientes para os serviços prestados, periodicamente.

- Auxiliar no atendimento interno (comercial ou administrativo) conforme demanda.

Para assumir essa vaga os candidatos devem possuir os seguintes atributos:

- **Junior:** Ensino Fundamental. Sem experiência na fun o. Esforço físico (stress, fadiga, pressão) intenso em alguns momentos. Alta dependência para soluço. Responderá a um Gestor. A es com nível moderado de responsabilidade. Salário de R\$ 850,00.
- **Pleno:** Ensino Médio Completo. Experiência média com conhecimento suficiente para a fun o. Esforço físico intenso em alguns momentos (stress, fadiga, pressão). Independência para casos fáceis. Reporta-se a um Gestor. A es com nível moderado de responsabilidade. Salário variando de R\$ 900,00   R\$ 1250,00.
- **Sênior:** Superior Incompleto. Experiência suficiente com conhecimento pleno para a fun o. Esforço físico em alguns momentos (stress, fadiga, pressão). Grau de soluço mediano. Reporta-se a um Gestor. A es com alto nível de responsabilidade. Salário variando de R\$ 1300,00   R\$ 1600,00.

### 1.5.3 Supervisor de Serviços

Elaborar metas de serviços para a Rede e equipe de Gestores, bem como estratégias para alavancar o resultado. Elaborar metas mensais para rede, e equipe.

- Elaborar campanhas de alavancagem de vendas, conforme demanda.

- Fechar folha de pagamento da equipe de serviços junto à Gestão de Pessoas Administrativas, mensalmente.

- Enviar metas mensais para Vendas e Controladoria, mensalmente.

- Participar de reuniões Regionais, e demais eventos que envolvam Gestores de Serviços, Gerencias, Equipe de Vendas, com o intuito de difundir a importância do assunto para a Empresa, conforme demanda.
- Ministrando treinamentos gerenciais, para Vendas, e/ou Gestores, conforme demanda.
- Enviar informações relacionadas a números para Diretoria, Gestores, Filiais, etc.
- Realizar visitas as Filiais, com Gestores, periodicamente.
- Elaborar roteiro de visitas para Gestores, mensalmente.
- Solicitar indicadores de desempenho da equipe de Gestores, periodicamente.
- Acompanhar continuidade dos trabalhos desenvolvidos pelos Gestores nas Filiais (CHA e Relatório de visitas)
- Realizar atividades ligadas a Gestão de Pessoas, incluindo avaliação de pessoal, utilizando as ferramentas disponíveis, Woli, Intranet, etc.
- Elaborar estratégias de endomarketing para o setor de Serviços, conforme demanda.
- Acompanhar e identificar filiais com dificuldade em serviços, ou vendas de celular/tecnologia (CETEC), diariamente.
- Analisar números das Filiais a serem atendidas, diariamente.
- Elaborar plano de ação com base na situação identificada com registro na WOLI, conforme necessidade encontrada.
- Realizar reuniões individuais com vendedores para identificar deficiências, conforme demanda.
- Acompanhar presencialmente ou por telefone, desempenho de vendedores treinados em Força Tarefa Serviços, periodicamente.
- Realizar Força Tarefa em lojas da REDE com dificuldades em vendas de serviços, conforme demanda.
- Elaborar relatórios gerenciais para repasse de informações a liderança, supervisão e gerência, periodicamente.
- Acompanhar regiões através de cobranças realizadas via fone, diariamente.
- Promover ações e campanhas para aumento de vendas utilizando meios

de comunicação disponíveis, conforme demanda.

- Buscar junto às operadoras verbas para campanhas para alavancar vendas, conforme demanda.

- Acompanhar números relativos ao segmento de Celular e Tecnologia, periodicamente.

- Consultar via sistema de informações relacionadas ao desempenho de Serviços e Celular e Tecnologia, periodicamente.

- Elaborar PDCA com base em informações extraídas do relatório 007, conforme demanda.

- Montar estratégias com base em lacunas, a fim de alavancar resultados de sua regional, conforme demanda.

Para assumir essa vaga os candidatos devem possuir os seguintes atributos:

- **Experiência no cargo:** poderá iniciar com experiência média, no nível Junior, devendo evoluir para experiência suficiente e ampla, para os níveis Pleno e Sênior, respectivamente.
- **Escolaridade:** Superior Incompleto, pertinente a área, no nível Junior, devendo evoluir para Superior Completo, no nível Pleno, e Pós Graduação no nível Sênior.
- **Atitudes:** Iniciará com autonomia baixa, devendo evoluir para autonomia mediana no nível pleno, e autonomia ampla, no nível Sênior.

#### **Habilidades:**

- Tomada de decisão: iniciará com independência para casos fáceis, no nível Junior, evoluindo para grau de solução mediano, no nível pleno, e grau de solução evoluído no nível Sênior.
- Liderança: será exigido no nível Junior, capacidade de prestar esclarecimentos sobre assuntos de sua função. No nível Pleno, o Colaborador deverá ser capaz de orientar sua equipe como um todo, prestando orientações técnicas, sobre assuntos relacionados ao Setor. No nível Sênior: atuará na resolução de problemas que requeiram tato, diplomacia e persuasão.

#### **Conhecimento:**

Nível Junior: Conhecimento suficiente para função, No nível pleno: conhecimento pleno da função, e no nível Sênior: conhecimento amplo para a

função.

O salário irá variar de R\$ 1600,00 à R\$ 4000,00, de acordo com tempo em empresa e metas atingidas.

#### 1.5.4 Coordenador Comercial

O coordenador comercial deve gerir a equipe de promotores no que diz respeito aos serviços financeiros oferecidos pela Empresa, avaliando periodicamente, buscando melhor desempenho, propondo melhorias.

