

Área Temática: Recursos Humanos

**DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES: O PROCESSO INICIAL DE
ESTRUTURAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS EM
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

AUTORES

DENIS RENATO DE OLIVEIRA

Universidade de São Paulo
denis.oliveira@usp.br

MARCELA SOARES PACHECO

Universidade de São Paulo
marcela.sp@terra.com.br

RESUMO

A busca pela excelência na prestação de serviços e a manutenção de uma estrutura formalmente organizada requer transparência e organização dos processos internos, mas, para isso, se faz necessário definir e detalhar claramente as funções e identificar as responsabilidades de cada cargo existente na organização. A descrição de cargos e funções possibilita ao colaborador a percepção de seu papel dentro da instituição e a importância de seu trabalho. Portanto, objetivou-se acompanhar as atividades diárias dos colaboradores de uma instituição de ensino, a fim de construir um modelo padrão de comportamento e delegação de responsabilidades, além de reestruturar o organograma funcional e prover a organização de meios necessários para uma gestão mais profissional na condução dos recursos humanos. As informações foram obtidas por meio de uma pesquisa qualitativa, compreendendo as técnicas de observação participante e entrevista semi-estruturada. Concluiu-se, contudo, que havia uma concentração de atividades em determinados cargos, ao passo que, em outros, havia uma dispersão de atividades em menor intensidade, gerando conflitos e boicotes internos. Outro aspecto relevante foram os atrasos dos serviços dos colaboradores, identificando a falta de uma consciência de interdependência das pessoas dentro sistema, o que prejudicava a organização como um todo.

ABSTRACT

The search for the excellency in the rendering of services and the maintenance of a structure formally organized requires transparency and organization of the internal processes, but, for this, if it makes necessary to define and to detail the functions clearly and to identify the responsibilities of each existing position in the organization. The description of positions and functions can makes the collaborator's perception of his paper in the institution and the importance of his work. Therefore, it was objectified to follow the daily activities of the collaborators of an education institution, in order to construct a model standard of behavior and delegation of responsibilities, besides reorganizing the functional organization chart and providing the organization with necessary ways for a more professional management in the conduction them human resources. The information had been gotten by means of a qualitative research, understanding the techniques of participant comment and half-structuralized interview. It was concluded, however, that it had a concentration of activities in determined positions, to the step that, in others, had a

dispersion of activities in lesser intensity, generating internal conflicts and boycotting. Another relevant aspect had been the delays of the services of the collaborators, identifying the lack of a conscience of interdependence of people inside of the system, what it harmed the organization as a whole.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Descrição de cargos e funções, Instituição de ensino.

1. INTRODUÇÃO

A importância das pequenas e microempresas na economia brasileira pode ser comprovada, de acordo com números do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), tanto pela absorção de aproximadamente 60% da mão-de-obra quanto pela participação de 21% no Produto Interno Bruto (PIB), além de ter um papel fundamental na distribuição da renda. Apesar da importância de sua participação no mercado, as pequenas e microempresas (PMEs) enfrentam diversos desafios em sua trajetória.

Barros & Modenesi (1993) salientam que o cenário turbulento no qual as organizações de todo o mundo estão inseridas torna ainda mais complicados os processos de tomada de decisão, atingindo, principalmente, as empresas de pequeno porte. As PMEs, geralmente, trabalham de forma bastante desestruturada e amadora, devido ao pouco conhecimento técnico e a quase nenhuma base em gestão de seus proprietários. Falta, em seus quadros profissionais, pessoas com formação e competência administrativa, e assim, enfrentar um ambiente concorrencial nesta situação pode ameaçar a sobrevivência destas organizações.

A globalização, as mudanças das relações políticas, o acirramento da concorrência e o desenvolvimento de novas tecnologias impõem desafios constantes à efetividade e à sobrevivência das organizações no mercado. Não obstante as preocupações predominantemente relacionadas ao contexto externo, gestores também têm que considerar importantes condicionantes internos da organização (Rhinow, 1996).

Evidencia-se, então, a necessidade das organizações desenvolverem suas características internas de competitividade focada no aperfeiçoamento técnico e comportamental de seus profissionais, o que provoca o aumento da importância da gestão do desenvolvimento do pessoal, promovendo o auto-desenvolvimento por meio da perspectiva de melhoria nos processos e na gestão participativa.

Nesse contexto, as organizações dependem, cada vez mais, da adoção de práticas de gestão profissionalizadas, de modo que sejam capazes de responder com eficácia e eficiência ao mundo globalizado, que exige constante adaptação às mudanças.

