

Anais do
II Seminário Internacional de Integração Étnico-Racial e as Metas do Milênio

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS EM UMA METALÚRGICA DE PEQUENO PORTE EM GUARULHOS.

Proposal For The Restructuring Of Administrative Positions And Functions In A Small Metallurgical In Guarulhos.

Adaís Maélli Bordim¹
Maurício Pedro da Silva²

1. Graduada em Administração e Tecnóloga em Processos Gerenciais, na Faculdade de Tecnologia Eniac - FAPI. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Eniac. Administradora de uma empresa metalúrgica de Guarulhos SP. Email: bordim1985@gmail.com;

2. Mestrando pela FMU – Administrador, Especialista em Administração, Recursos humanos, Docência e matemática. Professor do Curso de Administração e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Tecnologia Eniac – FAPI. E Professor do Curso de Administração e Gestão de Recursos Humanos da Universidade Paulista UNIP. Pesquisador do grupo de Pesquisa da Faculdade de Tecnologia Eniac desde 2009. Contato: pr.mauriciopedro@gmail.com.

RESUMO

Os modelos administrativos focados em competências e habilidades se enquadram em um contexto inovador como forma de atender às novas demandas no ambiente organizacional. Um plano PDCA se apresenta no Planejamento Estratégico como ferramenta de grande potencial de aplicação e sucesso, para trabalhar a não conformidade e conflitos cotidianos. Diante da necessidade de tal planejamento o objetivo do presente trabalho foi avaliar, redefinir e reorganizar o planejamento administrativo de uma empresa metalúrgica de pequeno porte. Foi realizado o levantamento de todas as questões de impacto negativo à organização,

o estabelecimento de prioridades e metas a serem alcançadas, para que seja possível que os esforços dos gestores e colaboradores estejam devidamente direcionados para a resolução através dos sucessivos planos de implementação, controle e ação corretiva e preventiva das mudanças inicialmente levantadas e requeridas.

Palavras-chave: Modelo Administrativo, Planejamento Estratégico, Metalurgia de pequeno porte.

ABSTRACT:

Administrative Templates focused on skills and abilities fit in an innovative context as a way to meet new demands in the organizational environment. A PDCA plan is presented in the Strategic Plan as a potential great tool application and success, in order to administrate non-conformity and everyday

conflicts. Faced with necessity of planning, the objective of this study was to evaluate, redefine and reorganize the administrative planning of a metallurgical small company. We conducted a survey of all the negative impact of issues the organization, setting priorities and goals to be achieved, to make possible that the efforts of managers and employees are properly directed to the resolution through the successive implementation plans, control and corrective action and preventive changes initially raised and required.

Keywords: Administrative Templates, Strategic Plan, metallurgical small company.

INTRODUÇÃO

O objetivo geral do presente trabalho tem por objetivo propor uma redefinição e reorganização de cargos e funções administrativas de uma empresa familiar de pequeno porte da área metalúrgica localizada na zona norte de São Paulo/SP. O estudo tem o foco no quadro de competências, destinado aos colaboradores do setor administrativo e na readequação às funções necessárias, juntamente com as competências de acordo com as necessidades do setor, especialmente, do cargo.

Os objetivos específicos visam: atingir o objetivo geral proposto e para isso, foram definidas etapas para facilitar a sua elaboração. Realizar um levantamento bibliográfico sobre os processos administrativos e sobre o funcionamento do ciclo PDCA. Avaliar e descrever como se dá esse processo em uma pequena empresa metalúrgica de SP. Discutir e propor possíveis alterações e melhorias para que o ciclo funcione de forma mais eficiente e com isso, melhorar o desempenho da empresa no mercado.

A justificativa, tendo em vista as dificuldades encontradas no fluxo de trabalho cotidiano da empresa, e sua necessidade de alterações na estrutura de cargos e funções, neste estudo de caso apresenta-se uma proposta de melhorias, utilizando-se o ciclo PDCA.

A hipótese apresentar a proposta da reestruturação dos cargos e das funções e suas respectivas responsabilidades na realização de tarefas.

A metodologia de pesquisa utilizada para estruturar esta investigação se deu pelo levantamento bibliográfico, bibliografia eletrônica, sobre Cargos e Salários, no campo da Administração, disponíveis na Biblioteca física e virtual da Faculdade Eniac, Guarulhos/SP, durante o período de setembro e novembro no ano de 2014, além da pesquisa *in loco* realizada em uma empresa metalúrgica.

A pesquisa *in loco* permitiu a amostragem para a análise do estudo de caso. A coleta de informações da empresa se deu por meio de visitas semanais seriadas, no total de 48 horas, entre os meses de setembro e outubro no ano de 2014. Os dados apresentados foram coletados na observação diária, em reuniões com os diretores da empresa, e acompanhamento direto das tarefas realizadas pelos diversos profissionais da empresa. Os resultados foram obtidos através do levantamento bibliográfico aplicado às observações *in loco*. Por meio desta prática foi possível ampliar o conhecimento sobre o tema, bem como avaliar de forma mais clara e precisa os problemas encontrados neste estudo de caso.

