

PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE ÁUDIO

PROCESS OF JOB DESCRIPTION AND PREPARATION PROCESS MAPPING
COMPANY AUDIO EQUIPMENT MANUFACTURING

Rúbia Nataly Brugnolo Stuani¹⁰

Tatiana Micheli de Lima¹¹

Elen Gongora Moreira¹²

RESUMO

A implantação da descrição de cargos e mapeamento de processos traz grandes benefícios à empresa. Ambos constituem um referencial que descreve quais são e como devem ser desenvolvidas as atividades em cada setor da empresa, norteando o colaborador no exercício de sua função e auxiliando nos processos de Recursos Humanos e gestão. Esse artigo apresenta o processo de elaboração de descrição de cargos e o mapeamento de processos do setor de marcenaria de uma empresa de fabricação de equipamentos de áudio e discorre acerca das vantagens de tais procedimentos para a otimização dos processos da empresa.

Palavras-chave: descrição de cargos; mapeamento de processos; Procedimento Operacional Padrão.

ABSTRACT

The implementation of job descriptions and process mapping brings great benefits to the company. Both constitute a reference that describes what they are and how activities should be developed in each sector of the company, guiding the employee in the exercise of his function and assisting in the processes of human resources and management. This article aims to present the process of preparation of job descriptions and mapping woodworking industry processes in a manufacturing audio equipment company and discuss about the benefits of such procedures for the optimization of processes of the company.

Keywords: job descriptions; process mapping; Standard Operating Procedure.

¹⁰ Graduada em Psicologia. ruhstuani@hotmail.com

¹¹ Graduada em Psicologia. tatianamicheli@hotmail.com

¹² Mestre em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento. Docente do curso de especialização em Análise do Comportamento da UEM. egmoreira@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A descrição de cargos é um documento importante em uma organização por fornecer informações detalhadas e específicas dos cargos e padronizar a realização das atividades. Ela é um referencial tanto para o empregador quanto para o colaborador, pois contempla o que o ocupante do cargo deve fazer e porque fazer. Ela norteia o exercício da função desse colaborador, a fim de que não assuma responsabilidades alheias ao seu cargo ou que lhe sejam exigidas competências que não domine, favorecendo assim seu desempenho geral.

Oliveira (2007, p. 04) aponta a descrição de cargos como um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o torna distinto dos outros cargos existentes na organização.

Além de se ter claro as competências e habilidades necessárias de cada cargo, é necessário conhecer detalhadamente as atividades realizadas por cada colaborador. É por meio do mapeamento de processos das atividades e rotinas de trabalho, que é possível sintetizar todas essas informações, definindo os requisitos de cada processo e identificando os recursos necessários, padronizando as tarefas e dinamizando assim o processo de produção da empresa.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos (HUNT, 1996, citado por VILELA, 2000, p.70).

A partir da necessidade de se padronizar as atividades específicas de cada cargo do setor de marcenaria de uma empresa de fabricação de equipamentos de áudio, se pode enfatizar as atribuições de cada cargo, suas responsabilidades e a padronização de tarefas por meio da descrição dos processos de produção.

O objetivo principal da intervenção foi elaborar a descrição de cargos e o mapeamento de processos do setor de marcenaria de uma empresa local de fabricação de equipamentos de áudio, uma vez que a mesma ainda não tinha tais documentos produzidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos, segundo Villela (2000), é uma ferramenta gerencial e essencial para gestores e organizações que visam melhorias ou implantação de novos processos. A autora ressalta as vantagens de se realizar uma análise estruturada na organização porque: (a) permite a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços; (b) reduz falhas de integração entre sistemas e (c) melhora do desempenho da organização, além de (c) ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

No ambiente organizacional, é comum a ocorrência de mudanças e, portanto, a necessidade de adaptações. Logo, conhecer os processos e procedimentos de trabalho específicos de cada setor e cargo da empresa é imprescindível aos gestores para que tenham subsídios nas tomadas de decisões

e, conseqüentemente, contribuam para melhoria e sustentabilidade do seu negócio.