O profissional gestor de recursos humanos precisa estar apto a encarar muitas dificuldades na condução de seu trabalho, pois a maioria das organizações de pequeno porte possui características muito autoritárias e paternalistas e, além disso, os colaboradores apresentam necessidades e atitudes divergentes e pensamentos muito contraditórios. Portanto, é impossível atender a todos os pedidos e ascensões particulares, mas, uma coisa é certa: é imprescindível adotar uma política de gestão em que prevaleça a cooperação e a participação no processo decisório, por meio de uma estrutura organizacional organizada.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

A pressão externa por competitividade tem sido o foco durante o avanço das organizações no mercado, mas para se obter vantagem frente aos concorrentes é necessário buscar a excelência na prestação de serviços e procurar manter uma estrutura formalmente organizada, requerendo transparência e organização dos processos internos. Nesse sentido, a descrição de cargos e funções possibilita ao colaborador a percepção de seu papel dentro da instituição e da importância de seu trabalho ao definir e detalhar claramente suas funções, identificando as responsabilidades dos cargos e sua utilidade para a empresa.

Portanto, objetivou-se com este trabalho acompanhar as atividades diárias dos colaboradores de uma instituição de ensino para, a partir daí estruturar inicialmente um departamento de gestão de pessoas por meio do processo de descrição de cargos e funções. Sendo assim, propôs-se a construção de um modelo padrão de comportamento e delegação de responsabilidades, além da reestruturação do organograma funcional e o fornecimento dos meios necessários para uma gestão mais profissional na condução dos recursos humanos, em que prevalecesse a integração e a participação.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Sistema de recursos humanos - visão geral da organização

A gestão de recursos humanos tem crescido em importância no cenário organizacional. São muitos os estudos que procuram demonstrar a relevância da contribuição das ações de RH para o desenvolvimento das organizações e também discutir o trabalho e o papel do gestor de RH (Ulrich, 1998).

O ser humano não vive isoladamente, mas, em contínua interação e, em face de suas limitações individuais, é necessária a cooperação entre os indivíduos para que se formem organizações que busquem alcançar os objetivos que a ação individual não pode conseguir (Chiavenato, 1988).

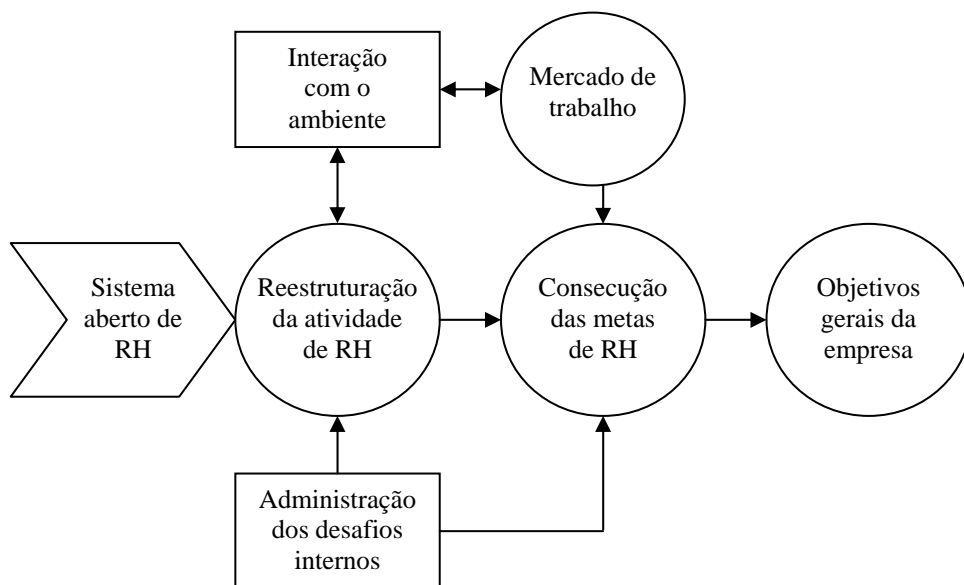


FIGURA 1: Fluxo do sistema aberto de recursos humanos

Fonte: Carvalho & Nascimento, 1999.

A abordagem de sistemas abertos concebe o sistema social como um dinâmico relacionamento com o ambiente, que faz com que as interações entre os componentes afetem o sistema como um todo. Segundo Carvalho & Nascimento (1999), a atividade de recursos humanos só pode manifestar-se plenamente no “sistema administrativo aberto”. O esquema acima procura mostrar, de forma simplificada, a relação existente entre o sistema aberto e seus ambientes externo e interno.

