

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANNE GRAZIELA BRAIDO

MAPEAMENTO DOS PROCEDIMENTOS E FLUXOS DE INFORMAÇÃO NO
SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA
HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA

CURITIBA

2008

ANNE GRAZIELA BRAIDO

MAPEAMENTO DOS PROCEDIMENTOS E FLUXOS DE INFORMAÇÃO NO
SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA
HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA

Monografia apresentada à disciplina de Pesquisa em Informação II, como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA

2008

AGRADECIMENTOS

Ao Deus altíssimo, o princípio e o fim de todas as coisas.

Aos meus pais, Adelina e Jose, pela vida, pelo apoio nas horas difíceis, incentivo, amor incondicional, carinho e compreensão.

Agradeço a minha querida irmã Andressa, pela parceria, companheirismo, pelo seu amor, amizade e apoio, sempre presente em todos os momentos.

A todos os meus amigos, pelas horas de estudo e colaboração. Principalmente a Fernanda, Priscila e Amanda pela carinhosa e profunda amizade, incentivo e colaboração, pelas madrugadas em que ficamos fazendo trabalhos.

Agradeço ao Bruno uma pessoa querida e especial, pela compreensão de minhas faltas em alguns momentos importantes de nossas vidas, pelo companheirismo, incentivo, carinho e apoio nesses 4 anos.

Ao professor, antes de tudo, amigo, orientador Dr. Egon Walter Wildauer pela confiança, companheirismo, por sempre acreditar em meu potencial, por estar sempre disposto a ajudar, pelo estímulo para realizar este trabalho, por sua paciência, simpatia e disposição.

Estou grata também as minhas supervisoras de estágio que hoje são colegas de trabalho, a Denise por sempre acreditar em meu potencial, pelo incentivo e confiança, a Zaqueline pela sinceridade e paciência, a Célia que já não está mais conosco na empresa mas a quem não poderia deixar de agradecer, pela alegria, compreensão e paciência. São pessoas por quem sempre vou ter o sentimento de amizade, gratidão, carinho e respeito, pois muito me ensinaram sobre relações humanas e profissionais.

RESUMO

Tem caráter exploratório e descritivo. Consiste na observação exaustiva de fenômenos e pessoas envolvidas para então descrever tarefas desenvolvidas. O principal objetivo da pesquisa consistiu-se no mapeamento, descrição e representação gráfica das atividades do setor de Recursos Humanos da empresa Huhtamaki. Verificou-se como o entendimento da realização da tarefa pelo colaborador contribui com o desenvolvimento da empresa. Na pesquisa abordaram-se conceitos de liderança, recursos humanos, aprendizagem, fluxos de informação e gerenciamento de processos. Observou-se que a motivação para a realização da tarefa pelo colaborador, entre outros fatores, acontece por meio da compreensão da mesma e do estilo de liderança adotada, interferindo na qualidade. O mapeamento e a representação gráfica da descrição do procedimento motivam o colaborador na busca de informações, contribuindo para a melhoria contínua do processo a ser realizado. O formulário fornecido pela empresa para a descrição do procedimento compreende informações sobre os objetivos, responsabilidades, campo de aplicação, definições, documentos de referência e motivo de verificação do procedimento. Através da análise dos procedimentos, perceberam-se oportunidades de melhoria no repasse das informações pelos colaboradores. O entendimento da atividade a ser realizada e o mapeamento dos fluxos de informações são a base para a motivação do colaborador e conseqüentemente para a efetivação da qualidade no serviço realizado por ele, além de contribuir para as estratégias voltadas ao gerenciamento da informação e do conhecimento na organização.

Palavras-chave: Informação. Aprendizagem. Motivação. Fluxo de informações. Mapeamento informacional. Gerenciamento de processos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 -	OS NOVOS PAPÉIS DA FUNÇÃO DE RH.....	16
FIGURA 2 -	OS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	18
FIGURA 3 -	COMPARAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RH COM ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	18
FIGURA 4 -	A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO UM PROCESSO DINÂMICO.....	21
FIGURA 5 -	LIDERANÇA SITUACIONAL.....	23
FIGURA 6 -	FLUXO DE VALOR.....	25
FIGURA 7 -	ORIENTAÇÃO DOS PROCESSOS EM FUNÇÃO DOS CLIENTES.....	26
FIGURA 8 -	SISTEMA DE ARMAZENAMENTO E RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	27
QUADRO 1 -	SIMBOLOGIA DO FLUXOGRAMA.....	30
FIGURA 9 -	HUHTAMAKI NO BRASIL.....	35
FIGURA 10 -	MURAL INFORMATIVO.....	36
FIGURA 11 -	ORGANOGRAMA GERAL.....	37
FIGURA 12 -	ESTRUTURA ESTRATÉGICA.....	40
FIGURA 13 -	SISTEMA DE PROCESSOS.....	45
FIGURA 14 -	NOSSO NEGÓCIO.....	46
FIGURA 15 -	HUHTAMAKI NA COMUNIDADE.....	47
FIGURA 16 -	HUHTAMAKI E O MEIO AMBIENTE.....	47
FIGURA 17 -	LIXEIRAS IDENTIFICADAS.....	48
FIGURA 18 -	ORGANOGRAMA RH.....	51
FIGURA 19 -	ESTRUTURA FÍSICA RH.....	51
FIGURA 20 -	SALAS DE REUNIÃO RH.....	52
FIGURA 21 -	ARQUIVO RH.....	52
FIGURA 22 -	MÓDULO ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL.....	53
QUADRO 2 -	LEGENDA DA SIMBOLOGIA UTILIZADA.....	56
FIGURA 23 -	LEGENDA DAS CORES UTILIZADAS.....	56
QUADRO 3 -	PROCEDIMENTOS E NECESSIDADES INFORMACIONAIS.....	56

LISTA DE SIGLAS

CHA -	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CLT -	Consolidação das Leis do Trabalho
CPF -	Cadastro de Pessoas Físicas
EPI -	Equipamentos de Proteção Individual
GMP -	<i>Good Manufacturing Practice</i>
GP -	Gerenciamento de Processos
ISO -	<i>International Organization for Standardization</i>
LPP -	Lição Ponto a Ponto
POP -	Procedimento Operacional Padrão
RH -	Recursos Humanos
SAC -	Serviço de Atendimento ao Cliente
SGA -	Sistema de Gestão Ambiental
TPM -	<i>Total Productive Management</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	10
3 OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVO GERAL	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4 REFERENCIAL TEÓRICO	13
4.1 INFORMAÇÃO E A SOCIEDADE	13
4.2 QUALIDADE	14
4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	16
4.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	19
4.5 LIDERANÇA SITUACIONAL	22
4.6 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	24
4.7 FLUXO DE INFORMAÇÃO	27
4.8 FLUXOGRAMA	28
5 METODOLOGIA	31
5.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	32
5.2 DEFINIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE	32
5.3 DESCRIÇÃO E MAPEAMENTO DOS PROCEDIMENTOS	33
5.4 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	33
5.5 VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO E DO FLUXOGRAMA	33
5.6 PROPOSTA DE MELHORIA	33
5.7 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	35
6.1 HISTÓRICO	38
6.2 MISSÃO	38
6.3 VISÃO	39
6.4 VALORES	39
6.5 ESTRATÉGIA	39
6.6 CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA	41
6.7 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	43
6.8 PRODUTOS HUHTAMAKI	45

6.9 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	46
6.10 RESPONSABILIDADE COM O MEIO AMBIENTE.....	47
6.11 SEGURANÇA E HIGIENE DO TRABALHO.....	48
6.12 GESTÃO PRODUTIVA TOTAL.....	50
6.13 BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO.....	50
6.14 SETOR DE RECURSOS HUMANOS	50
6.14.1 Materiais Informativos.....	52
6.14.2 Sistema de Informação.....	53
7 DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES.....	55
8 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	60
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICES.....	69
ANEXOS.....	125

1 INTRODUÇÃO

As organizações dependem cada vez mais da informação que, em todos os níveis, torna-se fator fundamental de diferenciação competitiva no mercado atual. O capital intangível passa a ser o maior bem que a empresa possui e é preciso gerenciá-lo de maneira eficaz para que a organização não perca com as pessoas informações sobre as atividades desenvolvidas e os processos que pratica.

Isto remete à seguinte reflexão: “como o mapeamento das atividades desempenhadas pode contribuir com o desenvolvimento da empresa e facilitar a comunicação dos colaboradores em seus setores.” Quando a empresa percebe o valor que as informações dos seus processos possuem, elas buscam maneiras de garantir um melhor aproveitamento das mesmas, porém são poucas as que investem no desenvolvimento de ações neste sentido.

O presente trabalho pretende mapear e demonstrar o fluxo informacional das principais atividades desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos (RH) da empresa Huhtamaki do Brasil Ltda. A Huhtamaki é uma das maiores empresas de produção de embalagens plásticas rígidas no Brasil e a maior da Europa. Atualmente, no Brasil, a empresa conta com aproximadamente 500 colaboradores em suas 4 unidades, sendo que em 3 delas o controle de pessoas é realizado pelo setor de RH que fica na matriz, localizada na cidade de Pinhais no estado do Paraná. Existe a necessidade de mapear os procedimentos para garantir que as informações permaneçam na organização quando o profissional responsável pelo mesmo é desligado da empresa.

Para Almeida (1993, p.30) os processos podem ser definidos como um conjunto de recursos humanos e materiais dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado específico. Portanto, para melhorar um processo e, conseqüentemente, o resultado produzido, é necessário que seu fluxo de informações e as descrições de cada uma de suas atividades estejam claros e condizentes com a realidade. Os processos podem abranger diferentes setores, porém podem também possuir uma abrangência restrita como as atividades realizadas por um único colaborador. Estas atividades devem ser mapeadas e analisadas, com o objetivo de eliminar tarefas desnecessárias, propor melhorias e, se necessário, fornecer treinamento adequado para realizar a atividade.

