



Análise e descrição de cargos e funções para alinhamento dos setores na empresa alfa

Bruna Dafne Costa de Oliveira^{1*}, Joice Moura Miranda Maria², Marcia Cristina Teixeira³.

^{1*} Acadêmica do Curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná – JPR, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: brunadafnecosta@outlook.com

² Acadêmica do Curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, – JPR, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: joicemmouram@gmail.com

³ Docente do Curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná – JPR, RO, Brasil. Mestre em Estratégia e Organizações. E-mail: marcia.teixeira@sãolucasjiparana.edu.br

1. Introdução

No cenário atual percebe-se que a estrutura organizacional e departamental vem passando por processo colossal de transformação dentro das organizações, no qual buscam cada vez mais incluir e aprimorar o desenho de cargos e suas funções para alinhar o ambiente interno visto que o mercado de trabalho está cada vez mais avançado e competitivo. Dessa forma, nota-se maiores exigências para inserir no ambiente organizacional devido haver uma necessidade de capacitação de pessoas que possa exercer suas devidas funções de acordo com o cargo estabelecido.

Com isso, há evidências que a análise e desenho de cargos e suas funções vem sendo estudada desde o surgimento da Administração Científica a qual iniciou-se no século XX pelo engenheiro Frederick W. Taylor (1856 – 1918). Ele viu a necessidade em aumentar a eficiência do nível operacional dando ênfase nas tarefas e operações, desenvolvendo um conjunto de princípios, e a partir disso surgiu o processo de adequação da divisão de tarefas dentro das organizações com visões de vários autores como Taylor, Ford, Fayol e entre outros. A fim de estabelecer as atividades de acordo com as respectivas áreas e suas funções, aumentando a eficiência interna, diminuindo a sobrecarga e contribuindo assim, com o clima organizacional, motivação e competitividade.

De acordo com Chiavenato (2020), o cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, ou seja, é a descrição de atividades e a posição que o ocupante deve exercer dentro das organizações, havendo divisão de departamentos e tarefas, satisfazendo os requisitos da entidade e desenvolvendo os colaboradores.

Nesse sentido, para Chiavenato (2020, p. 193):

Desenhar um cargo significa estabelecer quatro condições fundamentais:

- 1.O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo).
- 2.Como esse conjunto de tarefas ou atribuições deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho).
- 3.A quem o ocupante do trabalho deverá se reportar (responsabilidade), isto é, relação com seu superior.

4. Quem o ocupante do trabalho deverá supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, relação com seus subordinados.

Chiavenato (2014) exterioriza que o cargo compõe todo tipo de atividade que o ocupante deve desempenhar, e com isso, o organograma serve para estabelecer formalmente todas as funções de forma unificada ao ocupante, definindo as atividades, a posição que o ocupante deve desempenhar e a quem deve se reportar, para isso, o organograma possui alguns níveis, sendo, hierárquico, subordinação, subordinados e departamento, onde os cargos são representados por retângulos dentro do organograma.

Nesse sentido, Chiavenato (2014, p.175) apresenta que:

[...] os cargos são representados no organograma por retângulos, cada qual com dois terminais de comunicação: o superior, que o liga ao cargo acima e define sua subordinação; e o inferior, que o liga com os cargos abaixo e define seus subordinados. Sob o prisma horizontal, cada cargo está emparelhado a outros cargos do mesmo nível hierárquico que, em geral, recebem titulação equivalente (como diretores, gerentes, chefes, operadores, etc.). Sob o prisma vertical, cada cargo está incluído em alguma unidade (departamento) da empresa, e daí se compõe o organograma de cargos.