O esquema da Figura 1 reflete a função de recursos humanos sob a ótica externa e suas relações com o ambiente onde a empresa age, especificamente, o mercado de trabalho e seus desafios e problemas, inseridos em um contexto econômico e social pouco estável. Outra vertente encontra-se ao enfrentar e superar de forma racional e eficiente os inúmeros e crescentes desafios internos, em termos de gestão adequada da mão-de-obra disponível.

É interessante enfatizar, então, a necessidade de os profissionais de recursos humanos olharem constantemente para fora das organizações, para melhor entender a maneira de fazer as coisas, não somente as relativas à gestão de pessoas, mas aquelas relativas à organização como um todo. O profissional deve ser um ativista, trazendo sempre novidades para a empresa.

A discussão em torno da atuação do gestor de RH tem se desenvolvido em cima de dois focos principais: operacional e estratégico (Ulrich, 1998; Marras, 2000). O aspecto operacional relaciona-se com as rotinas de prestação de serviços internos sem a preocupação com a vinculação destas atividades às políticas e estratégias organizacionais. O foco estratégico refere-se à concentração na obtenção de resultados organizacionais, visando à integração das práticas (incluindo as atividades operacionais) aos objetivos e resultados desejados. O desafio, então, consiste na conciliação destas duas vertentes.

Guest & Hoque (1994) advertem que a administração de recursos humanos deve estar ajustada às estratégias do negócio, as políticas de pessoal devem estar integradas entre si e os valores dos gerentes de linha (diretores) devem estar suficientemente integrados e alinhados com a filosofia de pessoal para assegurar que eles programarão as políticas e práticas de pessoal.

A busca pelo alinhamento entre as práticas de RH e a estratégia organizacional passa, então, pelo desenvolvimento de competências, tanto dos profissionais da própria área como de todos os outros colaboradores da organização, evidenciando a importância do investimento no desenvolvimento das potencialidades individuais, em todos os níveis.

Segundo o estudo de Oliveira (1996), os executivos colocaram entre as habilidades que precisam apresentar, em primeiro lugar, a percepção da organização como um todo. Salienta-se que essa visão interna, deve ser acrescida do conceito externo, para a tomada de decisões mais acertadas em concordância com os fatos e mudanças no ambiente organizacional.

3.2 Desdobramentos da função: o processo de descrição de cargos e funções

Descrever os processos administrativos e confrontá-los com o planejamento administrativo organizacional são elementos-chave para o controle da eficácia, pois permite uma completa visualização das necessidades de intervenção dentro de uma estrutura e também identifica os aspectos de maior relevância dentro da organização que não são administrados de forma a garantir a excelência.

A busca por excelência é algo procurado e desejado pelas organizações, mas, ao mesmo tempo, esta denominação só se encontra à disposição daqueles que possuem uma estrutura formalmente organizada. Esta estrutura organizada reflete em processos administrativos, transparência dos processos internos e consecução dos objetivos propostos, a administração planejada.

Para manter uma estrutura formalmente organizada se faz necessário detalhar e manualizar as funções e responsabilidades de cada cargo existente dentro da organização. A descrição de cargos e funções possibilita a percepção, pelos trabalhadores, da importância de seu papel na organização e na melhoria da qualidade das informações ou comunicação interna da organização, objetivando:

- conhecer plenamente as funções e responsabilidades dos cargos existentes;
- promover o conhecimento das funções de cada setor e das tarefas de cada funcionário;

- distribuir responsabilidades para a realização e a finalização de cada função ou atividade desenvolvida dentro da organização;
- estimular o crescimento pessoal profissional dos funcionários;
- melhorar o atendimento;
- munir a direção de informações acerca do quadro de funcionários, orientando o seu gerenciamento, etc.

A administração de cargos é comumente usada para a manutenção de uma estrutura organizacional organizada, entretanto, segundo Carvalho & Nascimento (1999), em virtude de vários fatores, surge, ao longo do tempo, um descompasso entre as necessidades da organização, a realidade de mercado e a capacidade de resolução do problema.

Os problemas aparecem sob diversas formas, tais como: diminuição da produção e ou da qualidade, faltas e atrasos além do normal, agressividade, desmotivação, doenças irreais, desinteresse, não cumprimento de prazos, pedidos de demissão, surgimento de lideranças informais extremadas, paralisações, reclamações trabalhistas, manifestações de insatisfação, ameaças, rebeldias, etc. (Carvalho & Nascimento, 1999).

Portanto, é sempre importante, para evitar estes problemas gerenciais e para garantir uma maior integração entre as pessoas e o fluxo das informações dentro de uma organização, especificamente uma instituição de ensino, a realização de uma descrição de cargos e funções.

3.3 Desenho de cargos

Os cargos precisam ser desenhados, projetados, delineados, definidos e estabelecidos. O desenho de cargos significa a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido atender aos objetivos da organização. Isso significa que o desenho de cargos está, geralmente, orientado para o alcance dos objetivos organizacionais.