O registro dos principais processos que compõe o Setor de RH da empresa proporcionará agilidade na tomada de decisão, aprendizagem dos colaboradores envolvidos além de fornecer uma visão sistêmica das atividades executadas.

Também será abordado o estudo sobre o aprendizado humano, que envolve a aquisição de capacidades para fazer algo e pode ser compreendido em três dimensões: como fazer, para que fazer e por que fazer (STAREC *et al.*, 2005, p. 155). O “como fazer” é o foco principal do mapeamento informacional realizado, porém o formulário apresentado com a descrição do procedimento possui informações de “para que” deve ser feito e “por que”, efetivando a base do processo de aprendizagem.

O presente trabalho está composto pela introdução, problema e justificativa, objetivos gerais e específicos, explanação sobre o referencial teórico, metodologia empregada para a elaboração do trabalho, resultados e análise e discussão dos resultados.

2 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Devido às mudanças aceleradas que ocorrem no ambiente empresarial, as empresas precisam lidar com uma grande quantidade de informações disponíveis. Estas informações devem ser controladas e gerenciadas, visto que, a qualidade e precisão das mesmas proporcionam o diferencial da organização para a obtenção de vantagem competitiva. Diante deste cenário, as empresas necessitam rever seus processos e formas de trabalho a fim de adequar-se à realidade.

Segundo Starec *et al.* (2005, p.153), a visão organizacional precisa ser contínua sobre os acontecimentos e os processos organizacionais, contemplando-os de forma sistêmica, buscando as interseções e a interação de cada parte como um todo. Nesta afirmação, observa-se que a abordagem sistêmica dos processos, interage e configura o todo, caracterizando a visão organizacional holística.

Para a empresa estudada alcançar o objetivo de “ser uma companhia de embalagens altamente eficiente e inovadora com a qual os clientes ao redor do mundo ativamente escolhem fazer negócios” (HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008), existe uma preocupação constante com a agregação de valor ao processo realizado, qualidade e o atendimento das necessidades dos clientes, tanto os internos como externos. Porém, apesar desta preocupação da empresa, é inexistente o mapeamento adequado dos procedimentos e fluxos informacionais no setor de RH, onde a demanda de atendimentos diária é grande. Muitas informações e conhecimentos a respeito da rotina do setor estão na memória dos profissionais com mais tempo de empresa, que percebem a necessidade do compartilhamento desses conhecimentos.

Devido ao quadro otimizado de profissionais trabalhando no Setor e do atendimento diário ao cliente interno da empresa, como citado anteriormente, é de extrema importância que todos conheçam como se processam as atividades desenvolvidas, a fim de que sejam capazes de fornecer informações sobre as mesmas e realizá-las na falta do responsável.

Através da observação da realização das atividades, entrevistas informais e da coleta de informações realizada na empresa foi possível constatar alguns problemas a serem resolvidos:

- a) os procedimentos existentes não estão registrados de maneira apropriada, ocasionando falhas na passagem de informações para novos

profissionais que ao ingressarem na empresa, não encontram suporte informacional adequado;

- b) os procedimentos encontram falhas na passagem de documentos ou informações de um colaborador para outro;
- c) inexistência do mapeamento do fluxo informacional das atividades e consequentemente de fluxogramas.

Estes problemas podem ser solucionados através do mapeamento dos procedimentos e do fluxo informacional que proporcionará a identificação das necessidades informacionais dos colaboradores para o desenvolvimento das atividades, a eliminação de redundâncias e a identificação de possíveis gargalos ou falhas no processo.

O trabalho proporcionará para a empresa o gerenciamento das informações que possui para a realização das atividades no setor de RH. Pode ser utilizado como um modelo para outros setores da empresa, assim como para outras empresas que buscam gerir com maior eficácia e eficiência suas informações a respeito das atividades que pratica. O trabalho desenvolvido fornecerá suporte para a criação de um ambiente de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos entre os envolvidos em cada processo.

3 OBJETIVOS

Este trabalho está subordinado a um objetivo geral e seis objetivos específicos.

3.1 OBJETIVO GERAL

Mapear as principais atividades pertinentes ao setor de Recursos Humanos (RH) e o respectivo fluxo de informação, contribuindo com a aprendizagem, coordenação e a integração do trabalho no setor de RH.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- facilitar e agilizar a troca de informações entre os colaboradores do setor de RH;
- descrever as atividades definidas do setor de RH através do formulário fornecido pela empresa;
- analisar as atividades descritas e representá-las através do fluxograma;
- identificar falhas e gargalos no processo informacional;
- propor melhorias em alguns procedimentos, caso necessário.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico consiste na utilização de teorias científicas reconhecidas no campo de conhecimento em que se insere o trabalho proposto, a fim de fornecer embasamento ao estudo de caso realizado e a metodologia empregada para a viabilização dos mesmos (DUARTE; BARROS, 2005, p.45). Está baseado nos seguintes elementos: informação e sociedade, qualidade, gestão estratégica de pessoas, aprendizagem organizacional, liderança situacional, gerenciamento de processos, fluxo de informação e fluxograma.

4.1 INFORMAÇÃO E SOCIEDADE

A explosão informacional advinda da globalização com as novas tecnologias, evolução nas ciências e cultura de maneira geral ocasionou o excesso de informação que a sociedade possui hoje.

Na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência (CHIAVENATO, 1999, p. 30). Com relação aos aspectos informacionais, segundo Alvarenga (2008, p. 123), as tecnologias de informação e de comunicação propiciam e aceleram o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição da informação. Paralelamente, configuram-se também, novas formas de gerenciamento e controle das informações disponíveis. Uma informação circula o mundo em apenas poucos segundos, porém na mesma velocidade, a obsolescência e a necessidade de atualização e revisão da mesma torna-se necessária. O tratamento e a seleção dessas informações são fundamentais para o desenvolvimento do ambiente interno da organização e agregação de valor ao produto final.

As empresas buscam maneiras criativas e inovadoras para adaptarem se às mudanças da sociedade. Para Starec *et al.* (2005, p. 68) as iniciativas para o aumento da eficácia organizacional se concentraram em enfoques distintos: algumas empresas se preparam para conviverem com a acelerada mudança no ambiente externo e outras buscam identificar as mudanças no ambiente externo para então melhorar o interno.

A partir destas afirmações observa-se que as modificações do ambiente ocorrem constantemente, a permanência é coisa do passado. Diante disto, as organizações precisam estar em permanente estado de alerta a fim de se antecipar às novas tendências de mercado, modificar seus processos e inovar para manter-se competitiva. É possível observar que a ênfase é dada ao aspecto tecnológico, porém conforme a visão de Starec *et al.* a identificação das mudanças no ambiente externo para modificar o interno depende principalmente do capital humano das organizações. Este é o desafio das empresas: o gerenciamento das informações em qualquer âmbito. Se bem gerenciadas, estas informações proporcionam o diferencial em relação aos concorrentes.

4.2 QUALIDADE

Quando se fala em qualidade, vem à tona seu significado: o resultado que atende perfeitamente e no tempo certo as necessidades do cliente. Para Almeida (1993, p. 4), os conceitos de qualidade podem e devem ser aplicados tanto nas linhas de produção quanto nas tarefas administrativas. Segundo Calarge e Lima (2001, p. 197) as diferentes abordagens e dimensões que a qualidade pode assumir nas organizações, têm implicado na busca de procedimentos que possam sistematizar e gerenciar essas questões. Não somente através da satisfação do cliente, mas a obtenção da qualidade só é possível por meio de uma visão sistêmica de todos os agentes envolvidos em qualquer processo produtivo. São ações padronizadas, políticas bem delineadas e definidas. A qualidade de um serviço ou produto pode ser mensurada e avaliada de diversas maneiras, conforme o ramo de negócio da empresa.

Deming (1990, p. 37) assinala que a qualidade deve existir no produto já na etapa do trabalho, o trabalho da equipe no trabalho é essencial. A qualidade desejada começa com a intenção, que é determinada pela direção. A intenção precisa ser traduzida para planos, especificações e testes a fim de oferecer ao cliente a qualidade almejada.

Todas as pessoas devem estar envolvidas no processo da qualidade de uma empresa, a participação total em melhoria da qualidade significa a adoção de uma

permanente atitude de saudável inconformismo, de persistência e de atenção a detalhes (ALMEIDA, 1993, p. 12).

Segundo Juran (1992, p. 179), existem alguns fatores que influenciam na perda da produtividade na organização e conseqüentemente na qualidade. Os fatores são apresentados abaixo:

- a) Seleção de empregados;
- b) informações e orientações claras;
- c) distribuição física do espaço;
- d) ferramentas e instrumentos eficientes;
- e) treinamento adequado;
- f) feedback efetivo de informações;
- g) motivação e incentivos;
- h) remuneração e reconhecimento adequados;
- i) supervisão adequada.

A melhora no processo inclui uma melhor alocação do esforço humano [...] de forma a proporcionar a todos, inclusive aos operários de produção, uma oportunidade de aumentarem seus conhecimentos (DEMING, 1990, p. 39). Afinal, entende-se que uma organização com a maior eficiência possível em seus processos internos, com serviços e produtos que se adaptam da melhor forma às necessidades do cliente, mas com pessoas insatisfeitas no trabalho, não pode ser considerada uma organização da qualidade.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p.77) a motivação do indivíduo para o trabalho acontece por meio do enriquecimento da tarefa, que é entendido como um desafio para o colaborador ou como um deliberado aumento da responsabilidade no trabalho. Nota-se que o enriquecimento da tarefa que o colaborador irá realizar visa satisfazer sua necessidade. Quando trabalham satisfeitas, as pessoas sentem-se comprometidas com o que fazem e procuram empenhar-se na melhoria contínua do trabalho. Principalmente em organizações onde o *feedback* é imediato e constante.

