

COMO FAZER A DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES CORRETAMENTE E EVITAR PROBLEMAS? ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO RAMO DE TRANSPORTE

CST em Recursos Humanos

Período: 2º

Orientador

Profª Drª Ana Cristina Vanali

Autores

Amanda Barbosa da Silva

Ana Paula Buachak

Bianca Diniz Pereira

Gabriele Ferreira Mendes Lopes

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral apresentar uma proposta de atualização do plano de descrição de cargos e funções que seja eficaz para uma empresa do ramo de transporte e logística. Os objetivos específicos são identificar as causas da ineficiência do atual plano, buscar possíveis alternativas de soluções para cada uma e posteriormente, elaborar o plano de ação com as propostas para a solução geral do problema. Em sua primeira parte, tratou-se os dados da empresa estudada, coletados através da pesquisa de campo e da observação participativa. Dentre todo o estudo, nota-se um tópico que interfere e que está em desfalque, que é a descrição de Cargos e Funções, trazendo alguns prejuízos para empresa. O problema foi tratado através da Matriz GUT, onde foi possível levantar através de um Brainstorming quais são as possíveis causas do problema. Foram elaboradas soluções com embasamento em Benchmarking, relatando medidas a serem tomadas para atingir o objetivo central da pesquisa, usando inclusive técnicas como o 5W2H para mapear o plano de ação da empresa e demonstrar a resolução da falha da organização e como é possível realizar uma nova estruturação da gestão, utilizando bons treinamentos, o qual gera uma qualificação e um bom alinhamento em todos os setores.

Palavras-chave: 1 – Gestão de Pessoas. 2 – Cargos e Funções. 3 – Empresa de Transporte.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos, no acesso a recursos financeiros e economias de escala (LACOMBE E HEILBORN, 2011). De acordo com Chiavenato (2014) a gestão de pessoas é a nova abordagem utilizada pelas organizações sendo fundamental para se obter a colaboração eficaz dessas pessoas, tendo como objetivo entender os colaboradores e alinhar seus interesses com os da própria organização, para se atingir os objetivos organizacionais e individuais.

As relações humanas possuem um papel importante, pois tem aspectos que influenciam na rentabilidade e produtividade da organização. Para Maximiano (2010) a importância das relações humanas está ligada diretamente ao ambiente de trabalho, pois é necessário que os colaboradores se sintam bem com seus colegas, e estejam confiantes na satisfação das suas tarefas através do *feedback* de seu superior. Desta mesma forma, Chiavenato (2010) aponta que as relações humanas são importantes para a organização, já que com um bom relacionamento entre os funcionários é possível obter bons resultados.

Nesse contexto entra o Recursos Humanos, setor fundamental para identificar e preparar pessoas no mercado, obtendo através do indivíduo, maior produtividade e satisfação, tanto para o empregado, quanto para o empregador. Conforme Ribeiro (2012), as políticas de recursos humanos melhoram as relações entre o empregador e o empregado, tendo como objetivo criar oportunidades para as pessoas crescerem dentro da organização.

Santos (2015) através de um estudo de caso realizado nas Lojas Americanas demonstrou a importância da Gestão de Pessoas. Na empresa havia um problema muito sério relacionado a entrega das mercadorias e por haver muitas reclamações de atrasos, mau atendimento, uma multa seria aplicada e, caso não fosse solucionado o problema, as vendas poderiam ser suspensas. Dentre as soluções apresentadas para o problema, foram estabelecidos um planejamento estratégico, um programa de treinamento aos colaboradores para melhorar o atendimento ao cliente, novas estratégias de comunicação, atualização das descrições de cada cargo e função. Ou seja, as soluções encontradas demonstraram a importância da gestão de pessoas na organização, pois todas se baseavam em tratativa do capital humano.

Assim, para entender melhor a importância do tema gestão de pessoas, realizou-se um estudo de caso em uma empresa do ramo de transporte e logística que está encontrando sérios desafios nessa área.

2. DESENVOLVIMENTO

Os dados analisados nesse artigo foram obtidos através de uma pesquisa de campo realizada na empresa Expresso 3300 Transporte, Logística e Armazenagem, localizada na cidade de Curitiba, Paraná, no dia 19 de setembro de 2020. Pesquisa de campo segundo Lakatos e Marconi (2010), pode ser definida como uma pesquisa utilizada para observação de dados reais e acontecimentos, com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos que serão analisados para algum fim. Já Martino (2018) aponta que neste tipo de abordagem é possível se ver diante de toda a complexidade no real, podendo desestabilizar certezas e mostrar caminhos viáveis.