Desenhar um cargo significa, basicamente, segundo Chiavenato (2004):

- especificar o conteúdo de cada tarefa a ser executada, isto é, definir o que o ocupante deve fazer ou executar;
- especificar o método para executar cada tarefa, isto é, definir como deve fazer ou executar a tarefa;
- combinar as tarefas individuais em cargos específicos, isto é, qual o conjunto de tarefas que deve compor o cargo.

O desenho de cargos possui como objetivo a configuração estrutural das tarefas a executar e das pessoas que devem executá-las periodicamente. Ao desenhar um cargo, o administrador define previamente quais as características físicas e mentais que a pessoa deverá possuir para ocupá-lo adequadamente. Daí a sua enorme importância.

O conjunto de cargos de uma organização determina quais serão as características humanas que o pessoal deverá possuir. Como o conjunto de cargos constitui o sistema tecnológico da organização, a conseqüência de sua complicada trama é a determinação do sistema humano e social decorrente das pessoas que irão preenchê-lo. A profunda interação dos dois sistemas conduz ao sistema sócio-técnico.

Nas pequenas empresas, os gerentes podem desenhar certos cargos informalmente, incluindo ou retirando atribuições ou tarefas mediante negociações com os ocupantes, na medida em que as circunstâncias se modificam. Nas médias e grandes empresas, as práticas de desenhar cargos são estritamente formais.

A descrição de cargos pode, então, descrever e analisar os cargos estruturados, a fim de poder: recrutar, selecionar, treinar, avaliar e remunerar seus ocupantes.

3.4 Identificação de cargos e funções: o significado do trabalho

As pessoas trabalham nas empresas através do cargo que ocupam e dá-se o nome de cargo à composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, as quais podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em uma posição formal do organograma da empresa. O trabalho de uma pessoa compreende o seu esforço individual para a realização pessoal, sentindo-se importante e reconhecida, pois seu trabalho representa o ganho e o aprendizado, além da colaboração para a conquista dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2004).

Administrar cargos significa conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa. Dá-se o nome de cargo à composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser reunidas em um todo e que figura em uma posição formal do organograma da organização.

Carvalho & Nascimento (1999) ressaltam que cargo “*é um conjunto de funções assemelhadas e/ou complementares, executadas por um ou mais indivíduos na instituição. O cargo é plural, ou seja, para cada cargo pode haver uma ou várias pessoas numa empresa*”. O cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades específicas. Já a função pode ser concebida pelo mesmo autor como “*um conjunto de atividades que cada indivíduo executa na Instituição. A função é singular, ou seja, existe uma função para cada pessoa na empresa*”.

O cargo possui dois enfoques: pode ser gerencial, em que a função básica é administrar o trabalho dos outros, e operacional, no qual as tarefas são elementares, simples, repetitivas, monótonas e rotineiras (Gil, 2001). É neste tipo de cargo que reside o perigo. Esse tipo de tarefa não atrai o funcionário, não prende a sua atenção, nem o estimula a executá-las melhor; pelo contrário, provoca um estado de desinteresse, de apatia, de alienação e de frustração, e isso precisa ser evitado a todo custo. O funcionário executa as tarefas mecânica e automaticamente, mas não as vivencia nem participa efetivamente delas.

Na prática, o trabalho que a pessoa executa é uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização. A pessoa experimenta, constante e continuamente, as conseqüências de executar bem ou mal o seu trabalho.

Há necessidade cada vez mais de se valorizar os recursos humanos da empresa, pois, qualidade e produtividade só podem ser conseguidas com pessoas satisfeitas alocadas nos cargos de acordo com suas capacidades e potencialidades, além de remuneração adequada (Oliveira, 1996).

Uma nova abordagem em desenhos de cargos presume que é por meio da utilização da capacidade de auto-direção e de autocontrole que as pessoas detêm satisfação; é por meio dos objetivos planejados entre gerente e cada pessoa da organização é que se criam as condições pelas quais as contribuições dos indivíduos possam melhorar o desempenho departamental. Por isso é essencial para o bom desenvolvimento da organização o tratamento de seus melhores recursos, as pessoas que ali trabalham.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Adotaram-se, nesta pesquisa, os postulados do paradigma interpretativo da análise organizacional. Os estudos desenvolvidos sob esta ótica partem do pressuposto de que os integrantes de uma organização são os principais atores da sua construção social, ou seja, pressupõem que os membros de uma organização são os criadores, mantenedores de valores, crenças, significados e os principais agentes de transformação da realidade organizacional. Portanto, a organização é descrita como o resultado das interpretações que os seres humanos fazem do que ocorre à sua volta e dos cursos de ação que eles escolhem tomar diante das interpretações que realizam acerca de uma realidade (Alencar, 1999).

