Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

DESCRIÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS NA EMPRESA DEMÓVELLI DE CATUÍPE[1]

Maiara Antunes[2], Gustavo Arno Drews[3].

[1] Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí).
[2] Aluna do Curso de Graduação em Administração da Unijuí, e-mail: mayarynhaantunes@hotmail.com
[3] Orientador, professor Mestre do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação – DACEC, e-mail: gadrews@unijui.edu.br

Introdução

As empresas vivem em um cenário de inquietações acerca de continuas mudanças, o que exige capacidade de influenciar pessoas e gerir processos que superem suas expectativas. Nessa visão é necessário deixar claro o papel dos colaboradores na empresa, para isso a descrição de cargos é uma excelente ferramenta que pode auxiliar nas tomadas de decisões e na área de gestão de pessoas. Dessa maneira, quando se fala em pessoas, são grandes os desafios a enfrentar, uma vez que a intenção é sempre integrá-las e mantê-las na empresa. Uma das formas de beneficiar as pessoas e motivá-las a permanecer na empresa é através de uma adequada gestão de cargos, que implica em ter clareza das atribuições e a devida valoração deste cargo. Assim, a Descrição de Cargos é extremamente importante para uma organização, pois possibilita uma visão da atuação geral do trabalhador. E mais, quando se descreve um cargo pensa-se na competência da equipe, no resultado da competência individual das pessoas, ou seja, o que as pessoas precisam saber para que a atividade desempenhada atenda o resultado esperado. Na visão de CHIAVENATO (2004, p.207) "Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz".

Este estudo justifica-se pela relevância do assunto para a empresa Demóvelli e sua necessidade de aperfeiçoamento na área de gestão de pessoas, principalmente quanto às informações e formulação de um manual de descrição de cargos. A proposta de estudar os cargos para a ciência da Administração dentro de uma empresa é importante, pois busca relacionar a teoria com a prática, acompanhando a evolução dos modelos de gestão de pessoas. E transforma o estudo em uma ferramenta importante para os gestores, auxiliando na tomada de decisões. Busca-se assim, contribuir na solução e discussão de possíveis lacunas em torno do assunto.

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

Os objetivos desse estudo são estruturar a descrição de cargos na empresa Demóvelli de modo que ela passe a ser a ferramenta básica para os demais processos de gestão de pessoas; conhecer como acontece hoje a descrição de cargos na empresa Demóvelli e sua relação com os demais processos de gestão de pessoas; realizar pesquisa com os diferentes públicos (proprietários e ocupantes de cargos), para identificar as atribuições e características de cada cargo e por fim propor uma estruturação em forma de um manual contendo a descrição detalhada de cada cargo.

Metodologia

A classificação da pesquisa foi realizada com base nos critérios utilizados por Vergara (2004), a qual classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva. Exploratória, pois foi o primeiro estudo realizado na empresa acerca do tema proposto, descritiva, por descrever um caso específico da empresa Demóvelli, e ainda porque foi descrito percepções, expectativas e informações acerca dos dados coletados para a realização do trabalho. Quanto aos meios foi classificada como pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso e pesquisa de campo. Bibliográfica por apresentar um referencial teórico acerca do assunto descrição de cargos e os processos de gestão de pessoas para sustentar as constatações do estudo.

A pesquisa documental norteia o estudo por utilizar-se de documentos, arquivos e outros trabalhos da empresa, buscando um maior entendimento de como ocorrem as funções de cada cargo dentro da mesma. É estudo de caso por tratar-se de uma pesquisa direcionada especificamente a empresa Demóvelli, através deste estudo foi possível analisar e organizar os dados para responder a pergunta existente na pesquisa segundo uma realidade específica. Para Reis (2008, p. 54) "O estudo de caso é uma técnica de pesquisa com base empírica, consiste em selecionar um objeto de pesquisa, que pode ser um fato ou um fenômeno estudado nos seus vários aspectos". Pesquisa de campo por tratar de um levantamento de informações e dados junto a empresa em estudo, abrangendo todos os cargos. Os sujeitos da pesquisa foram dois dos sócios da empresa e quinze colaboradores, um ocupante de cada cargo e a pesquisadora.

A coleta de dados ocorreu através de uma pesquisa documental, junto a documentos da empresa. Pesquisa de campo através de entrevista semi estruturada com quinze colaboradores, sendo um colaborador de cada cargo, na qual buscou-se as informações para a realização da descrição de cargos. E ainda foi realizada entrevista semi estruturada com dois dos gestores da empresa, e para finalizar a pesquisadora participou da coleta, realizando observações, análises e conversas informais, diretamente no ambiente organizacional para contribuir no processo de descrição dos cargos. Para a análise dos dados o tratamento utilizado neste estudo foi do tipo qualitativo, analisando, interpretando e comparando as informações obtidas através das entrevistas com a teoria para então descrever os cargos e formular o manual de descrição de cargos.