Analizando os fatores citados de Juran e as afirmações acima, observa-se que as atividades desempenhadas pelas pessoas da organização, de acordo com sua função, devem ser bem entendidas. As informações sobre a tarefa que será desempenhada devem ser claras e concisas, é necessário saber como e porque executar o trabalho, ter os materiais, ferramentas, treinamento e reconhecimento, visando à satisfação do colaborador.

4.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A área de Recursos Humanos evoluiu ao longo do tempo passando de uma visão burocrática para uma visão estratégica das questões humanas no ambiente organizacional (Figura 1). Segundo Chiavenato (1999, p. 37) para lidar com as mudanças que ocorreram e tornar a organização competitiva, os papéis assumidos pelos profissionais de RH são múltiplos. Eles precisam aprender a desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos.

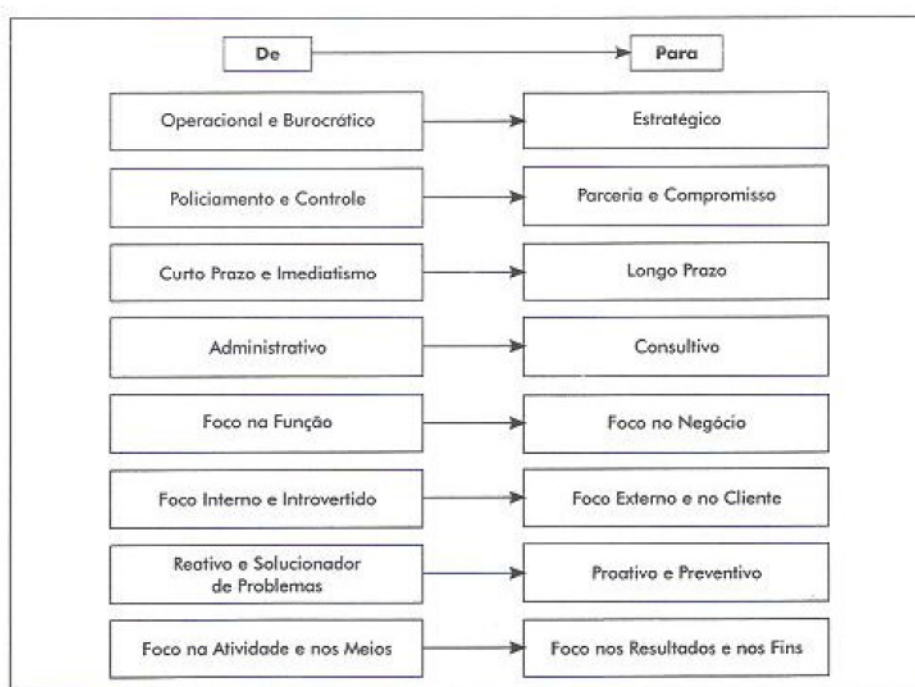


FIGURA 1 – OS NOVOS PAPÉIS DA FUNÇÃO DE RH
FONTE: CHIAVENATO (1999, p.37)

Para Starec *et al.* (2005, p. 205), a organização deve se empenhar no desenvolvimento de habilidades e capacidades para enfrentar o ambiente a que está exposta, utilizando uma filosofia que valorize o seu desenvolvimento a partir do desenvolvimento do seu capital humano, as pessoas. Atualmente, lidar com as pessoas deixou de ser um problema para as organizações e passou a ser a solução, pois é por meio delas que a empresa obtém vantagem competitiva.

Para ser competitiva no mercado, a organização deve valorizar seus recursos intangíveis, as pessoas, não somente os tecnológicos.

A valorização do ser humano enquanto agente de transformação rompe com um paradigma tecnicista e cartesiano que predominou durante várias décadas e que vislumbrava as pessoas como mero apêndice na máquina. No novo paradigma, as relações sociais e empresariais são mais complexas e as pessoas são mais dinâmicas, flexíveis e inovadoras, atuando com uma visão sistêmica e interdependente do sistema organizacional (STAREC *et al.*, 2005, p. 199).

Devido a essas transformações, as organizações perceberam que seu pessoal deveria ser tratado como parceiro e não apenas como mão de obra. Com essa mudança de pensamento, ocorreram também mudanças nos componentes da força de trabalho, o capital humano e intelectual passaram a ser mais valorizados pela empresa, substituindo o trabalho braçal.

Segundo Terra (2000, p. 147) a efetiva gestão dos recursos humanos precisa deixar de ser apenas uma opção, quem não atrair, cultivar e manter motivados os melhores recursos humanos que o mercado pode oferecer, tende a ter sua competição diminuída.

Para Chiavenato (1999, p. 78) a gestão de pessoas envolve os seguintes processos: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas (Figura 2). Dentro de cada processo existem respectivamente os seguintes procedimentos: recrutamento e seleção de pessoas, desenho organizacional, desenho de cargos, descrição de cargos e avaliação de desempenho, recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais, treinamento e desenvolvimento de pessoas, higiene, segurança e qualidade de vida, banco de dados e sistemas de informações gerenciais. No enfoque estratégico, de acordo com a abordagem moderna, predomina o processo de agregar pessoas que engloba o recrutamento e seleção de pessoas.

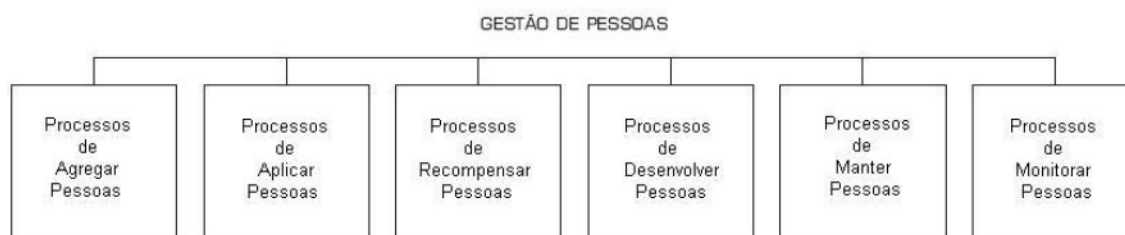


FIGURA 2 – OS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS
 FONTE: CHIAVENATO (1999, p.78)

O planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores (CHIAVENATO, 1999, p. 59). O RH deve estar em plena sintonia com a estratégia da organização para que efetivamente os objetivos sejam atingidos. A Figura 3 apresenta as 6 principais áreas estratégicas de RH e a comparação das estratégias com as estratégias empresariais: estratégia conservadora e estratégia prospectiva.

Área Estratégica de RH	Estratégia Conservadora e Defensiva	Estratégia Prospectiva e Ofensiva
Fluxos de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Produção eficiente • Ênfase no controle • Descrições de cargos explícitas • Planejamento detalhado do cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Flexibilidade • Classes amplas de cargos • Planejamento vago do cargo
Admissão	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento interno • DRH decide sobre seleção • Ênfase nas qualificações técnicas • Processo formal de admissão e de socialização 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento externo • Gerente decide sobre seleção • Adequação da pessoa à cultura • Processo informal de admissão e de socialização
Desligamentos de Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Demissões voluntárias • Congelamento de admissões • Apoio continuado aos demitidos • Política de preferência à readmissão 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispensas • Recrutamento quando necessário • Demitidos sem apoio • Nenhum tratamento preferencial
Avaliação do Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização da avaliação • Avaliação como meio de controle • Foco estreito • Dependência exclusiva do superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação "customizada" • Avaliação como desenvolvimento • Avaliação multiproposital • Múltiplas entradas para avaliação
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento individual • Treinamento no cargo • Treinamento específico • Comparar habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento em equipe • Treinamento externo • Treinamento genérico para flexibilidade • Construir habilidades
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Salário fixo • Salário baseado no cargo • Salário baseado na antigüidade • Decisões centralizadas sobre salário 	<ul style="list-style-type: none"> • Salário variável • Salário baseado no indivíduo • Salário baseado no desempenho • Decisões descentralizadas

FIGURA 3 – COMPARAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RH COM ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS
 FONTE: CHIAVENATO (1999, p.60)

O novo modelo de administração de pessoas, decorrente da evolução das organizações e do aumento da complexidade das tarefas, tende a estabelecer novas ações, que tenham por objetivo o aumento da eficiência nas atividades desenvolvidas pelo setor (OLIVEIRA, 2004, p.12). Por meio da afirmação destaca-se a importância de se compreender a evolução da responsabilidade da área de recursos humanos e a necessidade de otimização das atividades desenvolvidas visando à melhoria contínua dos processos.

4.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Num ambiente altamente dinâmico, os processos de aprendizado devem ser conscientes e claramente gerenciados, para reduzir os riscos de lapsos fatais entre o ambiente e a organização (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 47). A velocidade de circulação da informação faz com que a obsolescência do conhecimento ocorra cada vez mais rapidamente, requerendo que sua aquisição seja um processo compartilhado entre indivíduos e organização (STAREC *et al.*, 2005, p. 74).

Pode-se observar por meio desta afirmação que as organizações buscam novas e ágeis maneiras de atingir seu conjunto, buscam alternativas que aproximem as pessoas e possibilitem a integração, difusão e compartilhamento de informações.

Muitas vezes, apenas um indivíduo sabe executar o seu trabalho; as informações estão em sua memória. Se ele faltar, ficar doente ou até morrer, todo o conhecimento organizacional vai embora com ele. A aprendizagem organizacional, caracterizada pela difusão do conhecimento por todos os níveis organizacionais, pode ser uma alternativa para resolver esses problemas (Starec *et al.*, 2005, p. 207).

Partindo-se deste princípio, a aprendizagem organizacional leva em conta o processamento de informações pelo indivíduo, que é um recurso intangível da organização e pode ser resultado de processos por meio dos quais a empresa cria ou adquire conhecimentos através de suas ações. A mensuração do que se aprende e o registro dos procedimentos são necessários para dar continuidade à tarefa, caso o responsável não esteja presente na organização.