De acordo com o site da Expresso 3300 (2020), a empresa foi fundada em 2009 na cidade de Curitiba, no Paraná, sendo uma das empresas que constitui o Grupo Inglat, especializado em prestações de serviços e equipamentos de segurança para cargas perigosas, presente no mercado desde 1968. A organização surgiu do “talento e da determinação de pessoas que acreditavam na concretização de um sonho. Com DNA 100% nacional, se diferencia como operador logístico por acompanhar as necessidades do mercado” (EXPRESSO 3300, 2020, *online*). Localizada no Contorno Sul, não possui filiais, pois trabalha com serviços dentro do próprio cliente. É especializada como operador logístico *Warehouse*, ou seja, com armazenagem, onde mantém uma estrutura física capaz de absorver diversos serviços contínuos ou temporários. *Inhouse*, ou seja, significa que atua dentro da planta do cliente, oferecendo mão de obra de qualificada, conforme figuras 1 e 2 (EXPRESSO, 3300).

FIGURA 1 – SERVIÇOS PRESTADOS PELA EXPRESSO 3300



Fonte: Expresso 3300 (2020)

FIGURA 2 – PARTE DA FROTA DA EXPRESSO 3300

Fonte: Expresso 3300 (2020)

A organização tem como Missão: oferecer qualidade e excelência na prestação de serviços de armazenagem, logística e transporte, superando as expectativas dos nossos clientes, contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores e comunidades onde atua. Como Visão: Ser reconhecida como operador logístico por entregar soluções personalizadas e flexíveis aos nossos clientes, destacando-se no mercado em qualidade, confiabilidade e segurança. E como Valores: Ética e transparência; Desafios com foco em resultados; Melhoria e inovação contínua; Qualidade; Segurança; Desenvolvimento de pessoas e Objetividade nas ações garantindo agilidade (EXPRESSO 3300, 2020).

Para obtenção dos dados analisados nesse artigo, utilizou-se da observação participativa, uma vez que uma das autoras do texto trabalha na organização. De acordo com Martino (2018) e Lakatos e Marconi (2010), a observação participativa é quando uma pessoa de um grupo participa ativamente em uma determinada atividade, assim, podendo contribuir com as experiências vividas do seu cotidiano para aquele grupo.

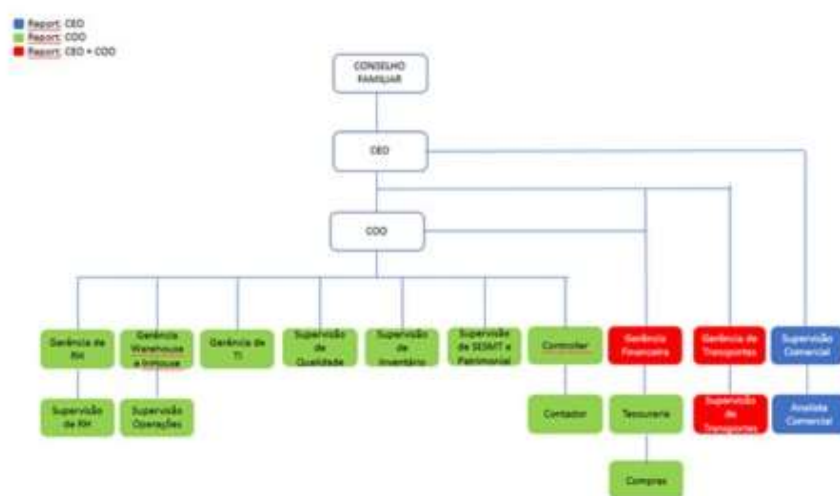
Utilizou-se a técnica de observação não participativa para as outras autoras, que segundo Lakatos e Marconi (2010) é uma observação em que o membro não participa ativamente das atividades desenvolvidas, ele observa, mas não interage e em concordância Martino (2018) completa que este tipo de observação possibilita que o membro veja a situação de forma como é em seu procedimento comum, sem intervir no método utilizado.

Para uma coleta de dados mais específica, realizou-se uma entrevista informal, com a Supervisora de Gestão de Pessoas, a senhora Josiane Aparecida Camilo, em busca de informações que pudessem identificar dados e um possível problema. Conforme Lakatos e Marconi (2010) a entrevista informal é uma ferramenta que pode ser utilizada para extração de informações através de uma conversa informal, onde o entrevistador tem liberdade para desenvolver várias circunstâncias e explorar uma situação. Martino (2018) ressalta que a partir

deste tipo de entrevista, podem surgir detalhes e informações que ficariam de fora se ocorresse em outras modalidades de entrevista.

A empresa, de modelo familiar, possui em torno de 150 funcionários atuando no ramo do transporte, logística e armazenagem. Estão divididos em 10 setores, sendo eles: Recursos Humanos, Operações, Tecnologia da Informação, Qualidade, Inventário, Segurança do Trabalho, Controller, Financeiro, Transporte e Comercial. A figura 3 demonstra o organograma da Expresso 3300.