Para De Melo (2008), a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que, se empregadas corretamente, permitem documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas.

Os processos sintetizam as atividades de trabalho nas organizações e permitem que as ações e rotinas de trabalho sejam direcionadas por meio da descrição das mesmas. O mapeamento de cada processo facilita a compreensão dos indivíduos que necessitam conhecer os processos para bem desempenharem suas atividades e oportuniza a adaptação dos novos colaboradores (De Melo, 2008).

Ainda para o autor, dentre as vantagens do mapeamento de processos se pode destacar a redução do tempo gasto pelos colaboradores em cada atividade realizada e a dinamização do processo de trabalho; redução de gastos a partir da escolha de alternativas otimizadas; integração dos departamentos/setores da organização; manutenção e/ou melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes, além de funcionar como detector das necessidades dos colaboradores a fim de facilitar a organização da capacitação dos mesmos.

2.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS

Ter uma equipe de colaboradores que apresente bom desempenho é algo cada vez mais almejado pelas empresas, pois isso garante a otimização dos processos e, conseqüentemente, aumento de produtividade e lucros. Assim,

selecionar um candidato com perfil adequado às exigências da função, proporciona grande possibilidade de um bom desempenho no cargo.

Além disso, conhecer o trabalho que se executa é tão importante quanto saber executá-lo. “A descrição e análise do cargo proporcionam informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir para ocupá-lo adequadamente” (CHIAVENATO, 2010, p. 139).

Ter claro o que, por que, quando e como fazer é essencial para o bom desempenho da função e delineamento de metas de desenvolvimento pessoal dentro da empresa, pois os contextos de trabalho favorecem os funcionários que estão consonantes com as necessidades da empresa e que apresentam comportamentos eficientes.

As descrições de cargo também oportunizam um melhor resultado no processo de recrutamento e seleção, pois funcionam como o mapeamento do trabalho realizado dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2010, p. 224)

Um programa de descrição e análise de cargos produz subsídios para o recrutamento e seleção de pessoas, para a identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas de treinamento, para o planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, avaliação do desempenho, etc. Quase todas as atividades de RH estão baseadas em informações fornecidas pela descrição e análise de cargos.

2.3 PADRONIZAÇÃO DAS ROTINAS DE TRABALHO E ELABORAÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POP)

As atividades desenvolvidas no cotidiano do contexto organizacional englobam procedimentos específicos executados diariamente pelos

colaboradores. Assim, para que o padrão de qualidade estabelecido por uma empresa e esperado pelos clientes se efetive, é preciso que esses procedimentos obedeçam a normas reguladoras que padronizem os processos dessa empresa. Uma maneira possível de formalizar os procedimentos técnicos das empresas é a utilização de Procedimentos Operacionais Padrão (POP).

O POP está relacionado à Gestão da Qualidade, sendo também conhecido por Instruções de Trabalho ou Norma Operacional Padrão, documentos esses que visam à satisfação da rotina pré-determinada (COLENGHI, 1997, p.91). Eles funcionam como um roteiro de realização de tarefas específicas, composto pela descrição clara e objetiva de como realizar cada atividade.

Segundo Lousana (2005, citado por DAINESI & NUNES, 2007, p.01), o

POP é o

procedimento que busca fazer com que um processo, independente da área, possa ser realizado sempre de uma mesma forma, permitindo a verificação de cada uma de suas etapas. Ele deve ser escrito de forma detalhada para a obtenção de uniformidade de uma rotina operacional, seja ela na produção ou na prestação de serviços.

Com o uso dos POP, os colaboradores de qualquer turno da empresa podem saber exatamente o que é necessário ser realizado, assegurando a realização adequada e, mais importante, padronizada dos procedimentos e/ou mudanças nas atividades, quando necessário, garantindo que o processo de produção se efetive uniformemente e as metas possam ser atingidas com maior sucesso.

3 MÉTODO

3.1 PARTICIPANTES

Participaram do mapeamento de processos 1 supervisor, 3 coordenadores, 21 colaboradores do setor de marcenaria, totalizando 25 pessoas. Além disso, contou-se com auxílio do Departamento de Artes e Projetos da empresa para a elaboração dos POPs.