O CICLO PDCA

Conhecido como CICLO PDCA (do inglês *PLAN - DO - CHECK - ACT*: Planejar, Fazer, Checar e Agir) ou como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming é um modelo de gestão feito em quatro etapas, conforme define Campos (1996), “um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais”.

O ciclo PCDA, conforme Sertek (2012) foi introduzido no Japão no pós-guerra, na década de

1920, por Walter A. Shewhart; entretanto, quem o difundiu pelo mundo foi William Edwards Deming, em 1950. Sua disseminação resultou na melhoria dos processos e na alta qualidade na indústria que ocasionaram o grande desenvolvimento japonês do século vinte.

Para estabelecer o Ciclo PDCA de qualquer situação ou organização, deve existir, em algum momento, uma problemática, um ponto de melhoria ou um objetivo. Esmiuçar a problemática, em etapas definidas, organiza melhor as atividades necessárias para alcançar o que é desejado. O Ciclo PDCA parte, como estágio inicial, do planejamento; da ação, propriamente dita; do seu controle e correção, quando requerida.

No PLANEJAMENTO, o gestor deve estabelecer metas e processos e identificar a existência de elementos causadores da problemática, quando este é o caso. Ainda, estabelecer todos os processos necessários para fornecer meios suficientes de acordo com o projeto, analisar fatores internos e externos que influenciam o problema, apontar possíveis causas e definir metodologicamente com integridade e especificidade um plano de ação coerente.

Dentro deste plano de ação, FAZER acontecer todas as atividades planejadas e previstas é prioridade. Trata-se de executar o plano e implementar ações necessárias, através da educação e treinamento, para que este ocorra de forma organizada, produtiva e possa trazer feedback para as próximas ações do Ciclo.

Na CHECAGEM posterior à execução do plano, é possível avaliar e monitorar os resultados obtidos com as atividades executadas, confrontando-os com o planejamento e com os objetivos iniciais. Nesta etapa, identificam-se eventuais adequações, e o estudo dos resultados direciona a comparações e avaliações, transformando-os em informações relevantes à próxima etapa.

E finalmente, na última etapa, a AÇÃO, há a tomada de decisões em relação a todos os problemas identificados, suas causas, uma vez que estas foram encontradas em algum momento do ciclo. Esta etapa deve conter plano de ação corretiva ou preventiva, de acordo com as não conformidades apontadas. A etapa AÇÃO também deve estar de acordo com as análises e avaliações feitas, à percepção do gestor para estabelecer novos planos de melhoria e aprimoramento, e sua continuidade.

Por se tratar de um ciclo, todos os processos ocorrem em sequência, e necessitam de constante checagem de todas as etapas e das ações implementadas, ou seja, o ciclo deve ser executado constante e repetidamente. Todos os processos devem estar passíveis de correções, em momento adequado, mediante prévia análise, a qualquer tempo, de falhas que surjam ao longo do tempo, processo e execução.

Diante do exposto, foi realizado um estudo de caso em uma pequena empresa metalúrgica de SP objetivando estabelecer um ciclo PDCA. Em virtude da observação das falhas, foi proposto adequações necessárias ao melhor funcionamento da referida empresa no campo administrativo.

ESTUDO DE CASO

O estudo de caso trata de uma empresa familiar de pequeno porte da área metalúrgica localizada na zona norte de São Paulo/SP.

PROCESSO DO DESENVOLVIMENTO

A Administração é uma ciência aplicada com o intuito de oferecer ferramentas e metodologias de trabalho a fim de sistematizar o processo através do planejamento, organização, coordenação e controle de tarefas; alcançar

produtividade, bem-estar dos trabalhadores e lucratividade, além de atingir os demais definidos pela organização. Para Maximiano (2007, p. 12),

Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, execução, liderança (e outros processos de gestão de pessoas), execução e controle.

O papel do administrador é planejar estratégias adequadas e gerenciar com competência os recursos disponíveis, humanos, tecnológicos, materiais e financeiros. Na estrutura organizacional as rotinas de trabalho e distribuição adequada de cargos e funções contribuem para o sucesso dos processos de trabalho, uma vez que permitem e subsidiam o alcance da eficácia organizacional. Todos os conceitos de Administração, quando aplicados em uma organização, fazem sentido quando há um alinhamento entre estes e a identidade criada para a empresa, a saber, através de sua Missão, Visão e Valores.

A Missão dá “significado ao negócio, define a razão da existência da empresa, indica os rumos para a excelência, revela sua essência. Orienta na tomada de decisões, na definição de objetivos e na formulação de estratégias”. A Visão define o cenário futuro preterido pela empresa, de maneira a ser um guia, compartilhado por todos, a fim de alcançar a excelência.