FIGURA 3 – ORGANOGrama DA EXPRESSO 3300



Fonte: Expresso 3300 (2020)

Dentre todos os dados coletados na entrevista informal, um tópico chamou bastante atenção, que foi a questão de descrição de cargos e funções, onde foi possível perceber que o plano de descrição de cargos existentes na Expresso 3300 hoje está incompleto, já que não há descrição para os cargos inferiores, havendo apenas até a área de supervisão, ficando a parte operacional desfalcada. Este fator tem trazido inúmeros malefícios à organização, desde desentendimento entre líderes e operadores, até mesmo prejuízos financeiros para a empresa, afetando a entrega aos clientes, conforme relatado pela supervisora Josiane.

Diante desse cenário, o objetivo geral deste artigo é apresentar uma proposta de atualização do plano de descrição de cargos e funções que seja eficaz para a organização. Os objetivos específicos são identificar as causas da ineficiência do atual plano de descrição de cargos e funções, buscar possíveis alternativas de soluções para cada uma e posteriormente, elaborar o plano de ação com as propostas para a solução geral do problema.

2.2 – WORK LAB

Após a coleta de dados, foi realizado um *Brainstorming* com as integrantes da equipe para analisar todas as informações e assim identificar as possíveis causas, sendo possível identificar 7 possíveis causas. Para Possarle (2014), *Brainstorming*, significa “tempestade de ideias”, é uma técnica utilizada por grupos, para facilitar no surgimento de novas ideias sobre certos assuntos e/ou problemas. Segundo Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006) é uma técnica que podem expor todas as suas opiniões sobre um tema, sem deixar nenhuma delas de fora.

As causas identificadas foram:

- Falta de gestão de pessoal
- Plano de cargos e funções com descrição inadequada e insuficiente com funções não especificadas
- Estrutura organizacional mal definida
- Falta de investimento em treinamento e desenvolvimento
- Falha de estratégia e de planejamento
- Liderança desqualificada
- Baixa comunicação interna

Utilizando a Matriz GUT foi possível definir quais são as causas priorizadas, de acordo com a gravidade, urgência e tendência, assim definindo a pontuação da prioridade. Segundo Lucinda (2010), a Matriz GUT serve para ajudar os gestores de departamentos a saberem quais os problemas mais urgentes a serem resolvidos, para que foquem em solucioná-los sem perder tempo. Para Daychoum (2008), a Matriz GUT tem o objetivo de realizar as atividades dos departamentos de formar a priorizar somente os mais graves e/ou urgentes. Esta matriz ganha este nome pelo fato de que leva em consideração a Gravidade, Urgência e Tendência de cada problema e/ou atividade. O quadro 1 mostra a Matriz GUT das causas levantadas na empresa Expresso 3300.

QUADRO 1 – MATRIZ GUT DA EXPRESSO 3300

| Possíveis Causas | G | U | T | G x U x T | Posição |
|---|---|---|---|-----------|---------|
| Falha de Gestão Pessoal | 4 | 5 | 3 | 60 | 1º |
| Liderança desqualificada | 5 | 4 | 3 | 60 | 2º |
| Plano de cargos e funções com descrição inadequada e insuficiente com funções não especificadas | 5 | 3 | 4 | 60 | 3º |
| Falta de investimento em T&D | 4 | 3 | 3 | 36 | 4º |
| Baixa comunicação interna | 3 | 3 | 3 | 27 | 5º |
| Falha de estratégia e de planejamento | 4 | 3 | 2 | 24 | 6º |
| Estrutura Organizacional mal definida | 4 | 3 | 2 | 24 | 7º |

Fonte: elaboração das autoras (2020)

Foram priorizadas as causas que atingiram valor igual a 60 pontos, sendo elas: falha de gestão de pessoal, liderança desqualificada e plano de cargos e funções inadequado.

A primeira causa - falha de gestão de pessoal - foi priorizada porque a falta de uma gestão de pessoas de forma eficaz faz com que outras atividades do Recurso Humanos (RH) não sejam realizadas de forma adequada, afetando outros setores da empresa. O RH é o responsável pela descrição de cargos funções, e quando essa atividade não é feita corretamente, acaba deixando os outros departamentos desorientados. Isso ocorre desde a contratação, quando o RH não passa as informações necessárias aos novos funcionários, deixando com que eles não entendam corretamente quais seriam as atividades correspondentes a sua função.

A segunda causa - liderança desqualificada – foi priorizada pois ela acaba acarretando em equipes desorganizadas e desorientadas. Os gestores não têm conhecimento necessário para liderar equipes, mesmo entendendo dos processos de seu setor, eles não têm qualificação para liderar outros colaboradores a fazerem essas atividades.