A matriz epistemológica deste paradigma está centrada na concepção de que o conhecimento da interpretação e do significado da ação somente é possível quando se adquire conhecimento sobre os modos pelos quais os atores percebem o mundo, e quando se adquire conhecimento sobre os significados que sustentam suas ações, compreendendo as teorias dos atores via evidências qualitativas (Alencar, 1999). Nessa perspectiva, metodologicamente, faz-se o uso da interpretação, pois, conforme Alencar (1999), o pesquisador aproveita a sua condição de ator social criativo, ou seja, capaz de interpretação.

Desta forma, para o desenvolvimento de pesquisas orientadas por este paradigma, destacou-se a abordagem qualitativa, por envolver a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos (Bogdan e Bikley, 1994) e por proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema.

Foram utilizadas técnicas de coleta de dados por meio da triangulação de algumas técnicas: questionários semi-estruturados que foram respondidos por todos os colaboradores da organização; análises por parte de observação participante e; pesquisa documental para criação e proposição do modelo de descrição de cargos. Para classificação da Instituição utilizou-se do critério proposto por Resnik (1990) que considera a pequena empresa aquela que possuir de 20 a 99 pessoas ocupadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Histórico da Instituição

O Centro Educacional da Criança (CEC), criado em 1978 pela atual proprietária, é uma instituição de ensino que atua na prestação serviços educacionais para alunos desde a educação infantil até os cursos pré-vestibulares.

Inicialmente, nos primeiros anos de existência, a escola contava com 80 alunos e funcionava numa casa pequena. Em 1980, atingiu o total de 180 alunos e, em 1981, foi criado o berçário, que atendia a crianças a partir de nove meses. Já em 1986, criou-se o 1º grau (Ensino Fundamental I) com turmas de 1ª a 4ª séries. O ano de 1988 marcou a construção de sua própria sede para onde foram transferidos os cursos da Educação Infantil e o Ensino Fundamental I e II. Em 1995, foi feita a parceria com o Sistema Objetivo de Ensino, dando início ao 1º, 2º e 3º científico (Ensino Médio) e ao curso Pré-Vestibular.

O CEC conta, hoje, com aproximadamente sessenta funcionários divididos em duas unidades que funcionam no mesmo quarteirão. A Unidade I abrange alunos do Maternal à 1ª série do Ensino Médio e é composta por: 12 salas de aula, secretaria, diretoria, salas de coordenação pedagógica, quadras esportivas, piscina, área verde, parque, tanque de areia, biblioteca, laboratórios de biologia, química e informática, ateliê de artes, sala de vídeo, sala de espelho, banheiros, sala de professores e cantina.

A Unidade II é composta por três salas de aula, sala de professores, secretaria, sala de coordenação pedagógica e banheiros. Atende aos alunos de 2º e 3º anos do Ensino Médio e Pré-Vestibular. Todos os alunos da Unidade II têm acesso às dependências da Unidade I devido à proximidade entre elas. A instituição apresenta com estes recursos uma forte estrutura de ensino. As salas são espaçosas e não apresentam muitos estudantes por turma, o que faz da a instituição um diferencial em condições de ensino

4.2 Construção do documento modelo para Descrição de cargos e funções

O modelo de descrição construído foi adaptado de Zimpeck (1992) e considera os seguintes itens exemplificados:

1ª PARTE:

Título atual do cargo: título pela qual o cargo é conhecido atualmente. Ex.: Auxiliar de Secretaria

Título descritivo do cargo: título que identifica a função específica de um indivíduo dentro do cargo. Ex.: Auxiliar de Secretaria

Título recomendado: título renomeado devido à consideração das atividades desenvolvidas e descrição de cargos. Ex.: Secretária

Seção: área funcional à qual o cargo está submetido. Ex.: Administrativo

Coordenador de atividades: nome do coordenador imediato de atividades.

Cargo do coordenador imediato: cargo do coordenador imediato de atividades. Ex.: Coordenador Financeiro

Nome dos colaboradores que exercem exatamente as mesmas atribuições: nome do próprio ocupante e das pessoas que possuem o mesmo cargo, se houver.

2ª PARTE:

Ferramentas, instrumentos e equipamentos utilizados: relação dos equipamentos, instrumentos e demais ferramentas utilizado para a realização das atividades. Ex.: telefone; canetas; papéis; computador; clipes; cola; fichário dentre outros materiais de escritório; fichas da cantina.