Segundo Alvarenga Neto (2008, p. 123) podem ser apresentadas cinco disciplinas vitais da organização que aprende:

- a) **pensamento sistêmico:** um modo de pensar a respeito e uma linguagem para descrição e compreensão das forças e inter-relações que moldam o comportamento de sistemas. Os eventos não podem ser vistos em partes, desconectados, fragmentados ou isolados, mas conectados em um mesmo padrão. Um exerce influência sobre o outro e vice-versa e, muitas vezes, tal influência não é aparente;
- b) **domínio pessoal:** significa aprender a continuamente expandir a capacidade individual para criar resultados desejados e um ambiente organizacional que encoraje todos os membros a se desenvolver buscando os objetivos e propósitos escolhidos;
- c) **modelos mentais:** pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e agir;
- d) **construção de uma visão compartilhada:** construção de uma imagem compartilhada do futuro, da visão de conhecimento e da intenção organizacional que se procura criar;
- e) **aprendizagem em equipe:** a inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros, e o grupo desenvolve capacidades excepcionais de ação coordenada. Infere-se uma perspectiva holística, em que o todo é maior que a mera soma das partes. As equipes, não os indivíduos, são as unidades de aprendizagem fundamental nas organizações contemporâneas;

Através das cinco disciplinas propostas pode-se perceber que o pensamento sistêmico é a base para a aprendizagem organizacional, complementado pela aprendizagem em equipe que destaca a visão holística do sistema. O aprendizado para o colaborador se faz no dia a dia das atividades, com inovações, criatividade e correções.

Como a informação é construída na mente do indivíduo, o estudo de sua utilização deve incluir uma análise sobre como o fator humano reconhece uma inabilidade para agir ou compreende uma situação devido à falta de informação e, assim, busca a informação para satisfazer esse desejo (CHOO, 2003, p.85).

As idéias mais abrangentes em organizações do aprendizado começam com visão, valores e propósitos: para que existe a empresa e o que seus membros

desejam criar. No fundo todo o movimento em torno do conhecimento nas empresas refere-se a esse ponto (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.65).

De acordo com Choo (2003, p. 93), a utilidade ou o valor da informação para um indivíduo é medido não somente pela importância do assunto, mas também pelos requisitos, normas e expectativas que dependem do trabalho do usuário e dos contextos organizacionais, ou seja, do ambiente de uso da informação.

Crossan *et al.* (apud STAREC *et al.* 2005, p.207) comentam que um dos aspectos mais importantes sobre aprendizagem organizacional, é que ela pode ser considerada como um instrumento de renovação estratégica para a organização. Esse processo segundo os autores podem ocorrer em dois sentidos, denominados por *feedforward* e *feedback*. Na Figura 4 é possível observar a dinâmica da aprendizagem nas organizações:

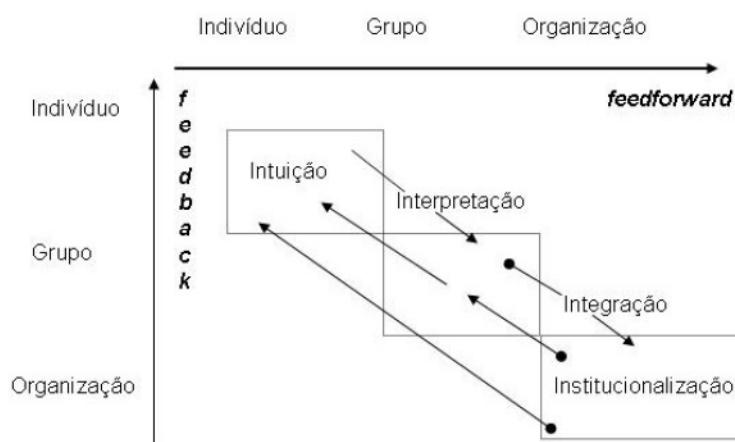


FIGURA 4 – A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO UM PROCESSO DINÂMICO
FONTE: CROSSAN *et al.* apud STAREC *et al.* (2005, p.207)

Analisando a Figura 4, observa-se que o *feedforward* é o processo que transfere a aprendizagem de indivíduos para grupos, essa aprendizagem permanece na organização registrada por meio de sistemas, estruturas, estratégias e procedimentos. O *feedback* proporciona a visão do que se aprende e do impacto que isto ocasiona no indivíduo e no grupo. Independentemente do estilo de liderança na organização o *feedforward* e o *feedback* são essenciais ao aprendizado. O líder do mais autocrático ao mais liberal precisa estar atento a um canal direto e aberto para a comunicação entre os envolvidos.

As dificuldades intrínsecas à definição do processo de aprendizagem devem-se ao envolvimento de inúmeros fatores, principalmente dos cognitivos e

informacionais. Observa-se que existem várias vertentes sobre o conceito da aprendizagem; porém, o ponto chave verificado é a preocupação que existe em encontrar uma maneira de ensinar as pessoas a aprender e ter vontade de utilizar as informações, ferramentas e métodos disponibilizados para transformá-los em conhecimento. Esta reflexão é feita apontando-se inúmeros fatores que auxiliam o aprendizado, dentre elas o mapeamento informacional.

4.5 LIDERANÇA SITUACIONAL

O repasse das informações da organização para seus colaboradores, que contribui para o aprendizado organizacional é realizada pelo líder. O líder, em um ambiente de profundas mudanças, possui um papel de facilitador de processos, e precisa conciliar as necessidades da empresa com as necessidades individuais de seus colaboradores.

Hersey e Blanchard (1986) defendem a Teoria da Liderança Situacional, segundo a qual o líder deve considerar a maturidade dos seus colaboradores, o contexto e a tarefa que eles estão desempenhando. Ao mesmo tempo, deve mudar o seu perfil a fim de se adaptar a situação, inexistindo um estilo ideal de liderança. O líder ideal passa a ser aquele que apresenta um comportamento adequado à situação e às necessidades do subordinado. Esta teoria possibilita uma visão maior das crises situacionais no trabalho. Existem diversos estilos de liderança e na literatura encontram-se enfoques distintos sobre seu significado, porém este assunto não será aprofundado.

A Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986, p.186) baseia-se numa inter-relação dos seguintes fatores apresentados na Figura 5:

- a) **Comportamento de tarefa:** O líder dedica tempo para explicar as responsabilidades dos indivíduos, definindo as tarefas e todas as explicações devidas para sua execução.
- b) **Comportamento de relacionamento:** Ato de ouvir, comunicar-se com as pessoas, dando-lhes apoio nos esforços.
- c) **Maturidade:** Capacidade e disposição das pessoas ao desempenhar sua tarefa.

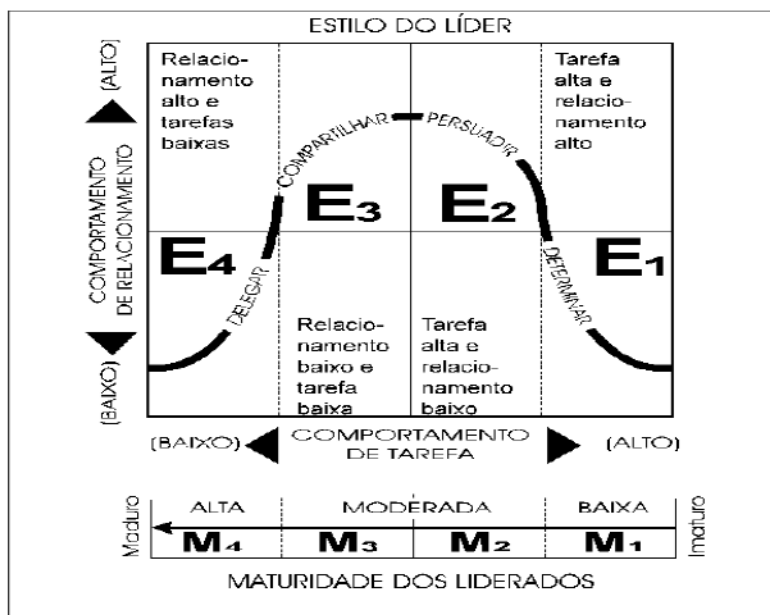


FIGURA 5 – LIDERANÇA SITUACIONAL
 FONTE: HERSEY e BLANCHARD (1986, p.189)

A Figura 5 representa a relação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados a serem adotados. A maturidade das pessoas representada por “M”, para determinar o estilo de liderança, está dividida em quatro níveis: baixo “M1”, baixo e moderado “M2”, moderado a alto “M3” e alto “M4”. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada, pois todas as pessoas tendem a ser mais maduras ou menos dependendo da tarefa que realize. O estilo de liderança “E” apropriado depende da maturidade do liderado, a curva em forma de sino demonstra esta relação onde “E1” determinar, “E2” persuadir, “E3” compartilhar e “E4” delegar, representa como o líder deve agir incluindo o comportamento de tarefa (direção) e o comportamento de relacionamento (apoio).

Maturidade baixa são pessoas que não têm nem capacidade nem vontade de assumir responsabilidades para fazer algo, nesse caso um estilo “determinar” dá a orientação e supervisão clara e específica para o liderado e tem a maior probabilidade de ser eficaz com esse nível de maturidade. Determinando a tarefa, o líder irá definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar. Maturidade entre baixa e moderada representa as pessoas que não têm capacidade, mas sentem disposição para assumir responsabilidades e possuem confiança em si. Por isso o estilo de “persuadir” adota

um comportamento diretivo, a maior parte da direção ainda é dada pelo líder, devido à falta de capacidade do liderado, porém ao mesmo tempo o líder apóia a pessoa o que reforça o entusiasmo e a disposição da mesma. Este estilo envolve um comportamento de alta tarefa e alto relacionamento. Maturidade entre moderada e alta representa as pessoas que têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer, muitas vezes por própria insegurança. A motivação pode ser o que ocasiona esse tipo de comportamento. O líder precisa “compartilhar”, abrir as portas de comunicação para escuta ativa e apoiar os liderados nos esforços de utilizar a capacidade que já possuem. O líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão. Este estilo envolve um comportamento de baixa tarefa e alto relacionamento. As pessoas do nível de maturidade alta têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. O estilo de “delegar” a tarefa demanda pouca direção e apoio. A responsabilidade de executar os planos cabe aos liderados, por mais que o líder identifique os problemas. Esse estilo envolve um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.193).