A terceira causa - plano de descrição de cargos e funções inadequado – demonstra que organização não está se preocupando com estas descrições de cargos, assim, ela fica desorganizada, prejudicando departamentos, equipes e até mesmo a hierarquia da empresa, fazendo com que muitos colaboradores façam atividades que seriam de cargos inferiores ou até mesmo superiores. As funções não são descritas e explicadas ao colaborador para que ele entenda e saiba quais atividades ele deveria realizar, quais metas deveria seguir e quais atitudes precisaria ter em relação ao seu departamento e sua equipe.

2.3 – EXCHANGE IDEAS

De acordo com Boxwell (1994) *Benchmarking* é o estabelecimento de metas usando como padrões objetivos externos, sendo essencialmente uma ferramenta para se aprender com de

outros e com outros, quando e como fazer. Carvalho e Reis (2006) completam o pensamento anterior, e dizem que não basta comparar resultados quantitativos, é essencial compreender os processos que conduzem à obtenção desses resultados, processos estes que capacitam as melhores empresas a atingir tal estatuto.

Observou-se, então, estudos onde outras empresas tiveram o mesmo problema da Expresso 3300. Oliveira e Pacheco (2007), estudaram uma instituição de ensino, 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 apontado, foi a falta de comunicação interna, que prejudicava a organização como um todo. Como alternativa para tratar esse problema, foi proposto a construção do documento modelo para Descrição de cargos e funções, a reestruturação do organograma funcional e a introdução do uso de crachás para os colaboradores. Como exemplos de resultados gerados, é ressaltado o aumento da facilidade de comunicação; melhor visualização das responsabilidades e compromisso com a instituição. A avaliação de desempenho pode ser realizada pautando-se nas funções que estavam descritas no cargo ocupado, facilitando o papel da gestão na cobrança das metas e objetivos.

O segundo estudo analisado foi o de Signor (2017). Ele foi realizado numa unidade de peças, ferragens e implementos da Cooperativa Triticola Sarandi Ltda, na área de gestão de pessoas tendo como objetivo descrever os cargos exercidos atualmente dentro da unidade, para que os colaboradores soubessem quais eram os requisitos necessários para se atingir níveis mais elevados dentro do organograma geral da empresa e para que a Cooperativa tivesse uma visão específica dos cargos e das atribuições e responsabilidades de cada um dentro do setor. Foi proposta a implantação de um modelo ideal de descrição de cargos e funções, e o organograma também sofreu ajustes, pois assim como o modelo de descrição estava alinhado à Cooperativa, o organograma deveria corresponder a esse modelo.

Com base nesses dois estudos de caso, elaborou-se o quadro 2 com as propostas de alternativas de soluções para as causas da empresa Expresso 3300.

QUADRO 2 – PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÕES PARA A EXPRESSO 3300

| CAUSAS | PROPOSTAS |
|--|---|
| Falha de Gestão de Pessoal | Nova Estruturação da Gestão de Pessoal |
| Liderança desqualificada | Treinamento de Liderança |
| Plano de descrição de cargos e funções desatualizado | Reestruturação do plano de cargos e funções |

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

2.4 – TIME TO SPEAK

Segunda Valle (2008), o 5W2H consiste em fazer perguntas no sentido de obter informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral. A terminologia 5W2H, vem do inglês: *What/ Why/ Where/ When/ Who/ How/ How Much*, que significa: O que/ Por que/ Onde/ Quando/ Quem/ Como/ Quanto.

Para que os cargos sejam realmente identificados por todos na organização e que as integrações sejam eficazes, uma das ações a serem realizadas é a nova estruturação da gestão de pessoal, estabelecendo equipes que trabalhem em sinergia levando em consideração todos os valores da empresa, encontrando-se cada vez mais preparadas para atingir todas as metas estabelecidas, obtendo mais organização do trabalho por meio da implantação de técnicas simples, melhoramentos em técnicas existentes e a proposição de uma gestão mais participativa. O quadro 3 demonstra o 5W2H para a resolução da causa falha de gestão de pessoal.