3.2 INSTRUMENTOS

Os instrumentos utilizados na coleta de dados foram:

- (a) Entrevista semi-estruturada com questões abertas direcionadas às especificidades dos cargos, visando conhecer as atribuições de cada cargo, atividades realizadas e frequência das mesmas;
- (b) Observação sistemática no ambiente de trabalho, a fim de conhecer as atividades desenvolvidas em cada cargo e a maneira como eram desenvolvidas. Esse contato com a equipe de trabalho foi essencial para coletar dados acerca das atribuições de cada função;
- (c) Itens que compõem a Ficha profissiográfica: nome do cargo registrado e cargo sugerido, CBO, superior imediato; departamento/setor; atividades, responsabilidades e missão do cargo, bem como a frequência a ser realizada cada tarefa.

3.3 PROCEDIMENTOS

Para o desenvolvimento da elaboração do mapeamento de processos, seguiu-se algumas etapas, a saber:

Etapa 1: Entrevista semi-estruturada com os colaboradores do setor de Marcenaria e, em seguida, com os coordenadores desse setor.

CENTRO UNIVERSITÁRIO FILADÉLFIA

Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil.

Etapa 2: Observação, in loco, das atividades desenvolvidas por cada colaborador do setor.

Etapa 3: Entrevista com o supervisor geral para verificação das informações coletadas e adequações necessárias quanto à realidade de produção.

Etapa 4: Produção dos Procedimentos Operacionais Padrão – POP, detalhando as rotinas de trabalho e pormenorizando as instruções sequenciais das operações, listando equipamentos, peças e materiais utilizados nas tarefas.

Etapa 5: Análise das informações coletadas e composição das fichas profissiográficas. Essas fichas foram compostas da seguinte forma:

(a) iniciou-se a descrição de cargos identificando cada cargo, considerando: nome do cargo registrado e cargo sugerido, a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, os superiores imediatos e departamento/setor ou seção a que pertencem;

(b) descreveu-se detalhadamente as principais atividades e responsabilidades de cada cargo, definindo a missão do mesmo e detalhando as atividades realizadas conforme a necessidade, por exemplo: diariamente, semanalmente, quinzenalmente, entre outros;

(c) De acordo com os POPs produzidos, foi acrescentado em cada atividade descrita, a identificação do POP que servirá de referência para a execução da tarefa.

56

(d) definiu-se os requisitos de competência necessários a cada cargo, a partir dos eixos: escolaridade, experiência, habilidades técnica e comportamental e treinamento e;

(e) encaminhou-se ao comitê de avaliação da empresa para aprovação do documento que, posteriormente, constará no setor de RH dessa empresa, permitindo o desenvolvimento de outras atividades correlatas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O mapeamento de processos, desenvolvido no setor de marcenaria da empresa, envolveu a descrição dos seguintes cargos: Encarregado de produção, Encarregado de pintura, Auxiliar de marceneiro, Operador de lixadeira, Operador de máquina de usinagem de madeira, Operador de tupia (usinagem de madeira), Operador de máquina seccionadora, Operador de serras (usinagem de madeira), Auxiliar de montagem de caixas, Auxiliar de pintura.

Os processos de entrevistas e de observação foram essenciais para que a descrição de cargos pudesse transcrever as especificidades de cada cargo e, conseqüentemente, a realidade do setor. A principal dificuldade encontrada nessa etapa foi a dificuldade de descrição e detalhamentos de atividades de trabalho apresentada pelos colaboradores. A maioria dos colaboradores, na etapa da entrevista, apresentou baixo repertório para descrição, ou seja, não conseguiu enumerar e descrever detalhadamente as atividades pertinentes ao seu cargo, as rotinas de trabalho que desenvolve, bem como seu papel dentro de todo o processo de trabalho desenvolvido no setor; sendo então necessário o

direcionamento de perguntas pelo entrevistador e constantes retomadas e revisões das informações relatadas, a fim de que a descrição fosse fidedigna à realidade de trabalho.