4.6 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

As empresas buscam a melhoria contínua de seus processos, a fim de agregar valor ao produto como forma de diferenciação do competitivo mercado de trabalho. Para Chiavenato (1999, p.14) os movimentos de reorganização empresarial provocaram a substituição da organização funcional pela organização em rede de equipes voltadas para processos. Ainda segundo Chiavenato (1999, p.30) na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar o novo ambiente. Os processos organizacionais dinâmicos tornam-se mais importantes do que os órgãos de aspecto estático que interligam a organização. Uma empresa tem uma visão ampla de seu conjunto quando define seus processos informacionais.

O gerenciamento de processos orienta os processos da organização a partir das expectativas do cliente e do fluxo de agregação de valor. É uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos da organização (RADOS *et al.* 2000, p. 4).

Cavalcanti *et al.* (2001, p. 64) observa que uma empresa na sociedade atual, deve ser estruturada por processos que permitam que a distribuição das atividades seja realizada de acordo com a necessidade real do cliente. Esta mudança com base nos requisitos do cliente interno e externo coordena melhorias no processo existente. O gerenciamento de processos viabiliza a melhoria contínua dos processos empresariais, proporcionando uniformidade de produção, redução de desperdícios em geral, e custos mais baixos, ou seja, aumento da eficiência dos processos, sempre buscando a agregação de valor e satisfação dos clientes.

Os processos possuem características básicas que dão suporte à implantação de seu gerenciamento, Rados *et al.* (2000, p.10) elenca 5 elementos:

- a) **Fluxo de valor:** transformação de entradas e saídas, com a utilização de recursos da empresa e a esperada agregação de valor, ilustrado na Figura 6.
- b) **Eficácia:** grau com que as expectativas do cliente são atendidas. Ser eficaz é fazer o que o cliente quer.
- c) **Eficiência:** grau de aproveitamento dos recursos para gerar uma saída. Ser eficiente é fazer o que o cliente quer da melhor forma para a empresa (otimizando o processo).
- d) **Tempo de ciclo:** tempo necessário para transformar uma entrada em uma saída. É desejável que o tempo de ciclo seja o menor possível.
- e) **Custo:** recursos despendidos no processo.

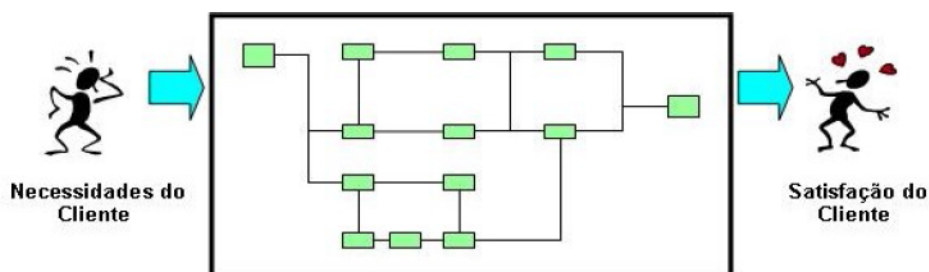


FIGURA 6 – FLUXO DE VALOR
 FONTE: RADOS *et al.* (EPS, 2000)

O conhecimento destas características é importante para identificar áreas com oportunidades de melhoria, fornecer o conjunto de dados para a tomada de decisão, fornecer a base para definir metas de aperfeiçoamento e avaliar resultados.

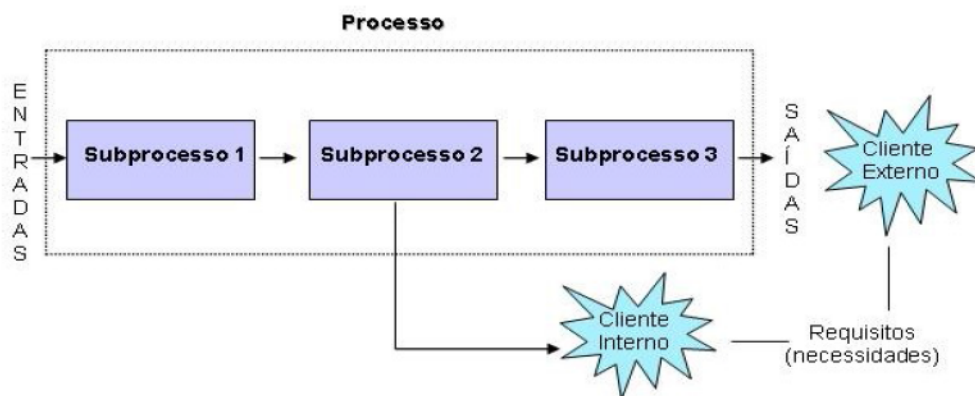


FIGURA 7 – ORIENTAÇÃO DOS PROCESSOS EM FUNÇÃO DOS CLIENTES
 FONTE: RADOS *et al.* (2000, p.6)

A Figura 7 apresenta a orientação dos processos baseado nos requisitos do cliente, tanto o externo quanto o interno, estão divididos em subprocessos que recebem a saída (*output*), produto de um subprocesso. Tudo o que é realizado mas que não seja necessidade do cliente não tem valor agregado ao processo.

De acordo com Rados *et al.* (2000, p. 24) a identificação do valor agregado nas atividades é um dos principais objetivos do Gerenciamento de Processos (GP), a agregação de valor é fundamental para o atendimento das necessidades dos clientes e, conseqüentemente para a sobrevivência da organização. Para apoiar a cadeia de agregação de valor ao produto, é necessário um correto entendimento da empresa, seus processos e diferentes clientes e fornecedores internos. O resultado é a eficácia, flexibilidade e eficiência dos processos.

Segundo Rados *et al.* (2000, p. 35) no momento da coleta de informações ou dados para o GP, e de saber como as mudanças estão ocorrendo nos processos, pode acontecer de:

- a) não se ter informações suficientes e necessárias;
- b) a informação disponível não ser aquela que a empresa necessita, ou seja, não está sendo medido o que deveria;
- c) a frequência com que a informação é recolhida torna muitas vezes a medição inválida;
- d) a informação recolhida mostra só uma visão parcial da empresa.

As medidas de desempenho no GP permitem fazer um diagnóstico da situação presente e prever a situação futura de uma organização. Com essas informações a empresa pode agir de forma pró-ativa, melhorando seus processos e desenvolvendo estratégias e ações que permitam gerar e manter uma vantagem competitiva. As medidas de desempenho qualificam e quantificam o modo como as atividades ou *outputs* de um processo atingem suas metas, tornando-se a base para a melhoria contínua. A melhoria contínua significa o envolvimento de todas as pessoas da organização na busca de forma constante e sistemática, do aperfeiçoamento de produtos e processos empresariais (RADOS *et al.* 2000, p. 55). Ao se orientar pelos processos, a organização estará trabalhando com todas as dimensões complexas do seu negócio.

Depois das melhorias, as avaliações permitem aos administradores monitorar continuamente os processos para garantir que permaneçam sob controle. (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.185)

Ao se orientar pelos processos, a organização estará trabalhando com todas as dimensões complexas do seu negócio.

4.7 FLUXO DE INFORMAÇÃO

O fluxo de informação é representado pela transferência da informação é a passagem da informação desde sua criação, pelo meio do emissor até a recepção, conforme Figura 8:



FIGURA 8 – SISTEMA DE ARMAZENAMENTO E RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO
FONTE: STAREC *et al.* (2005, p.9)

Quando a informação é assimilada pelo receptor, pode ser entendida como elemento que modifica o homem, pois se transforma em conhecimento e irá modificar o saber do indivíduo.

Para Starec *et al.* (2005, p. 50-51) mapear o fluxo de informação, numa organização precisa ser encarado como estratégia competitiva, tendo em vista a relevância da informação no cenário atual [...] As empresas quase sempre têm estratégias para administrar recursos humanos, financeiros ou operacionais, mas poucas têm estratégias definidas para gerir o seu fluxo informacional.

Segundo Choo (2003, p. 96), certos aspectos do ambiente de trabalho como suas características físicas e sociais, podem afetar o fluxo e a disponibilidade de informações. A acessibilidade a uma fonte de informação, por exemplo, facilita o seu uso e compartilhamento. A facilidade do entendimento e da comunicação sempre deve ser mais importante que o detalhe e a precisão (DAVENPORT, 1998, p. 54).

4.8 FLUXOGRAMA

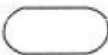










Fluxogramas são diagramas que permitem a representação de fluxo de atividades e informações dentro de um procedimento (processo). O mapeamento das atividades desenvolvidas permite uma leitura melhor da organização e seus processos, pois proporciona uma visão holística e sistêmica na qual há uma fotografia das atividades realizadas na empresa. Para o registro do mapeamento dessas atividades é de extrema importância a técnica de representação gráfica que permite esquematizar e visualizar os procedimentos e o caminho que a informação percorre, de forma racional, clara e concisa.