QUADRO 3 – FALHA DE GESTÃO DE PESSOAL

| ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DA NOVA ESTRUTURA DE GP | | | | | | |
|--|---|--------------------|--------------------------------------|---|---|--|
| O QUE? | POR QUÊ? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | COMO? | QUANTO? |
| Elaboração da nova estruturação de gestão de pessoal | Para que não haja mais divergências na organização, e não prejudique o cliente final | Departamento de RH | Gerente de RH Erica | Do dia 07 de dezembro de 2020 até dia 29 de janeiro de 2021 | <ul style="list-style-type: none"> - Através de um planejamento de RH - Selecionar e organizar ações que atendem com eficiência os maiores objetivos da Expresso 3300 - Criação de Processos Organizacionais | 150 horas (50% hora extra) para gerente de RH |
| VALIDAÇÃO DA PROPOSTA DA NOVA ESTRUTURA DE GP | | | | | | |
| O QUE? | POR QUÊ? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | COMO? | QUANTO? |
| Validação da nova estrutura de GP | Para validar a eficácia da nova estrutura e oficializá-la. | Diretoria | Diretor Sérgio e Gerente de RH Erica | Dia 01 de fevereiro de 2021 | Através de uma reunião para analisar custos e verificar se as propostas da nova estrutura de GP vão trazer melhorias. | 2 horas para a reunião e 5 horas de trabalho (sem hora extra) da gerente de RH, caso sejam necessários ajustes |
| IMPLANTAÇÃO DA NOVA ESTRUTURA DE GP | | | | | | |
| O QUE? | POR QUÊ? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | COMO? | QUANTO? |
| Implantação da nova estrutura de GP | Para que o Setor de RH consiga se adequar e se organizar com facilidade, sobre os funcionários, processos organizacionais e informações gerais. | Departamento de RH | Gerente de RH Erica | A partir do dia 8 de fevereiro de 2021 | <ul style="list-style-type: none"> - Reformular o organograma - Integração para os novos funcionários - Treinamento p/ os colaboradores | Organograma = 8 horas (sem horas extra) Integração = 8 horas Treinamentos = 20 horas |

AVALIAÇÃO DA NOVA ESTRUTURA DE GP

| O QUE? | POR QUÊ? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | COMO? | QUANTO? |
|-----------------------------------|--|--------------------|-----------------------|---|--|---|
| Avaliação da nova estrutura de GP | Para verificar se as mudanças obterão resultados | Departamento de RH | Analista de RH Marina | Agosto de 2021- 5º dia útil de cada mês. (Trimestre) | Através de reuniões, com os departamentos, com o objetivo de, através de relatos reais, avaliar se as novas mudanças tanto sobre integração e treinamento, quanto o novo organograma, tiveram melhores desempenhos e visibilidade. | 3 horas (Horas extra para Analista de RH) |

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

O plano de ação demonstrado no quadro 3 tem como objetivo a assertividade no quesito gestão de pessoas. O primeiro passo para isso é a elaboração de uma nova estruturação de gestão de pessoal, que será realizado pela gerente de RH Erica, em 150 horas para os planejamentos, ações e criações de processos organizacionais.

O segundo passo é a validação, para tornar oficial a nova estrutura de gestão de pessoal. Para isso, o diretor e a gerente de RH irão analisar e verificar se as novas propostas estão de acordo com os objetivos da empresa. Desta forma, será possível fazer a implantação de todas as sugestões.

O terceiro passo é a implantação da nova estruturação da gestão de pessoal. Para que isso ocorra, a gerente de RH Erica, irá reformular o organograma, criar uma nova integração para cada funcionário que entre na empresa, para que ele saiba sua função e atividades a serem realizadas com clareza, e por último, um treinamento de cada função para os funcionários da organização, para que nenhum colaborador não se sinta desorientado perante as suas atividades.

Após a implantação dos novos processos serão realizadas reuniões feita pela analista de RH, com os departamentos para avaliar se as mudanças realizadas estão obtendo melhores desempenhos tanto para o funcionário quanto a empresa.

Para a causa liderança desqualificada, um bom treinamento de liderança seria também a forma de solucionar alguns dos impasses na empresa, gerando mais qualificação em todos os setores e aumentando também a produtividade individual e coletiva, trazendo tomadas de decisões assertivas e uma vez que a equipe sente os resultados, automaticamente ficam mais engajadas. O quadro 4 demonstra o 5W2H para a resolução da causa liderança desqualificada