Formulários, relatórios, tabelas, fórmulas e anotações preenchidas: formulários e demais documentos preenchidos para a realização das atividades. Ex.: anotações de recados; formulários de inscrições; ordens de serviços; declarações.

De onde vêm e para onde vão as tarefas: descrever de quem é a responsabilidade direta do cargo, mostrando de onde vêm as ordens e para onde vão as tarefas, em sua maioria. Ex.: As tarefas são recebidas diretamente da Coordenadoria de atividades e a ela entregue depois de terminadas;

3ª PARTE:

Descrição sumária: descrição rápida e objetiva que integra as atividades desenvolvidas por cada cargo em suas maiores responsabilidades ou principais atribuições. Ex.: Atender de forma clara e objetiva a todos os alunos, pais e visitantes da Instituição, oferecendo-lhes as informações necessárias e esclarecendo suas dúvidas, prezando sempre por uma comunicação eficiente.

Descrição do cargo: detalhamento das atividades desenvolvidas por cada cargo (funções desempenhadas por cada cargo). Ex.:

Atividades Gerais:

- Atender de forma clara e objetiva a todos os alunos, pais e visitantes da Instituição;

- Esclarecer dúvidas transmitindo informações;
- Repassar os recados, sugestões e críticas a Diretoria Geral;
- Fazer declarações a pedido dos pais, alunos ou secretaria;
- Realizar outras atividades de digitação a serviço da secretária;
- Prontificar-se a atuar em atividades não rotineiras solicitadas pelo coordenador;

⇒ **Atividades específicas da Auxiliar de Secretaria da Unidade I:**

- Estar sempre atenta à inadimplência de mensalidades e pagamento da cantina por parte dos alunos e funcionários;
- Venda de fichas e controle de caixa da cantina da Escola;
- Controlar o pagamento das mensalidades efetuadas na Escola;
- Auxiliar as atividades desenvolvidas através do AIX (Programa de Controle);

⇒ **Atividades específicas da Auxiliar de Secretaria da Unidade II:**

- Atender telefones e anotar recados, sempre pedindo o nome da pessoa e meio de contato;
- Dar o sinal para troca de professores e intervalos de aulas na Unidade II;
- Realizar as chamadas em todas as aulas e salas;
- Responsabilizar-se pela entrada dos alunos nas suas respectivas salas após término do período de intervalo para continuação das aulas;
- Auxiliar as atividades do setor de Mecanografia na Unidade I uma vez por semana;

4ª PARTE:

ANÁLISE DO CARGO:

A. Requisitos mentais: todos os conhecimentos que as pessoas detêm (tácito e explícito).

- **Instrução (conhecimentos):** são analisadas as aptidões mentais exigidas pelo cargo e que normalmente são adquiridas por meio de escolaridade ou experiência prática equivalente, mas, de natureza puramente teórica. A finalidade consiste em determinar, com detalhes, os conhecimentos exigidos pelo cargo e também o grau em que são exigidos. Ex.: Ensino Médio completo; habilidade para trabalhar em equipe; conhecimento sobre técnicas de atendimento; habilidades matemáticas; grande habilidade de comunicação e escrita; ortografia, oratória e normas técnicas;
- **Experiência necessária:** os conhecimentos exigidos por um cargo indicam o total de suas experiências, em termos teóricos. Após a aquisição desses conhecimentos, quanto tempo, aproximadamente, em anos, precisaria um ocupante em condições normais de eficiência para desempenhar corretamente suas atribuições? Definir amplitude e margem de tolerância. Ex.: de 3 a 6 meses - cargo requer muita capacidade de comunicação do funcionário e habilidades interpessoais, além de conhecimentos técnicos em matemática, ortografia e trabalho em equipe. Acesso: Balconista, Recepcionista, Consultor de Vendas.
- **Aptidões específicas:** determinar os conhecimentos típicos exigidos por cada cargo e que seriam tornados disponíveis por meio do treinamento especial, fornecido pela empresa. Ex.: possuir conhecimentos de práticas de atendimento e receptividade; possuir perfil de liderança; saber trabalhar em equipe - saber ouvir e expressar

opiniões e intermediar conflitos; saber se comunicar e escrever bem; ter sempre bom humor, estar alegre e bem disposta.