A técnica mais utilizada para a representação gráfica de procedimentos segundo Oliveira (2002, p.256) é a do fluxograma. O fluxograma é a representação gráfica que apresenta a seqüência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e unidades organizacionais envolvidos no processo. Oliveira (2002, p.258) aponta as principais vantagens do fluxograma:

- a) apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método administrativo. Esse aspecto proporciona e facilita a análise da eficiência do sistema;

- b) possibilidade da apresentação de uma filosofia de administração, atuando, principalmente, como fator psicológico;
- c) possibilidade de visualização integrada de um método administrativo, o que facilita o exame de vários componentes do sistema e de suas possíveis repercussões, tanto positivas quanto negativas. Normalmente, os outros métodos apresentam um mecanismo de leitura mais lento e menos claro, o que pode dificultar sua análise;
- d) propiciar o levantamento e a análise de qualquer método administrativo, desde o mais simples ao mais complexo, desde o mais específico ao de maior abrangência;
- e) propiciar o uso de convenções de simbologias, o que possibilita uma leitura mais simples e lógica do processo, tanto por parte dos especialistas em métodos administrativos, quanto por seus usuários;
- f) possibilidade de identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo considerado; e
- g) propiciar a atualização e manutenção do método administrativo de maneira mais adequada, pela melhor clareza das alterações introduzidas, incluindo suas causas e efeitos.

Existem três tipos principais de fluxogramas: fluxograma vertical, fluxograma parcial ou descritivo e fluxograma global ou de coluna. O fluxograma parcial ou descritivo (Quadro 1) é mais utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais (OLIVEIRA 2002, p.257-261).

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Operação
	Executante ou Responsável		Documento
	Arquivo		Decisão
	Conferência		Conector de Página
	Conector de Rotina		Sentido de Circulação Documentos Informações Orais
			Material

QUADRO 1 – SIMBOLOGIA DO FLUXOGRAMA
FONTE: OLIVEIRA (2002, p.267)

A simbologia do fluxograma, demonstrada no Quadro 1, será adaptada e utilizada para o mapeamento das atividades do setor de RH.

5 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada a partir do estudo exploratório e descritivo, que consiste na observação de fenômenos e pessoas envolvidas para então descrever e analisar as tarefas desenvolvidas. Foram realizadas, em paralelo, entrevistas informais sobre os processos e rotinas diárias do Setor de RH.

O estudo de caso, realizado na Huhtamaki, com o objetivo de mapear as principais atividades pertinentes ao setor de RH e seu respectivo fluxo de informação, está apoiado em fontes de informação como *sites*, artigos, monografias, teses, dissertações e livros da área da ciência da informação, administração e psicologia. O estudo de caso proporciona um aprofundamento maior nas questões pertinentes à área da empresa estudada.

Segundo Yin (*apud* DUARTE; BARROS, 2005, p. 217) o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Para o levantamento de informações sobre a rotina diária do setor e os procedimentos desenvolvidos, foi realizada a observação participante dos fenômenos. De acordo com Duarte e Barros (2005, p. 230) a observação participativa permite uma visão da realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso.

A observação participante é um método específico de coleta de dados onde o observador tem sua identidade e os objetivos do estudo revelado ao grupo pesquisado desde o início dos trabalhos. O pesquisador tem acesso a um conjunto variado de informações, inclusive confidenciais, e pode solicitar a cooperação do grupo. Como contrapartida, tem que aceitar o controle do grupo sobre o que poderá ou não ser divulgado pela pesquisa (LUDKE; ANDRÉ 1986 *apud* DUARTE; BARROS, 2005, p. 217).

O fluxo informacional dos procedimentos é representado graficamente por fluxogramas. A representação gráfica dos diversos procedimentos é uma ferramenta imprescindível que permite uma visão completa do fluxo de trabalho, dentro e entre as diversas unidades organizacionais da empresa (OLIVEIRA, 2002, p.420). O fluxograma representa, com clareza, a seqüência lógica dos procedimentos, que envolvem documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como

seus respectivos responsáveis. Para atingir os objetivos do trabalho foram seguidas as etapas que serão pormenorizadas em seguida.

5.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Foram realizadas observações na empresa, e no *site* da mesma, para a coleta de informações sobre o histórico, estrutura organizacional, número de funcionários, missão, visão, valores, estratégia, princípios éticos, produtos e serviços oferecidos e processos da empresa. Na área de Recursos Humanos foram feitas observações da execução das atividades pelos colaboradores responsáveis e entrevistas informais com sete profissionais do setor, sendo que três desses profissionais possuem mais de quinze anos de empresa. Foi realizada ainda a coleta de informações sobre o local de trabalho; como estrutura física, número de funcionários do setor, sistema de informação utilizado e a análise documental dos documentos internos de circulação do setor, como manuais, formulários e procedimentos.

5.2 DEFINIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE

Por meio da orientação indicada pela literatura, observação e entrevistas com os executores das atividades, foram definidos os procedimentos pertinentes ao setor de RH que necessitavam de mapeamento. Conforme Chiavenato (1999, p.78) no enfoque estratégico predomina o processo de agregar pessoas que engloba o recrutamento e seleção, portanto este processo foi abordado levando-se em conta a particularidade de cada localidade em que a Huhtamaki atua no Brasil. Além deste processo o de avaliação de desempenho e de treinamento e desenvolvimento de pessoas foi considerado crítico pelos entrevistados com mais tempo de empresa pois os mesmos relataram, e isto também pode ser observado, que algumas ações iniciaram neste processo porém poucas continuaram e algumas se perderam e foram reinventadas quando um novo profissional entrou na empresa, pois o mesmo não sabia o que vinha sendo realizado e esta informação não foi repassada para ele de maneira adequada, ocasionando erros e falhas no processo. Os outros

procedimentos descritos surgem em consequência da realização destes, portanto também foram mapeados.

5.3 DESCRIÇÃO E MAPEAMENTO DOS PROCEDIMENTOS

Nesta etapa foi observada a execução das atividades, as mesmas foram descritas e registradas no formulário de Procedimento Operacional Padrão (POP) existente na empresa (Anexo 1), os documentos pertinentes a cada procedimento foram identificados e anexados ao formulário.

5.4 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

Por meio da observação e descrição das atividades, os procedimentos tiveram seu fluxo informacional representado pelo fluxograma parcial, descritivo, adaptado do autor Oliveira (2002, p. 261), que representará também os documentos necessários para a realização das atividades. Os fluxogramas foram desenvolvidos com a ajuda do *software Visio*, específico para este tipo de representação gráfica.

5.5 VALIDAÇÃO DO MAPEAMENTO E DO FLUXOGRAMA

O mapeamento das atividades desenvolvidas e seu respectivo fluxograma foram revisados pelo responsável pela execução da atividade e aprovados pelo coordenador geral do setor de RH e, então, estão apresentados neste trabalho.

5.6 PROPOSTA DE MELHORIA

Os procedimentos registrados foram analisados com relação ao fluxo informacional e de documentos, permitindo identificar os processos críticos e a sugestão de melhorias para a realização da atividade e repasse de informações aos

envolvidos no processo. Essas observações foram feitas levando-se em conta a necessidade informacional para a execução das atividades.

5.7 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram analisados e discutidos com os colaboradores da empresa envolvidos no processo. Os benefícios do trabalho foram apresentados para a coordenadora de RH e algumas modificações foram realizadas com relação principalmente à documentação, controle e gerenciamento das informações, que estão apresentados no item 7.

6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A Huhtamaki é uma das principais empresas de embalagens do mundo e um fornecedor global. Está focada no desenvolvimento e fabricação de soluções em embalagens de papel rígido, plástico, filmes, polpa moldada e na fabricação de máquinas. Sua sede mundial está localizada em Espoo na Finlândia, está presente em 35 países da América do Sul, América do Norte, Ásia, Oceania, África e Europa, onde é a maior produtora de embalagens plásticas rígidas. Possui 65 unidades de venda e manufatura. No Brasil possui quatro unidades, e conta com aproximadamente 500 colaboradores, e uma *Joint Venture* que é uma associação de empresas que exploram determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Sua matriz está localizada em Pinhais (PR), como pode ser visto na figura 9.

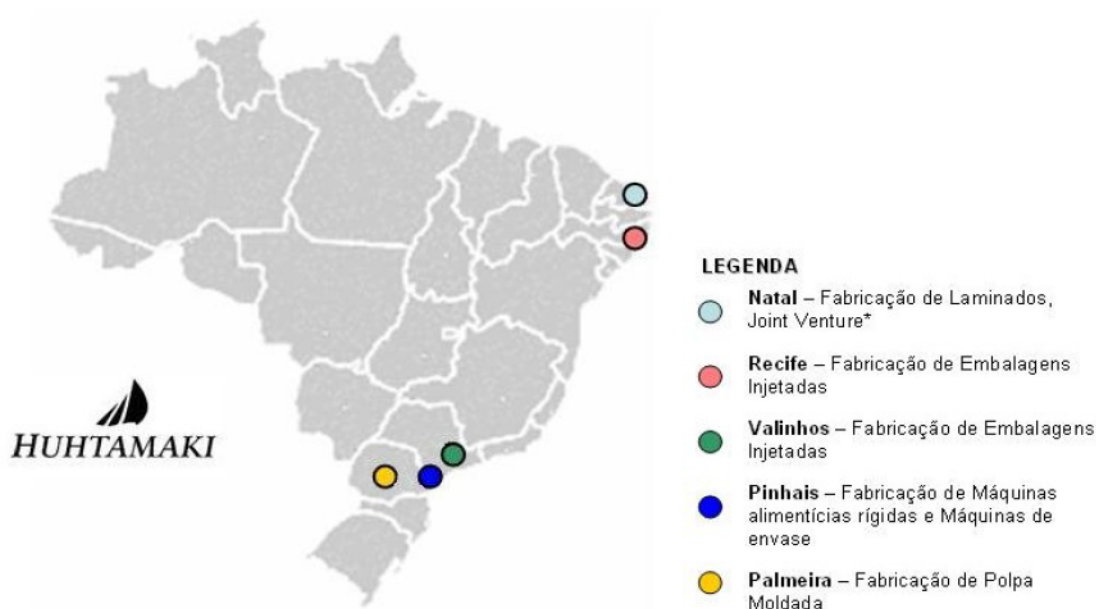


FIGURA 9 – HUHTAMAKI NO BRASIL
FONTE: O AUTOR (2008).