QUADRO 4 – LIDERANÇA DESQUALIFICADA

| ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE TREINAMENTO DA LIDERANÇA | | | | | | |
|--|--|---------------------------------|---|--|--|--|
| O QUE? | POR QUÊ? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | COMO? | QUANTO? |
| Elaboração do Treinamento de Liderança | Para evitar conflitos entre funcionários, e garantir que a equipe tenha um bom desempenho. | Departamento de RH | Analista de RH Marina | 04 de janeiro de 2021 até 6 de janeiro de 2021 | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicando um treinamento que trabalhe dinâmicas em comunicação, liderança estratégica e desenvolva as suas competências. - Orçar 3 empresas que realizam o treinamento. - Reservar sala de treinamento e separar materiais necessários | 24 horas extra para Analista de RH |
| VALIDAÇÃO DA PROPOSTA DE TREINAMENTO DA LIDERANÇA | | | | | | |
| O QUE? | POR QUÊ? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | COMO? | QUANTO? |
| Validação do Treinamento de Liderança | Para validar se o treinamento atende as necessidades da empresa e oficializá-la | Diretoria | Diretor Sergio e Analista de RH Mariana | 11 de janeiro de 2021 | Através de uma reunião validar a proposta de treinamentos, verificar se os custos são acessíveis e se o treinamento é qualificado para o perfil da empresa. | 1 hora, e caso necessário ajustes, mais 3 horas. |
| IMPLANTAÇÃO DO TREINAMENTO DA LIDERANÇA | | | | | | |
| O QUE? | POR QUÊ? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | COMO? | QUANTO? |
| Implantação do Treinamento de Liderança | Para qualificar os líderes da empresa | Sala de Treinamentos na empresa | Analista de RH Marina | A partir do dia 01 de fevereiro 2021 | A empresa SENAI irá implantar seus métodos e técnicas que treinem e desenvolvam melhores as competências e atitudes que um líder deve ter. | R\$ 400,00(p/pessoa) * 10 gestores = Valor total 4.000,00 20 Horas Extra |
| VALIDAÇÃO DO TREINAMENTO DA LIDERANÇA | | | | | | |
| O QUE? | POR QUÊ? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | COMO? | QUANTO? |
| Avaliação do Treinamento de Liderança | Para avaliar se o curso obteve resultados | Departamento de RH | Analista de RH Marina | A partir de 02 agosto de 2021 – 1º dia útil de cada mês. (Trimestre) | Com uma Ficha de Avaliação de Resultados digital, onde é atualizado tri-mensalmente. Nessa ficha se avalia: taxa rotatividade, porcentagem de entregas bem-sucedidas, e principalmente o comportamento organizacional. | 2 horas (como hora extra) para Analista de RH |

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

O plano de ação sobre liderança desqualificada, traz como primeiro passo a elaboração do treinamento, que tem como objetivo realizar um treinamento de eficácia que traga melhores resultados a organização, pesquisando as opções dos cursos de liderança,

Para a validação do treinamento, o diretor Sergio irá validar se as propostas do treinamento atendem as necessidades de organização e assim oficializá-las.

Na implantação, a analista de RH irá acompanhar o treinamento juntamente com o responsável do treinamento da empresa terceirizada, para certificar-se que será realizado o treinamento aos colaboradores. O quadro 5 demonstra os orçamentos realizados para a formação da liderança, com as informações necessárias de melhor opção de treinamento para a Expresso 3300.

QUADRO 5 – ORÇAMENTO FORMAÇÃO PARA LÍDERES

| Empresa | Valor | Nome do curso | Horas |
|-----------|------------|-------------------------------|----------|
| SEBRAE | R\$ 528,00 | Desenvolvimento de Lideranças | 16 horas |
| Avante Rh | R\$ 564,00 | Treinamento de Liderança | 20 horas |
| SENAI | R\$ 400,00 | Liderança e Gestão de Pessoas | 20 horas |

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

Optou-se pelo curso de formação do SENAI porque, além de ser uma empresa muito conhecida no ramo de treinamento, traz o menor custo à organização e muitos benefícios em tempo adequado. A proposta do curso é capacitar o estudante nos principais conceitos da moderna Gestão de Pessoas de uma forma prática. Sobretudo, tornando seus elementos facilitadores da transformação da cultura, motivada pela valorização das pessoas em organizações industriais.

Para avaliar se o treinamento obteve resultados, será realizado trimestralmente uma ficha de avaliação de resultados de forma digital, onde vão constar informações como: taxa de rotatividade, percentual de entregas e comportamentos.

A respeito da descrição de cargos e funções desatualizados, seria interessante destacar que com a gestão de pessoal alinhada, pode-se reformular a descrição dos cargos e atividades de todos os colaboradores da empresa, trazendo as novas informações de forma clara e objetiva com as relações da empresa entre pessoas e seus subordinados, obtendo assim uma melhor percepção e um controle de cargos e coordenação notório, estabelecendo o conhecimento da estrutura empresarial para todos, com isto sendo possível modificar o modelo de organograma da empresa para uma boa visualização dos níveis hierárquicos. Para seu funcionamento uma das ideias seriam o uso correto dos crachás funcionais, estando em todos a descrição e o setor do encarregado, e, podemos finalizar este processo de desinformação entre os colaboradores. O quadro 6 demonstra o 5W2H para a resolução da causa plano de descrição de cargos e funções desatualizado.