Contudo, a etapa da observação in loco das atividades desenvolvidas por cada colaborador auxiliou para que a real compreensão do processo de trabalho fosse efetivada.

Paschoal (1998, p.31) reitera que “ao concluirmos a elaboração da descrição, não devemos ter a pretensão de termos já produzido a forma final e irretocável. Devemos, sim, considerá-la ainda uma ‘minuta’ sujeita a correções e melhorias”.

Levando em conta a flexibilidade das descrições produzidas e algumas dificuldades de transcrição das informações coletadas para o documento final desenvolvido, por não haver compreensão das minúcias dos diversos procedimentos realizados por cada função, foi necessário o auxílio do supervisor na revisão dos textos produzidos, para que o documento referência de descrição de cargos e procedimentos correspondesse à prática.

Além disso, tal empresa possui um departamento incumbido para a formalização de POPs com as informações que foram coletadas e, portanto, segue uma ordem de produção e de setor. Por isso, não foi possível concluir todos os POPs necessários para que o mapeamento ficasse completo, por não estarem em processo naquele momento.

Todos os colaboradores, coordenadores e supervisor foram solícitos e participativos e auxiliaram na descrição das funções. Não houve impedimentos de

produção ou falta de tempo por parte deles, o que foi imprescindível para o bom desenvolvimento das atividades.

Com a elaboração do Mapeamento de Processos foi possível ampliar o conhecimento e facilitar o acesso a ele. Os conhecimentos sobre as tarefas desenvolvidas pelo setor de Marcenaria, o processo de produção do setor, as necessidades de infraestrutura, matéria-prima, maquinário, qualificação técnica de mão de obra e habilidades comportamentais ficaram compreensíveis e disponíveis tanto para os novos colaboradores e para aqueles que já estão na empresa há mais tempo, como para os coordenadores e supervisores que são responsáveis pela qualidade e tempo de produção e também por manter a organização do setor e o bom desempenho dos colaboradores; ou seja, antes, as informações estavam detidas apenas às pessoas que executavam suas respectivas tarefas no setor, hoje as mesmas estão disponíveis a todos que necessitem ou desejem ter acesso a elas.

Outro fator importante a se destacar é a clareza que a produção desse documento proporciona, ao próprio colaborador, a respeito do que é esperado dele. Com a descrição de cargos e POPs, ele consegue identificar qual é a sua função na rotina de trabalho e como deve executar a tarefa para cumprir o padrão de qualidade exigido pela empresa.

Finalmente, no processo de recrutamento e seleção, as informações organizadas e formalizadas permitem contratações mais efetivas, visto que as habilidades técnicas e comportamentais foram especificadas no Mapeamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda empresa que pretende atingir o grau de excelência no mercado de trabalho deve ter clareza sobre seus métodos de produção e seus objetivos. O mapeamento de processos é uma das formas de comunicação entre alto escalão da empresa e os colaboradores, a fim de estreitar o que se espera daqueles que colocam em prática a Missão, Visão e Valores da empresa.

O Mapeamento de Processos trouxe grande evolução para o setor de Marcenaria e sugeriu grande utilidade do material produzido, portanto, a probabilidade de que seja ampliado para toda a fábrica é considerável.

REFERÊNCIAS

Chiavenato, I. (2010). Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Colenghi, V. M. (1997). O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita. Rio de Janeiro: Quality Mark.

Dainesi, S. & Nunes, D. B. (2007). Procedimentos operacionais padronizados e o gerenciamento de qualidade em centros de pesquisa. Rev. Assoc. Med. Bras. [online]. vol.53, n.1, pp. 6-6. ISSN 0104-4230.

De Mello, A. N. S. (2008). Aplicação do Mapeamento de Processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos. Itajubá: UNIFEI. 116p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá).

Oliveira, A. de.(2007). Manual de descrição de cargos e salários . 2. ed. São Paulo: Atlas.

Paschoal, L. (1998). Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias. Rio de Janeiro: Qualitymark. 272 p.

Villela, C. S. S. (2000). Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1148-D.pdf>>. Acesso: em 24/02/15.