A Huhtamaki disponibiliza informações sobre seus produtos, missão, visão e valores através do site www.huhtamaki.com.br. Ainda conta com um SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), para informações sobre seus produtos, reclamações e sugestões. No site www.huhtamaki.com, em versão somente inglesa, é possível encontrar informações sobre a Huhtamaki no mundo, trabalhos e programas em

desenvolvimento, responsabilidade com o meio ambiente através de tecnologia que permite a fabricação de produtos biodegradáveis, e informações para os acionistas, já que a empresa possui capital aberto para investidores. A empresa possui na matriz em Pinhais, cinco Murais Informativos onde são disponibilizadas informações sobre eventos, benefícios, programas em desenvolvimento e segurança. Estes murais contribuem com a disseminação da informação em vários níveis e com diferentes propósitos. Nos murais presentes nos setores ainda são disponibilizadas informações sobre indicadores de eficácia de cada setor. Na figura 10 pode-se observar um exemplo do Mural informativo presente na entrada da empresa.



FIGURA 10 – MURAL INFORMATIVO
FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008.

Na matriz em Pinhais estão localizados os setores de Recursos Humanos, Administração, Suprimentos, Qualidade, Engenharia, Comercial de Embalagens e Comercial de Máquinas, Fábrica de Máquinas, Produção que engloba os setores de Injeção, Termoformagem, Impressão, Preparação de Matéria-prima e Extrusão, Ferramentaria, Manutenção, Artes Gráficas e o Comercial da empresa da cidade de Palmeira. A matriz ainda possui um refeitório, espaço de convivência que é um ambiente de descanso e descontração para a integração dos colaboradores e área verde com churrasqueira, cancha de futebol e parquinho.

A empresa funciona 24 horas em três turnos das 6h00 às 14h00, 14h00 às 22h00 e das 22h00 às 6h00, turnos A, B e C respectivamente, completando o ciclo

de trabalho na produção e ainda o horário comercial das 7h50 às 17h38. O repasse de informações e a comunicação é de extrema importância pois a rotatividade de funcionários nos setores produtivos é grande, por isso existe a preocupação da empresa com procedimentos e LPP's (lição ponto a ponto) para minimizar falhas neste processo de comunicação.

Através do organograma definem-se os níveis hierárquicos e a estrutura organizacional da empresa. No setor de RH, estão documentadas em detalhes as questões de responsabilidade e autoridade dos colaboradores da empresa. Na Figura 11 é possível observar o organograma da empresa.

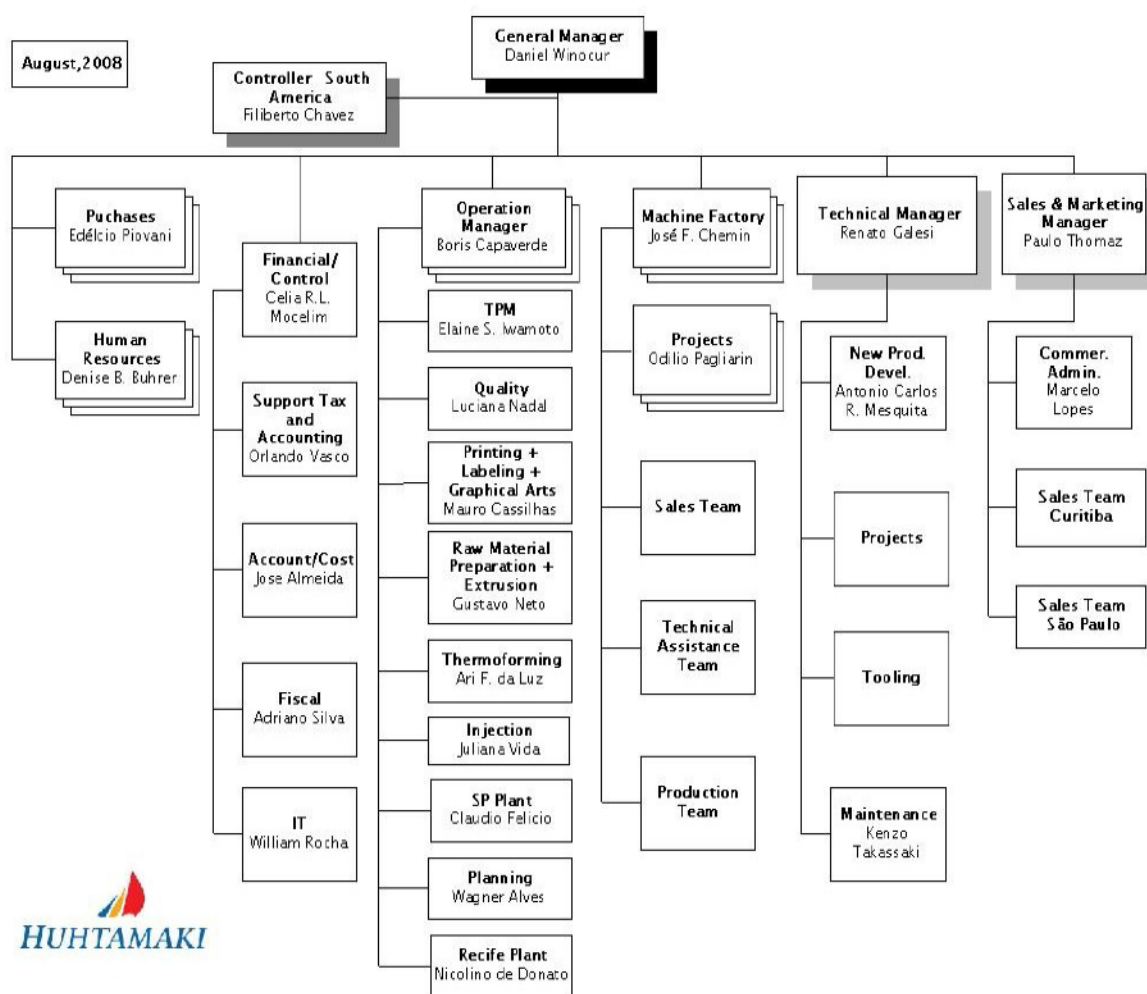


FIGURA 11 – ORGANOGrama GERAL
FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA (2008)

6.1 HISTÓRICO

A empresa foi estabelecida em 1920, como uma companhia de doces finlandesa. Em 1970 era um conglomerado com aproximadamente vinte negócios sem relação, todos operando sob o mesmo nome de origem. Por volta de 1988 a Huhtamaki iniciou um estratégico objetivo de tornar-se líder mundial até o ano de 2000, no mercado de consumidores de embalagens, os outros negócios na Finlândia foram vendidos um a um. De 1997 a 2001, a Huhtamaki adquiriu mais sete empresas de embalagens plásticas, incluindo a maior empresa americana *Sealright* (1988) e a alemã *Van Leer* (1999) companhia totalmente voltada a embalagens, atuando com a mesma identidade ao redor do mundo. Do ano de 2004 até os dias atuais a Huhtamaki é uma empresa sólida em uma unidade de negócios que funciona com 96% das vendas fora da Finlândia.

A matriz em Pinhais é fruto da aquisição da Brasholanda, empresa fundada em 1962. No início suas atividades eram estritamente ligadas à fabricação de equipamentos para produção de queijo. Nas décadas seguintes foram ampliadas e aperfeiçoadas todas as suas linhas de produtos, investindo em máquinas e tecnologia, ingressando no mercado de margarina em 1991 e inaugurando em 1996 a nova fábrica para produção de máquinas e equipamentos. No ano de 1999, a Huhtamaki comprou a Brasholanda, e iniciou um processo de reestruturação, investindo e aperfeiçoando todas as áreas da empresa (HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008).

6.2 MISSÃO

“A Huhtamaki cria valor para todos os envolvidos através de soluções eficientes e inovadoras em embalagens que trazem praticidade e segurança ao dia-a-dia dos consumidores”. (HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008).

6.3 VISÃO

“A Huhtamaki é uma companhia de embalagens altamente eficiente e inovadora com o qual os clientes ao redor do mundo ativamente escolhem fazer negócios”. (HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008).

6.4 VALORES

- **Tratamos o mundo com respeito:**
 - nos importamos uns com os outros, com o meio-ambiente e com a comunidade;
 - nós acolhemos à diversidade e a reconhecemos como fonte de inovação;
 - nós encorajamos as pessoas a falarem, questionarem e desenvolverem novas idéias.
- **Conhecemos nosso negócio:**
 - temos compromisso em entender nossos clientes e consumidores;
 - nós valorizamos a integridade e a comunicação aberta;
 - nós aprendemos a partir de tudo que fazemos.
- **Gostamos de Realizar:**
 - Cumprimos as nossas promessas;
 - Nós confiamos e promovemos a iniciativa pessoal;
 - Nosso espírito empreendedor é a fonte do nosso sucesso.

(HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008).

6.5 ESTRATÉGIA

A estratégia de uma empresa define suas atividades comerciais, a forma de operar essas atividades e particularmente, a forma de diferenciar seus produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes (MCGEE e PRUSAK, 1994, p.185). Para a Huhtamaki, a estratégia é global, aplicada em cada unidade, nos diferentes países sendo caracterizada por:

- “assegurar competitividade a longo prazo em nossos mercados principais;
- crescer em mercados atrativos onde possamos atingir vantagens competitivas;
- potencializar as capacidades do grupo.”

(HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008).

A estrutura estratégica da Huhtamaki que contempla sua missão, visão, valores e estratégia está representada na Figura 12.