QUADRO 6 – PLANO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES DESATUALIZADO

| ELABORAÇÃO PROPOSTA ATUALIZAÇÃO PLANO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES | | | | | | |
|---|--|--------------|--|---|---|---|
| O QUE? | POR QUÊ? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | COMO? | QUANTO? |
| Elaboração do plano de cargos e funções | Para que não haja mais divergências de cargos e funções | Setor de RH | Supervisora de RH Josiane | De 07 janeiro de 2021 até 30 de abril de 2021 | <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar as atividades de cada funcionário - Analisar e reavaliar descritivo real x ideal - Criação de um modelo adequado de descrição de cargos - Cada setor, deve-se aplicar um quadro do organograma detalhado. - Reformulação dos crachás | Acompanhar atividades = 264 horas - Analisar = 92 horas - Criação = 46 horas - Cada setor = 46 horas Reformulação = 160 |
| VALIDAÇÃO PROPOSTA ATUALIZAÇÃO PLANO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES | | | | | | |
| O QUE? | POR QUÊ? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | COMO? | QUANTO? |
| Validação do plano de cargos e funções | Para validar e oficializar o projeto de mudanças no plano de cargos e funções. | Diretoria | Diretor Sergio e Supervisora de RH Josiane | 04 de maio de 2021 | Através de uma reunião analisar custos e verificar e validar se as mudanças na descrição de cargos vão beneficiar a empresa e os funcionários. | 5 horas de reunião, mais 3 horas se necessário ajuste. |
| IMPLANTAÇÃO NOVO PLANO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES | | | | | | |
| O QUE? | POR QUÊ? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | COMO? | QUANTO? |
| Implantação do plano de cargos e funções | Para a organização alcançar melhores resultados | Setor de RH | Supervisora de RH Josiane | A partir do dia 01 de junho de 2021 | <ul style="list-style-type: none"> - Implantar novo plano de cargos e funções, - Introduzir os novos crachás para todos os colaboradores - Reunião com os colaboradores para esclarecer e tirar dúvidas sobre todas as novas informações e diretrizes. | Crachás e Cia = 950,00 10 Quadros = 800,00 Reunião = 2 Hora (sem hora extra) |
| AValiação NOVO PLANO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E FUNÇÕES | | | | | | |
| O QUE? | POR QUÊ? | ONDE? | QUEM? | QUANDO? | COMO? | QUANTO? |
| Avaliação do plano de cargos e funções | Para avaliar se as mudanças na descrição de cargos obterão resultados | Setor de RH | Analista de RH Marina | 10 de janeiro de 2022 | Fazer uma dinâmica, com perguntas e jogos estratégicos para avaliar se os funcionários, então bem localizados sobre suas funções e metas, a quem deve responder, quais atividades deve e não deve fazer. E por fim, uma ficha de avaliação com a opinião dos colaboradores sobre a mudança feita. | 24 horas extra |

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

O plano de ação do quadro 6 tem como primeiro passo a elaboração do plano de cargos e funções, onde serão acompanhadas as atividades de cada funcionário, para se analisar e reavaliar o descritivo real x ideal, criando um novo modelo de descrição de cargos e a reformulação dos crachás.

Para a validação, o diretor Sérgio irá avaliar se as mudanças e os custos vão beneficiar a organização e os funcionários.

Para a implantação, serão entregues aos funcionários um novo crachá, onde vai constar novas informações, como por exemplo a descrição de suas atividades, e uma reunião para dúvidas e esclarecimentos sobre o novo plano de cargos e funções. Foi realizada uma cotação de crachás, conforme quadro 7 e outra cotação de quadros de decoração, como demonstra o quadro 8.

QUADRO 7 – ORÇAMENTO PARA CRACHÁS

| Empresa | Quantidade de Crachás | Valor Unitário | Valor Total |
|-------------------|-----------------------|----------------|--------------|
| Crachás e Cia | 150 | R\$ 6,50 | R\$ 975,00 |
| Papemix Papelaria | 150 | R\$ 8,00 | R\$ 1.200,00 |
| Fabesul Papelaria | 150 | R\$ 9,00 | R\$ 1.350,00 |

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

QUADRO 8 – ORÇAMENTO PARA QUADROS

| Empresa | Quantidade de Quadros | Valor Unitário | Valor Total |
|-------------------|-----------------------|----------------|-------------|
| Crachás e Cia | 10 | R\$ 80,00 | R\$ 800,00 |
| Papemix Papelaria | 10 | R\$ 90,00 | R\$ 900,00 |
| Fabesul Papelaria | 10 | R\$ 95,00 | R\$ 950,00 |

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

Para avaliar se as mudanças no plano de cargos e funções ocorreu como esperado, será realizada uma dinâmica entre os funcionários, com perguntas sobre funções e metas. E por último, uma ficha de avaliação para a organização conhecer a opinião de seus colaboradores.

Para que todas as propostas sejam realizadas, serão necessários 10 meses, desde o dia 07 de dezembro de 2020 até dia 04 janeiro de 2022, exceto algumas avaliações que serão feitas continuamente. A figura 4 demonstra o cronograma com as datas das etapas dos planos de ações.