Com a constante busca para adequar-se um modelo de construção de cargos que pudesse envolver a interação do ocupante com desenvolvimento das tarefas do cargo, provocou-se o desenvolvimento e o surgimento do modelo contingencial. Em razão disso, Dan (2012) expõe que ao desenhar o cargo na perspectiva do modelo contingencial, o gestor conseguirá analisar e ter noção do perfil profissional que o cargo exige, “[...] de forma que ele possa desenvolver as atividades adequadamente, que possa interagir com os outros ocupantes e que possa ser flexível o suficiente para executar o número de tarefas necessário para a integração do processo produtivo. [...]” (DAN, 2012, p. 18)

Diante disso, evidencia-se que a empresa Alfa há uma deficiência na delegação de tarefas que permeia todos os setores, pois dentro da organização não há um desenho de cargo e funções estruturado. Diante disso, muitas vezes provoca falha nos processos de comunicação por não saber quem é o responsável da determinada demanda, equívoco na execução dos serviços por não ter um colaborador especializado na área e desentendimento no atendimento devido à falta de alinhamento das informações passadas aos estagiários, fazendo com que haja contradição quando um cliente entra em contato com algum superior por não ter suas necessidades atendidas, gerando erros na comunicação interna. Isso tudo acaba ocasionando sobrecarga e desmotivação ao colaborador, visto que a organização não possui um desenho explícito das funções de cada indivíduo, não sabendo a quem deve reportar, quem deverá supervisioná-lo e dirigi-lo. Diante dessas considerações, questiona-se “Como a análise e descrição de cargos e funções dentro da empresa Alfa pode contribuir para alinhamento dos setores?” Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo geral: Elaborar o organograma de cargos e funções dentro da empresa Alfa para alinhamento dos setores, para isso se faz necessário: Diagnosticar o organograma de cargos e funções existentes dentro da empresa Alfa; Confrontar a relação entre cargos e funções; Identificar gargalos na descrição de cargos e funções; Analisar os modelos existentes do desenho de cargos e

suas funções para aplicação e adequação; Elaborar o desenho de cargos e funções para alinhamento dos setores.

2. Materiais e métodos

Esta pesquisa foi aplicada em todos os departamentos da empresa Alfa, sendo caracterizada como setor público, onde a população alvo desse estudo consiste em todos os 24 colaboradores composto no quadro de funcionários da organização.

Sendo assim, o presente estudo apresentou um modelo de pesquisa descritiva e exploratória, pois o método descritivo abrange e descreve as características de determinado fenômeno a fim de coletar dados para análise do problema, assim, tornou-se essencial para aplicá-la no projeto, uma vez que o estudo teve fundamento em cima de uma população para abstrair respostas de um determinado grupo da organização. Por outro lado, o método exploratório é visto como um estudo de caso que pode ser abordado de acordo com a identificação do projeto, sendo um planejamento flexível, com intuito de gerar fácil acesso ao problema, tornando-o mais claro. (GIL, 2019)

Para isso, também foi desenvolvido um estudo de caso com a perspectiva de entender a complexidade do problema, no qual o investigador através do objetivo da pesquisa aplica um estudo acerca do comportamento organizacional, sendo entre um ou mais indivíduos, onde foi explorado as diferentes visões sobre a problemática e assim, elucidou a situação por meio dos dados coletados. (Yin, 2015)

Ademais, o tipo de modalidade escolhida para realização desta pesquisa foi o de caráter qualitativo, no qual relaciona-se a interpretação do entrevistador com a opinião expressa pelo entrevistado, sendo possível coletar informações para alcançar o objetivo do estudo através de aplicações de questionários com questões abertas, podendo o coletador explorar o campo de pesquisa e expor opiniões acerca do assunto. Ou seja, a natureza qualitativa é realizada através de descrições verbais, onde ao aplicá-la é necessário interpretá-la, gerando um processo de interação social entre entrevistado e o entrevistador. (PEREIRA, 2018; GIL, 2019)

Para isso foi abordado o plano de instrumento de coleta de dados, onde a escolha destas ferramentas foi feita baseada em critérios de estudos de vários autores, caracterizando os instrumentos de coleta em entrevista, observação, questionário, análise documental e outros, a fim de apurar e tratar as informações para comprovar a problemática levantada. No qual o método utilizado para a coleta foi a observação direta que consiste na presença do pesquisador dentro do ambiente de aplicação da pesquisa, tornando flexível, pois o investigador poderá acompanhar e relatar tudo que ocorre na organização; Entrevista estruturada, sendo um modelo de entrevista que elabora todo o roteiro de perguntas já estabelecidas para ser aplicada igualmente com todos os colaboradores da organização; Entrevista semiestruturada aplica-se ao gestor da empresa, abordando perguntas pré-estabelecidas podendo surgir novas indagações, sem haver alternativa de sequência de resposta, onde o entrevistado poderá responder livremente, tornando mais dinâmico e participativo.