B. Responsabilidades envolvidas: esta área procura estabelecer quais danos materiais e inconvenientes podem ser produzidos sobre o patrimônio e as operações da empresa provocada por atos normais de descuido do ocupante. Considera-se importante a existência de equipamentos de segurança que possam minimizar perdas previsíveis. Os fatores considerados nesse item são:

- **Patrimônio:**

- ⇒ *Equipamento e Material.* Ex.: Zelar pelo bom uso dos materiais de consumo da secretaria, privando por seu estado de funcionamento.
- ⇒ *Segurança de Terceiros.* Ex.: Privar pela qualidade no desenvolvimento das atividades preocupando-se sempre com a segurança das pessoas no que cerne a condução das suas atividades, solicitando apresentação das pessoas, anunciando sua chegada e pedindo ordem para entrada. No caso da Unidade II este procedimento seria realizado junto à Coordenadoria do Ensino Médio;
- ⇒ *Liderança.* Ex.: Deve exercer liderança sobre os alunos, através de uma imagem profissional séria, mas ao mesmo tempo companheira;

C. Fatos não previstos e ou observações: comentários de ordem geral emitidos pelo ocupante do cargo ou chefe imediato.

5ª PARTE:

Aprovação da diretoria de recursos humanos: avaliação e monitoramento das atividades e funções descritas.

Um fator que merece destaque na descrição de cargos é a organização da estrutura organizacional, permitindo maiores ganhos, em termos de tempo e satisfação, por parte dos funcionários, que agora possuem um escopo de atividades sob sua responsabilidade previamente definidas. O colaborador poderá, portanto, planejar o seu desenvolvimento.

A área de requisitos físicos foi retirada do processo de construção do desenho de cargos da Instituição. Embora tenha sido feita a análise de suas atividades, esta foi anexada na descrição como parte das exigências do documento que regulamenta a segurança no trabalho, realizada pelo médico da instituição. Outra característica importante que se apresentou foi a construção de fichas de horários de trabalho individual, o que permitiu o monitoramento das atividades dos colaboradores e a sua rápida localização dentro da instituição horários específicos, exceto quando esta estivesse resolvendo pendências ou problemas de outra natureza solicitados com urgência;

4.3 Reestruturação do organograma funcional

Com a realização das atividades de descrição de cargos houve a necessidade de reestruturar o organograma da empresa, que agora está subdividido e mostra claramente as relações entre as pessoas e suas subordinações, conforme consta no documento de descrição de cargos.

A posição do cargo no organograma define seu nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão onde está alocado.

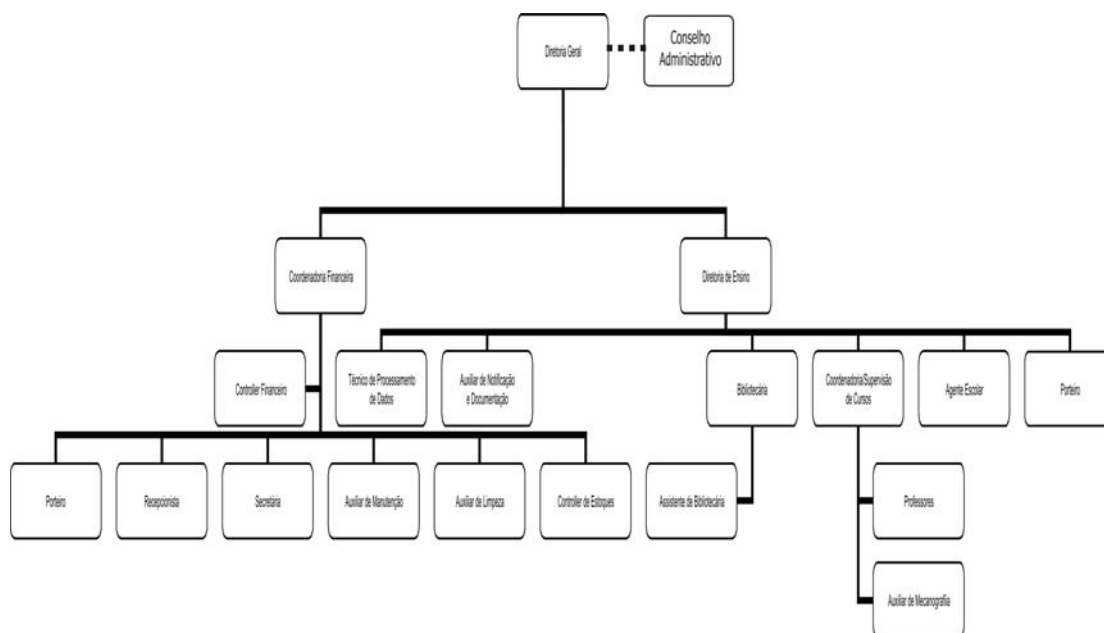


FIGURA 2: Organograma – CEC-OBJETIVO.