FIGURA 4 – CRONOGRAMA EXPRESSO 3300

| | | CRONOGRAMA | | | | | | | | | |
|---|-------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | dez/20 | jan/21 | fev/21 | mar/21 | abr/21 | mai/21 | jun/21 | jul/21 | ago/21 | jan/22 |
| Elaboração da nova estruturação de GP | Elaboração | X | X | | | | | | | | |
| | Validação | | | X | | | | | | | |
| | Implantação | | | X | | | | | | | |
| | Avaliação | | | | | | | | | X | |
| Treinamento de Liderança | Elaboração | | X | | | | | | | | |
| | Validação | | X | | | | | | | | |
| | Implantação | | | X | | | | | | | |
| | Avaliação | | | | | | | | | X | |
| Elaboração do plano de cargos e funções | Elaboração | | X | X | X | X | | | | | |
| | Validação | | | | | | X | | | | |
| | Implantação | | | | | | | X | | | |
| | Avaliação | | | | | | | | | | X |

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

Através da programação definida, as alternativas de soluções seriam implementadas de acordo com cada data e programas para ocorrerem de acordo com as necessidades da organização.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A equipe considera ter atingido o principal objetivo do trabalho, que era apresentar uma proposta de atualização do plano de descrição de cargos e funções que seja eficaz para a organização.

A metodologia usada neste trabalho foi adequada para se atingir os objetivos. Para se levantar as causas, utilizou-se a pesquisa de campo, a observação participativa, a entrevista informal e o *brainstorming*. Para se propor soluções foram utilizadas a Matriz de Gut, o *benchmarking* e o 5W2H. Os métodos utilizados foram adequados para a conclusão do artigo.

Teve-se dificuldades em relação à pesquisa de autores e citações por ter poucos meios onde encontrar livros sobre o assunto, por conta da pandemia do corona vírus e a biblioteca física não estar acessível. Mas também se obteve muitos conhecimentos adquiridos, como ligação da teoria e da prática da organização, formatações de trabalhos acadêmicos, pesquisas e referências.

4. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARRAL, W. **Metodologia da pesquisa jurídica**. 3. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2007
- BOXWELL, R. J. **Vantagem Competitiva através do benchmarking**. 1. ed. Milton: São Paulo, 1994.
- CARVALHO, L. M. C.; REIS, H. M. P. **Inovação e Benchmarking**: uma pareceria eficiente. [S. l.]: ISCAP, 2006.
- CARVALHO, M. C. M. **Construindo o saber**: técnicas de metodologia científica. 19. ed. São Paulo: Papirus, 2008.
- CÉSAR, F. **Ferramentas básicas da qualidade**: instrumentos para gerenciamento de processos e melhoria contínua. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- DAYCHOUM, M. **40 + 2 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**: 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- DAYCHOUM, M. **40 + 4 Ferramentas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- EXPRESSO 3300. Site oficial. em: <https://www.expresso3300.com.br/>. Acesso em 21 out. 2020.
- GUIA TRC. **Logística in house**: tendência no mercado logístico pode trazer vantagens. Rio Grande do Sul: Intelog, 2017. Disponível em: <http://www.guiadotrc.com.br/noticias/noticiaid.asp?id=30964#:~:text=A%20Log%C3%ADstica%20in%20House%2C%20tend%C3%AAncia,parcialmente%20os%20ativos%20do%20cliente.&text=A%20terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20de%20opera%C3%A7%C3%B5es%20log%C3%ADsticas,opera%C3%A7%C3%B5es%20de%20armazenagem%20e%20transportes..> Acesso em 21 out.2020
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUCINDA, M. A. **Qualidade**: fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- MACHADO, L. M.; LABEGALINI, A.C.F.B.; MAIA, G. Z. A. **Pesquisa em educação**: passo a passo. Marília: Edições M3T Tecnologia e Educação, 2007.

MARTINO, L. M. S. **Métodos de pesquisa em Comunicação**: projetos, ideias, práticas. Petrópolis: Vozes, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. R.; PACHECO, M. S. **Descrição de cargos e funções**: O processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino. São Paulo: SemeAd, 2007. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/134.pdf> Acesso em: 31 de out de 2020.

463

POSSARLE, R. **Ferramentas da Qualidade**. São Paulo: SENAI-SP Editora, 2014.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SANTOS, A. C. **A importância da gestão de pessoas, Estudo de caso “Americanas.com”**. [S. l.], 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-gesto-de-pessoas-estudo-de-caso-americanas-com/>. Acesso em: 14 out. 2020.

SCHIEFER, U.; TEIXEIRA, P. J.; MONTEIRO, S. **Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participativos**: Portugal: Príncípia Editora, 2006.

SIGNOR, V. **Desenvolvimento de descrição de cargos no setor de peças e implementos agrícolas**: Cooperativa Triticola Sarandi Ltda. Sarandi, 2017. 102 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/1269/3/SAR2017Vanesca%20Signor.pdf> Acesso: 31 de out de 2020

VALLE, J. A. **Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.