3. Resultados e Discussões

Com os dados coletados por meio da observação direta, entrevista semiestruturada e estruturada realizada com os 24 colaboradores da empresa Alfa, incluindo a líder de setor e gestora da organização, pode-se encontrar resultados acerca das temáticas abordadas com os entrevistados, como: descrição e funções do cargo; reconhecimento do cargo estabelecido; nível hierárquico e autoridade dentro da organização e rede de comunicação e alinhamento interno. Por outro lado, foi discutido com a gestora da empresa Alfa e a líder do setor comercial, temas referentes ao: organograma de cargos e funções; divisão de tarefas; autonomia sob o cargo e comunicação e alinhamento interno. Entretanto, é válido ressaltar que este estudo ainda está em andamento, uma vez que será abordado somente a análise parcial dos resultados obtidos, visto que ainda falta responder alguns objetivos, sendo eles: Elaborar o organograma de cargos e funções; Confrontar a relação entre cargos e funções; Analisar os modelos existentes do desenho de cargos e suas funções para aplicação e adequação; Elaborar o desenho de cargos e funções para alinhamento dos setores.

Em relação a descrição e funções do cargo, foi possível identificar os setores de atuação dentro da organização, sendo: comercial, operacional e administrativo, onde percebe-se que os colaboradores souberam relatar a área de atuação, porém, ao indagar sobre a função específica e a descrição do cargo responderam que desempenham várias, não sabendo abordar de fato as suas atribuições, uma vez que executa várias atividades.

Ao questionar sobre o reconhecimento do cargo estabelecido, a maioria dos colaboradores disseram reconhecer seu cargo e que desempenha sua função de acordo com o que lhe foi proposto no início da contratação, por outro lado, obteve um grande número de colaboradores que relataram conhecer o cargo proposto, mas que atualmente as atribuições do cargo não condizem com o acordado.

Quanto ao nível hierárquico e autoridade dentro da organização, a maioria dos colaboradores responderam que as decisões dentro da entidade são centralizadas somente em uma pessoa, sendo essa, a gerente local, onde quaisquer decisões são preciso passar primeiramente por ela. Ao serem questionados sobre a quem deve se reportar dentro da empresa, pode-se perceber que a maioria fica confuso a quem deve procurar no momento de dúvidas para poder desempenhar tal atividade, pois não existe uma pessoa encarregada para responder por cada setor, onde tem colaborador que acaba exercendo esse papel sem que sua função esteja ligada a área. Com a observação direta, foi possível vivenciar situações onde os colaboradores precisavam recorrer sobre tal assunto e não sabia a quem se reportar, sendo mandado verificar com várias pessoas e nenhuma tinha autoridade para resolver ou passar informação sobre o assunto.

A respeito da rede de comunicação e alinhamento interno, os colaboradores informaram que a organização possui contato com pessoas internas e externas, uma vez que é preciso estar ativo com as outras unidades, fornecedores e clientes para atribuir ou receber atividades, além de atualização de normas passadas pela sede, no qual todas as unidades necessitam estarem em conformidades para haver alinhamento entre as informações e serviços a ser realizados. Além disso, foi possível identificar através da observação direta várias situações de falha na comunicação entre os setores, onde uma informação não é atualizada para outro setor fazendo com que essa seja repassada

errada para os clientes e conseqüentemente influencia no serviço de todos departamentos, principalmente no atendimento que lida diretamente com pessoas.