A atividade de reestruturação do organograma trouxe para a empresa:

- melhor percepção e visualização dos níveis hierárquicos;
- controle de cargos e coordenadorias;
- melhor visualização da integração entre setores;
- identificação dos contatos diretos mantidos;
- conhecimento da estrutura empresarial;

4.4 Criação e introdução do uso de crachás para os colaboradores

Foi elaborado um modelo de crachá, que pode se visto na Figura 3, para uso durante o período de trabalho, como também foi solicitado aos colaboradores o uso de uniformes, obrigatório na instituição. Estas práticas simples de administração de recursos humanos favorecem a identificação fácil dos colaboradores e transmitem uma imagem mais profissional e organizada para os clientes da organização.



FIGURA 3: Modelo de Crachá – CEC-OBJETIVO.

5. CONCLUSÕES

O avanço tecnológico traz movimentos intensivos rumo à competitividade e à eficácia organizacional, tornando conceitos, como qualidade e produtividade, temas emergentes e necessários na busca por sobrevivência e firmação no mercado. Outra forte influência que tem notadamente ganhado espaço nestas discussões é a preocupação com a dimensão humana da organização, fator impulsionador de desenvolvimento.

O CEC, conta com um sistema de trabalho gerenciado pelas mudanças implantadas nos últimos anos. Por se tratar de uma organização prestadora de serviços, os fatores de principal influência no crescimento organizacional e melhoria dos processos de constituição de suas atividades são as pessoas.

As mudanças de processo no âmbito humano iniciaram-se recentemente. Devido a alguns problemas de boicote, mudanças e intrigas entre funcionários, a diretora achou necessário criar e formalizar um departamento voltado para este fim, gestão dos recursos humanos.

É interessante destacar também que o maior problema, em termos de recursos humanos, foi detectado em meio ao desenvolvimento das tarefas pelos colaboradores, que não visualizavam o complexo sistema de interdependência existente entre as atividades e a sua importância como membro da instituição no processo de trabalho.

Portanto, destacou-se a necessidade de intervenção, por meio da descrição de cargos e conscientização pessoal para a questão de responsabilidades. Identificaram-se os cargos, suas relações, seus componentes, a estrutura hierárquica, a motivação e a satisfação por meio da pesquisa de clima organizacional; a organização do trabalho por meio da implantação de técnicas simples e melhoramentos em técnicas existentes e a proposição de uma gestão mais participativa, além do aprendizado pessoal, em busca de desenvolvimento das habilidades técnicas para a conquista de objetivos pessoais e organizacionais.

Contudo, observaram-se, como resultados gerais, os seguintes aspectos advindos com o processo de profissionalização e criação do departamento de gestão de pessoas por meio da atividade de descrição de cargos e funções:

- aumento da facilidade de comunicação;
- controle de funções está sendo realizado com maior eficiência;
- avaliação de desempenho poderá ser realizada pautando as funções que estão descritas no cargo ocupado;
- melhor visualização das responsabilidades e compromisso com a instituição;
- horário de trabalho definido e de fácil consulta;
- documento de prevenção de acidentes de trabalho pode ser elaborado com base na pesquisa de clima organizacional;
- descrição do material e equipamentos usados pelo ocupante de cada cargo;
- conhecimento do coordenador de atividades e demais colaboradores;
- treinamento para novos ocupantes, agora direcionados e inspecionados com maior facilidade;
- identificação das aptidões específicas, conhecimento e experiências requeridas para o cargo, facilitando o processo de seleção e recrutamento.

Tratou-se, desta forma, por meio das visitas, leituras dos documentos existentes e observações, conhecer os vários departamentos da instituição para melhor entender o trabalho desenvolvido pelos colaboradores e suas relações com os demais segmentos, identificando fatores que poderiam ser explorados de forma mais eficiente para a melhoria do processo de trabalho.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

_____, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

ALENCAR, E. **Introdução a Metodologia de Pesquisa Social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999.

BARROS, F. R.; MODENESI, R.L. **Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1993.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S.K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Ed., 1994.

CARVALHO, A. V. de; e NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. v.1. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUEST, D.; HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. **Personnel Manegement**. London. IPD, v.26, no.11, November, 1994.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, L. M. B. de. **Está a função de Recursos Humanos desaparecendo? Quais as habilidades necessárias para o sucesso do profissional da área?** In: XX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis. *Anais...* Angra dos Reis: ENANPAD, 1996, p. 41-52.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Makron Books, 1990.

RHINOW, G. **Reflexões sobre conceitos de autodesenvolvimento e suas implicações no contexto organizacional**. In: XX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 20, 1996, Angra dos Reis. *Anais...* Angra dos Reis: ENANPAD, 1996, p.449-464.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ZIMPECK, B. G. **Administração de Salários**. 7.ed. São Paulo: Atlas: Fortaleza, CE: MARPE, Consultoria em Recursos Humanos, 1992.