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

Resultados e discussão

A gestão de pessoas é uma das áreas mais complexas para aperfeiçoamento, buscando aperfeiçoar essa área na empresa Demóvelli, foi necessário entender como estão descritos os cargos atualmente e quais os impactos a descrição de cargos irá trazer para os processos de gestão de pessoas. A partir das informações obtidas, os dados foram sistematizados em 16 quadros com a visão dos lideres e dos ocupantes de cargos, seguidos das análises e das proposições para empresa.

Após a análise percebe-se que a Demóvelli não possui uma descrição de cargos e um organograma formal, porém existem cargos específicos que estão divididos em atividades diversas como: almoxarife, assistente administrativo, auxiliar de marceneiro, comprador, eletricista, embalador, encarregado de expedição, gerente financeiro, marceneiro, montador, operador de empilhadeira, pintor, soldador, supervisor de produção e vendedor.

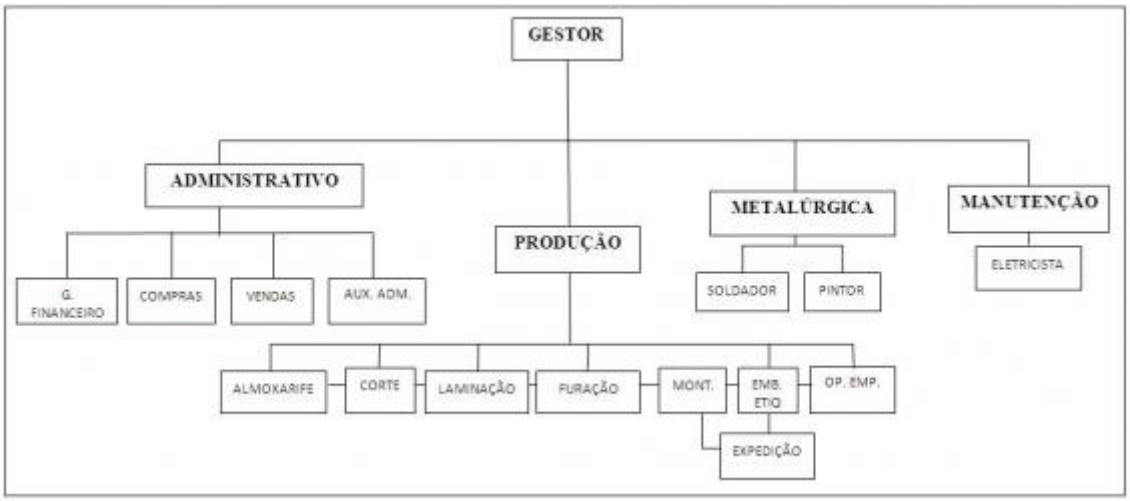
Percebe-se também gargalos no que se refere as respostas das entrevistas, pois algumas questões não obtiveram respostas, o que iria dificultar na hora de descrever os cargos, a estratégia utilizada para sanar o gargalo foi realizar observações e conversas informais, para depois descrever todos os cargos. Neste sentido, a descrição de cargos irá proporcionar melhorias no setor de Gestão de Pessoas, implementando as atividades relacionadas aos cargos, proporcionando a empresa uma visão mais ampla e realista do que cada cargo representa dentro da empresa e também maior esclarecimento para os colaboradores das funções que exercem.

O Manual de Descrição de Cargos apresentado para a empresa Demóvelli foi desenvolvido com o objetivo de tornar-se um instrumento de auxilio para os processos de Gestão de Pessoas, bem como, poderá proporcionar maior grau de desempenho e satisfação aos ocupantes dos cargos e alavancar os resultados da empresa. O manual de descrição de cargos tem que ser flexível e estar em constante atualização, visando manter as informações de mudanças que ocorram na empresa. Ao confrontar a teoria com a prática, percebe-se que não há um formulário de descrição de cargos pronto, mas que cada empresa deve adotar aquilo que é possível e que melhor se adapta a realidade da empresa, dessa forma percebe-se que a descrição de cargos funciona como um mapeamento das atividades executadas dentro da empresa.

O manual de descrição de cargos apresentado para a Demóvelli conta com uma caracterização da empresa, onde exibe um pouco da sua história, seus referenciais estratégicos que são missão, visão e valores. Em seguida o organograma, com mostra a figura 1, e na sequência os formulários de descrição dos cargos, são apresentados 15 quadros todos idênticos ao quadro 1. Este manual poderá, portanto, tornar-se uma ferramenta de trabalho para os profissionais da área de gestão de pessoas da

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

empresa e um auxilio a quem precisar consultá-lo esporadicamente para as mais diversas finalidades.