Valores podem ser definidos como “normas, princípios ou padrões sociais aceitos por um grupo, uma instituição ou sociedade” (GRAMIGNA, 2007). Fazem parte destes valores as crenças que contribuem para a formação de uma cultura interna corporativa.

LEVANTAMENTO DOS DADOS

Uma vez identificada a problemática na divisão de tarefas, levando-se em conta que não há previsão de contratação imediata de novos colaboradores e, por fim, estando os perfis definidos de acordo com a necessidade da empresa, a proposta apresentar por este trabalho foi realocar todos os colaboradores à sua função mais apropriada, e trabalhar todas as competências inerentes ao cargo e à realização das tarefas concernentes às funções, através do plano PDCA.

Para tanto, foram elaboradas Fichas de Competência para cada cargo, conforme exemplo anexado ao fim deste trabalho, a respeito das necessidades específicas de um cargo.

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DE CARGOS

A reestruturação dos cargos e tarefas do setor administrativo conforme análise e estudos são apresentados na Figura 1.

Figura 1: Reestruturação dos cargos e tarefas do setor administrativo

Diretor 1 - Permanece no cargo e continua responsável pelo planejamento estratégico;
Diretor 2 - Permanece no cargo e continua responsável pelo planejamento estratégico, responsável direta pelo Financeiro.
Engenheiro Mecânico – Permanece como responsável técnico pela Produção, atua no setor de Compras, sugere-se coordenar a contratação de um Comprador;
Analista Fiscal: Permanece responsável pelo Fiscal;
Analista Financeiro: Permanece no Financeiro, sob comando do Diretor 2;
Comprador: Sugere-se ter seu cargo modificado, de forma legal, oficialmente para Vendedor; e Assistente Comercial: Fica disponível para execução de tarefas concernentes apenas ao setor Fiscal.

Fonte: Dados coletados pelos autores na empresa a partir do organograma, 2014.

Em virtude das mudanças, foi necessário dedicar significativa e imediata atenção a três cargos, dentre os sete existentes no setor.

Na Figura 2 pode-se observar as informações solicitadas nas novas fichas de Competências de Cargo.

Figura 2 - Ficha de Competência de Cargo.

COMPETÊNCIA DE CARGO:

Cargo: VENDEDOR

Idade Mínima: 30 anos.

Educação Mínima e/ou Formação Técnica: Ensino Médio Completo,

Conhecimentos Básicos em Informática e Educação Desejada: Curso Técnico / Superior na área, com 360h.

Experiência Profissional: Mínimo de 5 anos.

HABILIDADES: Atender clientes para venda de produtos.

TREINAMENTO: Interno

RESPONSABILIDADES: Promover a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, se necessário. Informar sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Fazer inventário de mercadorias para reposição. Elaborar relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços. Atender clientes, identificando suas necessidades e orientando-os com todas as informações necessárias sobre os produtos disponíveis e sua adequada utilização. Observar as práticas da concorrência quanto a preços, ofertas, etc., apresentado sugestões para incrementar as vendas. Analisar sugestões dos clientes sobre o atendimento recebido da loja e os produtos oferecidos. Manter-se bem informado quanto às condições de vendas da empresa e como se comparam com as condições da concorrência. Anotar as consultas de clientes relacionadas com mercadorias não disponíveis em estoque. Consultar cheques e/ou crédito de clientes junto ao setor ou sistema de cadastro, para atendimento de pedidos. Conferir devoluções de produtos e providenciar o cancelamento da respectiva nota fiscal. Consultar o departamento de compras sobre margens no caso de compra de produtos efetuada pela loja para completar pedidos de clientes. Verificar a falta de produtos na área de vendas e solicitar a sua reposição. Anotar reclamações apresentadas pelo cliente em relação a preço, produto e atendimento.

COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS: Foco no cliente - Capacidade de reunir ferramentas capazes de entender o universo de cada cliente e prover soluções personalizadas para a gestão do seu negócio, através de uma comunicação eficaz, positiva e focada no sucesso do cliente (RABAGLIO, 2012). *Agilidade* - Capacidade de otimizar as atribuições para cumprir as metas de produtividade. *Cortesia* - Capacidade de interagir com atenção e gentileza com clientes internos e externos. (RABAGLIO, 2012). *Capacidade Negocial* - Capacidade de se expressar e de ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes (GRAMIGNA, 2007).

Fonte: elaborada pelos autores, em Novembro/2014.

Os modelos administrativos focados em competências e habilidades se enquadram em um contexto inovador como forma de atender às novas demandas no ambiente organizacional, não apenas em grandes corporações, como também em empresas de menor porte.