Ao indagar à gestora sobre organograma de cargos e funções, a mesma informou que a entidade não possui organograma especificamente na localidade, porém está inserida no organograma geral da sede da empresa, sendo houve uma redefinição, onde atribuíram funções e lideranças fora do organograma existente. Ao expor sobre à divisão de tarefas, houve uma divergência de resposta entre a líder de setor que está diariamente ligada com as delegações das tarefas dos colaboradores e a gerência, onde a líder expõe que o quadro de funcionário é composto por pessoas mais idosas e debilitadas, fazendo com que outras pessoas exerçam além de suas atribuições para que com isso, supra as demandas da organização. Por outro lado, a gerência acredita que há uma divisão de tarefas e que todos desempenham suas funções de acordo com seu cargo, no entanto, com a observação direta foi possível identificar que dentro da organização a divisão de tarefas não está de acordo com o estabelecido, onde tem colaborador sobrecarregado e outros que estão mais vantajosos.

Sobre à comunicação e alinhamento interno, a gestora e a líder afirmaram que o fato de não ter um cargo de liderança definido, muitas vezes ocorre falhas na comunicação e conseqüentemente no alinhamento, pois os colaboradores não sabem a quem deve ser reportar, procurando pessoas que não tem entendimento sobre o assunto para tentar resolver alguma problemática, também expõe que caso houvesse a estruturação do desenho de cargo e suas funções, haveria maior alinhamento entre os setores e diminuiria ainda mais os ruídos na comunicação, bem como, erros na execução de alguma atividade. Já sobre autonomia no cargo, foi relatado que os colaboradores tem liberdade para tomar decisões quando não vai afetar terceiros, dependendo o grau de prioridade, principalmente na ausência de uma liderança, o colaborador através de seus conhecimentos e responsabilidades pode sim ter autonomia para tomar uma decisão a fim de solucionar o problema que está permeando o seu setor de atuação. Por outro lado, através da observação direta pode-se perceber que a equipe do setor operacional não possui tanta autonomia, sendo que muitas vezes é preciso consultar a gerencia antes de tomar as devidas decisões.

4. Considerações finais

A análise e descrição de cargos e funções dentro das organizações, permite maior alinhamento e estruturação entre os setores, fazendo com que os colaboradores saibam o significado de sua função tendo conhecimento das suas atribuições, e com isso, possa ter sentido ao realizar suas atividades, sabendo onde está, o que faz, porque faz e quando faz, de maneira que saiba a quem deve se reportar.

Mediante ao exposto, fica evidente que as organizações necessitam estruturar o organograma, descrevendo os cargos com suas respectivas funções e responsabilidade, identificando os níveis hierárquicos, de modo que seja relatado ao quadro de colaboradores seu cargo, função, tarefa e atribuição, além de demonstrar a representação gráfica do organograma para que cada um tenha conhecimento da sua posição dentro da empresa. Ademais, é válido ressaltar que quando a entidade possui um organograma estruturado com a descrição de cargo e funções, irá ter alinhamento interno, equipe

motivada e conseqüentemente menor sobrecarga de tarefas aos funcionários, gerando melhor desempenho das atividades, onde cada colaborador saberá o que deve exercer dentro do seu cargo.

Dessa forma, percebe-se que à organização em estudo necessita passar por uma estruturação do desenho de cargos e suas respectivas funções, elaborando assim um organograma claro e objetivo com todos os cargos, níveis hierárquicos, funções e atribuição de cada colaborador e sempre que possível, andar em constância alinhamento entre os setores para evitar possíveis gargalhos no momento da execução de algumas atividades, visto que o mercado está cada vez mais avançado e competitivo, exigindo que seja incorporado à divisão e desenho de funções para melhor desenvolver pessoas e obter maior nível de desempenho, evitando sobrecarga, falhas na comunicação, aumentando a produtividade e conseqüentemente os resultados da empresa.

5. Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Fundamentos de Administração. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027549.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. São Paulo: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597024074.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo – SP. Editora Manole Ltda, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações. Rio de Janeiro - RJ: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597025170.

DAN, Edival. Gestão de pessoas I. v. 2 / Edival Dan, Márcia Cova – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2012.

GIL, Antônio C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991.

da pesquisa científica. Santa Maria – RS: UFSM, NTE, UAB, 2018.

YIN, Robert K. Estudo de caso. Porto Alegre - RS: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324.