Organograma Funcional Demóvelli

Quadro 1 - Formulário da Descrição do Cargo de Almoxarife

FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

Cargo: Almoxarife CBO: 4141-05 Setor: Produção
Descrição Sumária do Cargo: Recepcionar, distribuir e controlar os materiais mantendo a produção sempre abastecida de matérias primas.
Descrição Detalhada do Cargo: Recepcionar os materiais entregues pelos fornecedores, conferir as notas fiscais com os pedidos, a quantidade e a qualidade do produto; Controlar a entrada e saída de produtos no programa de estoque; Organizar, acondicionar e controlar os espaços físicos onde os materiais são estocados; Realizar mensalmente levantamento dos bens existentes e elaborar inventario de estoque, visando comparar com os dados gerados pelos relatórios; Emitir ordens de compras, conforme necessário, respeitando o estoque regulador; Abastecer diariamente todos os setores da empresa com os materiais necessários para o bom andamento da produção; Supervisionar o carregamento de produtos; Supervisionar e orientar a expedição dos produtos acabados, visando cumprimento dos prazos estabelecidos de entrega; Separar materiais com defeito para devolução, encaminhando os documentos para os procedimentos necessários; Organizar a estocagem dos materiais, de forma a preservar a sua integridade física e condições de uso, de acordo com as

características de cada material, bem como para facilitar a sua localização e manuseio; Manter a organização do ambiente de trabalho; Executar outras tarefas correlatas ao cargo e associadas ao ambiente organizacional.
Deveres e Responsabilidades: Assegurar o bom andamento dos processos de entrada e saída de materiais com os devidos registros de baixa; Manter o controle rígido do estoque, bem como o estoque regulador, evitando falta de materiais; Executar as tarefas com comprometimento, atendendo as demandas solicitadas e cumprir as normas da empresa; Realizar as atividades com ética profissional evitando transtornos; Zelar pela segurança individual e coletiva; Zelar pela conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como local de trabalho; Participar de treinamento, curso e eventos ofertados pela empresa.
Habilidades e Atitudes: Ser comunicativo, dinâmico, organizado, determinado, atencioso, responsável, pró-ativo, concentrado; Ter iniciativa e agilidade; Adaptar-se a mudanças; Gostar de trabalhar em equipe.
Conhecimentos esperados: Conhecimento nas ferramentas do pacote Office (Word, Excel); Conhecimento dos produtos e materiais utilizados na indústria; Desejável experiência de 1 ano no cargo; Ensino médio completo.
Condições de Trabalho: Ambiente interno, difícil de manter limpo, exposto a poeiras; Jornada de trabalho normal; Uso de tecnologias; Trabalho exige esforço mental e físico; Necessário utilizar equipamentos de proteção individual, EPIs.
Supervisor: Gestor Data: 18/11/2013
Fonte: Pesquisa, 2013.

Conclusão

Atualmente o grande desafio dos Administradores está em adaptar-se as constantes mudanças ocorridas no meio organizacional, e manter uma gestão eficaz e desenvolvida, garantindo o sucesso da empresa. Nos dias de hoje o maior potencial de uma empresa são as pessoas e geri-las está se tornando cada vez mais complexo. Nesse sentido, toda e qualquer organização, seja ela grande ou pequena, necessita de uma boa gestão de pessoas, não só para garantir competitividade, mas também para alcançar o tão almejado sucesso. E, quanto mais investir na gestão, maiores serão as possibilidades de obter o resultado esperado. O estudo buscou estruturar a descrição de cargos na empresa Demóvelli de modo que ela passe a ser a ferramenta básica para os demais processos de gestão de pessoas. Para tanto, buscou-se conhecer a realidade da empresa e como acontece a descrição dos cargos e sua relação com os demais processos de gestão de pessoas, essas informações foram coletadas a partir de uma pesquisa de campo, onde foram aplicadas entrevistas em dois dos gestores da empresa e em 15 colaboradores um ocupante de cada um dos cargos.

A partir disso, procurou-se confrontar a teoria com a prática para desenvolver um manual de descrição de cargos adequado a realidade da empresa. Neste contexto, os objetivos dessa pesquisa foram atingidos, através do desenvolvimento de um manual de descrição de cargos, onde foi

Modalidade do trabalho: Relato de experiência
Evento: XIX Jornada de Pesquisa

apresentada a caracterização da empresa, um organograma funcional e a descrição dos 15 cargos, em um formato objetivo e de fácil entendimento.

O manual de descrição de cargos proposto é de fácil aplicabilidade, serve como ferramenta para o desenvolvimento dos processos de gestão de pessoas, para melhorar o desempenho dos colaboradores, pois os mesmos poderão traçar seus objetivos de crescimento e desenvolvimento junto à empresa. Acredita-se que o grande desafio que as empresas estão enfrentando é estruturar a área de gestão de pessoas para o desenvolvimento eficaz de seus processos, buscando assim um diferencial junto ao mercado e tornando-se mais competitiva. Deste ponto de vista, a Demóvelli pode a partir deste estudo implementar a sua gestão apresentando o manual de descrição de cargos aos seus colaboradores e membros da empresa, estimulando o crescimento e ampliando os campos de visão da empresa.

Palavras-Chaves: Gestão de pessoas. Indústria Demóvelli. Descrição de Cargos, Manual de Cargos.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
REIS, Linda G. Produção de Monografia: da teoria à prática.2 Ed. Brasília: SENAC DF, 2008.
VERGARA, Sylvia. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004.