Entre suas atribuições, devem-se citar as seguintes:

- Elaborar estratégias de atendimento com Promotores de venda, periodicamente.
- Realizar visitação de clientes, diariamente.
- Prospecção de novos negócios, diariamente.
- Ministrando treinamentos para a equipe interna (atendentes) e externa (promotores), conforme demanda.
- Elaborar relatórios gerenciais com números, periodicamente.
- Elaborar as metas, mensalmente.
- Promover campanhas, periodicamente.
- Propor ações de marketing interno (materiais de divulgação) e externo (propor ações de divulgação em eventos internos), conforme demanda.

Para a contratação, os candidatos devem possuir as seguintes características:

- **Junior:** Ensino Técnico. Experiência média com conhecimento suficiente para a função. Independência para soluções fáceis. Nível de liderança para fornecer ou obter esclarecimentos sobre aspectos relativos ao desempenho de suas responsabilidades. Salário de R\$ 1300,00
- **Pleno:** Superior Incompleto. Experiência suficiente com conhecimento pleno da função. Autonomia mediana. Grau de solução mediano. Nível de liderança para atuar em situações com o objetivo de orientar, guiar, fornecer orientações técnicas, com propósito de treinar, esclarecer dúvidas sobre assuntos de sua especialidade. Salário entre R\$1300,00 à R\$ 3000,00
- **Sênior:** Superior Completo. Experiência e conhecimento amplo para a

função. Autonomia plena. Grau de solução evoluído. Nível de liderança necessário para atuar em situações que envolvam a resolução de problemas que requeiram tato, diplomacia e persuasão. Salário de R\$3000,00 à R\$8000,00 de acordo com capacidade de atingir metas e gerar lucratividade para a companhia.

### 1.5.5 Gerente de TI

Deverá gerenciar projetos e operações de serviços.

Irá gerenciar as atividades da área de informática envolvendo a elaboração de projetos, implantação, racionalização e redesenho de processos, incluindo desenvolvimento e integração de sistemas com utilização de alta tecnologia identificando as oportunidades de aplicação da mesma.

O mesmo será responsável por gerenciar os projetos em todos os seus estágios, bem como a implantação da plataforma da Massa Seguros, logo exigindo que o mesmo possua amplo conhecimento em TI.

Além dessas atribuições, o treinamento dos responsáveis pela manutenção do TI será de sua obrigação, de forma que o resultado de todos os seus subordinados diretos será reflexo de sua própria capacidade de gestão.

Dessa forma deverá coordenar os trabalhos de suas equipes, cuidando da avaliação e identificação de soluções tecnológicas, planejamento de projetos e entendimento das necessidades do negócio e dos clientes, negociar com consultorias para contratação de desenvolvimento de projetos ou alocação de recursos para desenvolvimento de atividades de análise e programação, atribuir aos membros da equipe as funções de cada um, repassando os prazos e também orçamentos, identificar, documentar, gerenciar e solucionar todos os problemas que possam surgir, realizar o controle de qualidade e assim proporcionar um nível de qualidade aceitável, cobrar de cada membro da equipe para que a função designada esteja sendo realizada com sucesso, verificar cada etapa do projeto e assim, podendo passar para a fase seguinte, verificar a finalização do projeto e realizar um levantamento dos erros e acertos, sendo responsável pelo sucesso final de cada projeto.

As atribuições necessárias para o Gerente de TI é que além da graduação

possua disciplina e capacidade de gerenciar e coordenar projetos, logo uma Pós Graduação em Gestão de Projetos será considerado um diferencial para a vaga, além de possuir capacidade de atribuir funções e cobrar para que todas estejam sendo realizadas no prazo hábil, possuindo espírito de liderança para que sua equipe siga todas as suas designações.

Como a equipe de responsáveis por TI será do gerente, a Massa Seguros não irá desenvolver plano de carreira nem a escolha do perfil ideal para os candidatos. Para tanto o gerente de TI terá total liberdade para contratação dos seus subordinados.

Salário para o gerente. De R\$ 6000,00 à R\$ 15000,00 de acordo com os resultados da sua equipe.

Salários para os responsáveis por TI. De R\$2000,00 à R\$4000,00.



## 2 CONCLUSÃO

O estudo do perfil correto para cada uma das vagas da Massa Seguro bem como as responsabilidades e tarefas de cada uma das funções garantirá que a empresa, mesmo entrando em um nicho até então novo de mercado, visto ser dominado no momento apenas por grandes lojas de varejos, garantirá que suas metas e objetivos sejam atingidos conforme o planejado, tratando do bem mais valioso para a execução das atividades: OS FUNCIONÁRIOS.

Através dos estudos de mercado e das atividades que necessitarão ser desempenhadas por cada uma das peças do time conseguimos identificar o perfil ideal para cada uma das vagas e das metas elaboradas pela companhia. Através desse cenário é possível analisar o salário justo e suficiente para captar e reter talentos no quadro da Massa Seguros.

O trabalho abre novas abas para futuras pesquisas, como por exemplo, como a rotatividade de funcionários impacta na venda de seguros massificados devido a constante não especialização dos promotores de vendas.

**BIBLIOGRAFIA**

CASCIO, W.; BOUNDREAU, J. **Como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**, São Paulo, Artmed: 2008. 85 p

ROCHA-PINTO, S. R, et al. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 158p

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 358p

BRANHAM, L. **Por que seus funcionários mais talentosos não querem ficar**, Rio de Janeiro, Elsevier: 2013.

HILL, L. A. **Como contratar o funcionário certo**, São Paulo, Endeavor, 2009

CARNEGIE, D. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**, São Paulo, Nacional, 2012.