Esta gestão permite à empresa gerenciar seus recursos humanos de acordo com as competências, sendo estas definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e aptidões que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades, necessárias para cada cargo.

O gerenciamento de pessoas deve ser realizado de forma que haja um sentimento recompensador, motivacional e de produtividade, e funcione em longo prazo, tanto para o colaborador, quanto para a empresa.

Mais que desenvolver o estabelecimento de competências adequadas a cada cargo, e submetas condizentes ao bom funcionamento deste, e pensar no aprimoramento adequado dos profissionais, todo este empenho se traduz em maior índice de satisfação a todos os envolvidos, assim como maior probabilidade de retenção de talentos e consolidação do fluxo adequado na execução do trabalho aliado aos objetivos de negócio da organização.

Profissionais também mudam e tem suas demandas através da experiência adquirida por tempo de trabalho, competências, expectativas e necessidades. Uma vez identificadas estas competências por meio da elaboração das descrições de cada função, e acompanhamento através de um PLANO PDCA, elas passam a ter maior importância dentro do contexto de gestão baseado em seus recursos humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os modelos administrativos focados em competências e habilidades se enquadram em um contexto inovador como forma de atender às novas demandas no ambiente organizacional, não apenas em grandes corporações, como também em empresas de menor porte.

Esta gestão permite à empresa gerenciar seus recursos humanos de acordo com as competências, sendo estas definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e aptidões que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades, necessárias para cada cargo.

O gerenciamento de pessoas deve ser realizado de forma que haja um sentimento recompensador, motivacional e de produtividade, e funcione em longo prazo, tanto para o colaborador, quanto para a empresa.

Mais que desenvolver o estabelecimento de competências adequadas a cada cargo, e submeter condizentes ao bom funcionamento deste, e pensar no aprimoramento adequado dos profissionais, todo este empenho se traduz em maior índice de satisfação a todos os envolvidos, assim como maior probabilidade de retenção de talentos e consolidação do fluxo adequado na execução do trabalho aliado aos objetivos de negócio da organização.

Profissionais também mudam e tem suas demandas através da experiência adquirida por tempo de trabalho, competências, expectativas e necessidades. Uma vez identificadas estas competências por meio da elaboração das descrições de cada função, e acompanhamento através de um PLANO PDCA, elas passam a ter maior importância dentro do contexto de gestão baseado em seus recursos humanos.

O PLANO PDCA se apresenta no Planejamento Estratégico de uma empresa como ferramenta de grande potencial de aplicação e sucesso, pois desenvolve etapas e fases adequadas para trabalhar suas não conformidades e conflitos cotidianos, através da utilização de todos os recursos inerentes ao método. A adoção de uma estratégia de gestão faz com que todos os envolvidos na organização compartilhem um objetivo em comum e usem seus conhecimentos e habilidades para atingir este objetivo.

Após o levantamento de todas as questões de impacto negativo à organização, o estabelecimento de prioridades e metas a serem alcançadas, é possível que os esforços dos gestores e colaboradores estejam devidamente direcionados para a resolução através dos sucessivos planos de implementação, controle e ação corretiva e preventiva das mudanças inicialmente levantadas e requeridas.

A execução do plano PDCA para a empresa foi de grande valia para o conhecimento profissional. Desde a análise global e local da organização e as particularidades dos conflitos cotidianos, até a construção de estratégias e o estabelecimento de todos os pontos que necessitam de melhorias.

Destaca-se a importância de implementação a que se propõe este trabalho, e o prosseguimento da aplicação e extensão de um plano PDCA a toda empresa, com maior aprofundamento dos estudos necessários para tal, além do enriquecimento e

valores adquiridos no conhecimento bibliográfico, pessoal e profissional na participação ativa na gestão de uma empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CARAVANTES, Geraldo R. Administração: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARREIRA, Dorival. Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. Iniciação a sistemas, organização e métodos; Barueri, SP; Manole, 2010.
- CURTO JUNIOR, Renato Mendes. Organização Sistemas e métodos. Apostila disponível em: <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/org_sist_metodos.pdf> Acesso em 29 de setembro de 2014.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2014.
- GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competência e gestão de talentos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.
- LEONE, George Sebastião Guerra. Custos: planejamento, implantação e controle. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MENEGON, L. F. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 17ª. ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- PESCUMA, Derna. Projeto de Pesquisa – o que é? Como fazer? Um guia para sua elaboração. São Paulo: Ed. Olho d'Água, 2013.
- PRÉVE, Altamiro Damian. Organização sistemas e métodos. Apostila disponível em: <<http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>> Acesso em 29 de setembro de 2014.
- RABAGLIO, Maria Odete. Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2012.
- RIBEIRO, O. Moura. Contabilidade de Custos fácil. 6ª. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.
- SERTEK, Paulo. Administração e planejamento estratégico. Curitiba: InterSaber, 2012.