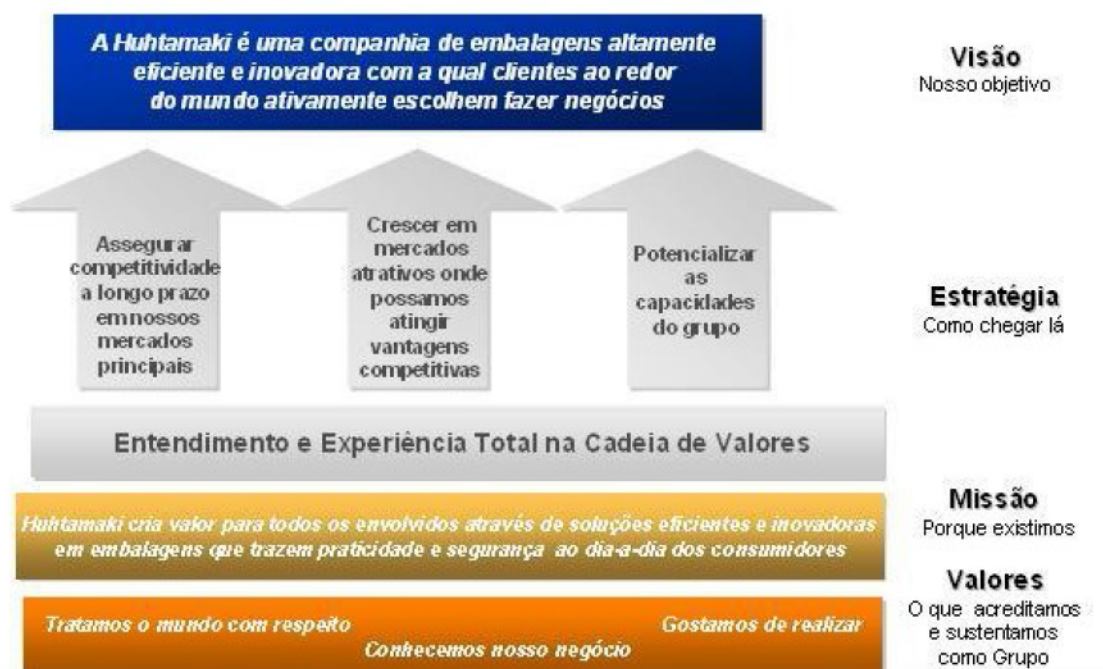


FIGURA 12 – ESTRUTURA ESTRATÉGICA
FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2006.

Pode-se observar que a empresa possui sua estrutura estratégica bem definida, os valores que a sustentam levam à sua missão, as estratégias do grupo e principalmente a de potencializar as capacidades dos envolvidos, proporcionam a diferenciação de seus produtos dos concorrentes e consequentemente nos remetem ao objetivo da empresa (visão).

Pelo exposto, os itens de estratégia dependem enormemente de informação, segundo McGee e Prusak (1994, p.21) a definição de clientes e mercados potenciais

dependem de informação externa sobre as necessidades, de forma a possibilitar o bom uso dos pontos fortes da organização.

Porter (1998), desenvolveu uma ferramenta que estrutura um estudo voltado para a empresa e o meio em que ela encontra-se inserido. As cinco forças de Porter trazem mais informações para o ambiente da empresa e geram um feedback muito melhor e com avaliação mais precisa dos produtos e do mercado. Cada um dos pontos analisados e inseridos neste modelo influencia diretamente o desempenho da empresa no mercado, pois estão ligados e complementam um ao outro. As Cinco Forças de Porter são:

- Rivalidade entre os concorrentes;
- Poder de barganha dos clientes;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Ameaça de novos entrantes;
- Ameaça de produtos substitutos.

Ao ingressar na empresa os novos colaboradores recebem um cartão com a estrutura estratégica da Huhtamaki, que objetiva consolidar os valores que a empresa cultiva e divulgar sua missão, visão e objetivos para que todos estejam alinhados no que a empresa baseia-se para a construção de seu negócio.

6.6 CÓDIGO DE ÉTICA E DE CONDUTA

O código de ética e conduta visa guiar os colaboradores na empresa. Cada colaborador ao ingressar na empresa recebe um folder com informações sobre sua conduta desejável.

Os Princípios Fundamentais de negócio que guiam os colaboradores da Huhtamaki está apresentado abaixo:

- Integridade: Consideramos a integridade como fundamental em todas as nossas negociações, ações, declarações e relatórios, e este é um aspecto essencial de sustentabilidade. Respeitamos nossas promessas e compromissos e lutamos para termos uma comunicação aberta e ativa para com os diferentes acionistas.

- **Cumprimento de Leis e Padrões Internacionais:** Somos comprometidos com o cumprimento das leis nacionais e internacionais e trabalhamos dentro das melhores práticas comumente aceitas. Não admitimos nenhuma violação da lei, incluindo qualquer participação em atos ilegais ou acordos antiéticos negociados por qualquer colaborador.
- **Respeito pelos Direitos Humanos e Práticas de Trabalho Justas:** Apoiamos os Princípios da Organização Internacional do Trabalho, que incluem direitos humanos básicos para todos os colaboradores, compensação justa, liberdade de associação, direito de negociar coletivamente de uma maneira organizada e pacífica e promoção de igualdade de oportunidade. Não utilizaremos qualquer trabalho forçado ou involuntário, sem contrato ou trabalho infantil. Não toleramos nenhuma discriminação ou qualquer outro tipo de preconceito seja sexual, racial ou religioso.
- **Igualdade de Oportunidades:** Valorizamos a diversidade e tratamos nossos colaboradores com dignidade e respeito. Confiamos e encorajamos os indivíduos em seu trabalho e promovemos igualdade de oportunidades para todos: na seleção, contratação, desenvolvimento, promoções e compensações, independente de raça, religião, cor, idade, sexo, deficiência física, ou nacionalidade.
- **Subornos, Presentes, Favores:** Esperamos que todos os nossos colaboradores mantenham sua integridade na condução dos negócios. Não pagamos ou aceitamos subornos ou outros pagamentos similares para facilitar nosso negócio. Caso estes venham a ser oferecidos a qualquer colaborador de nosso staff, ou solicitados que se providenciem, o colaborador deve levar ao conhecimento do seu superior.
- **Saúde e Segurança:** Gerenciamos nosso negócio buscando oferecer um ambiente de trabalho saudável e seguro para nossos colaboradores, de acordo com leis e regulamentos aplicáveis. Buscamos prever acidentes e reduzir os riscos para a saúde e segurança com planos de ações. Estes planos de ações são comunicados publicamente e estão disponíveis a todos os membros do staff para consultas. Somos comprometidos em

responder de forma apropriada e o mais rápido possível a incidentes resultantes de nossas operações.

- Meio Ambiente: Endossamos os princípios da Carta de Sustentabilidade da Câmara Internacional de Comércio (ICC). Nossos compromissos são descritos na política ambiental do Grupo. Estamos melhorando nossa performance através de programas de ações focadas em minimizar a exploração dos recursos naturais, otimizando os processos de eficiência, aplicando as melhores técnicas e práticas disponíveis e reduzindo geração de resíduo sólido, descarga de efluentes e emissões atmosféricas. Acima de tudo, damos apoio, através de comunicação apropriada e treinamentos, para a responsabilidade individual nas questões ambientais.
- Fornecedores: Esperamos que nossos fornecedores sigam princípios éticos similares.
- Trabalhando com a Sociedade: Respeitamos as pessoas, o lugar e o planeta e buscamos contribuir para o constante crescimento de nossa sociedade através de inovações, práticas consistentes e troca de idéias. Respeitamos o direito de todos de participarem no processo político e à privacidade de suas opiniões pessoais. O Grupo Huhtamaki e suas subsidiárias podem doar dinheiro ou produtos para apoiar: educação, ciências, artes, cultura ou bem estar social. Doações devem ser claras e o propósito das mesmas deve sempre ser especificado e conhecido. A organização recebedora deve ser capaz de comprovar posteriormente a utilização da doação. Causas políticas, grupos ou movimentos não são elegíveis para doações. Doações não serão concedidas a pessoas físicas e não deverão ser pagas a contas bancárias pessoais.
(HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008)

6.7 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

O sistema de gestão da qualidade, denominado de Sistema de Processos Huhtamaki, foi elaborado com base nos Princípios de Gestão da Qualidade, no intuito de garantir a satisfação dos clientes e necessidades de acionistas, através do

desenvolvimento, monitoramento e análise crítica de processos. O Manual do Sistema de Processos da empresa é a ferramenta que guia o estabelecimento, implementação e manutenção do sistema, bem como a melhoria contínua de sua eficácia dentro dos requisitos da Norma ISO 9001:2000. A versão em formato eletrônico é uma evolução em relação à versão anterior (em papel), pois aumenta a funcionalidade e interatividade na representação dos processos da organização, bem como os descreve objetivamente facilitando sua compreensão (HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008).

O Sistema de Processos da Huhtamaki contém informações a respeito da empresa e seus processos, além de documentos e procedimentos da empresa. O desdobramento do sistema da qualidade ocorre por meio dessas informações que estão disponíveis aos colaboradores. O Sistema é continuamente analisado pela Direção com o objetivo de melhorar os processos e responder adequadamente aos requisitos de clientes e acionistas. Na Análise Crítica da Direção, realizada anualmente, são analisados alguns pontos como:

- Resultado de Auditorias;
- Realimentação de Clientes,
- Desempenho de processos e conformidade de produto,
- Situação das Ações Preventivas e Corretivas (com procedimento documentado),
- Acompanhamento de ações oriundas das Análises Críticas anteriores pela direção,
- Mudanças que possam afetar o sistema de gestão da qualidade,
- Recomendações para melhoria.

Esta análise permite a definição de ações para a melhoria da eficácia do Sistema de Processos, para a melhoria do produto em relação aos Requisitos do Cliente, e a necessidade de recursos para tal.

A orientação dos processos da Huhtamaki, está baseado nos requisitos do cliente e dos acionistas. O RH, objeto de estudo deste trabalho é um setor de suporte. O processo de realização que consiste nos setores de venda até o de assistência técnica recebem o apoio dos setores de suporte para que possam atender as necessidades do cliente. O Sistema de processos representado na figura 13, está baseado no Modelo Genérico da Cadeia de Valor de uma organização

orientada por processos, tendo por finalidade a Melhoria Contínua de seus processos visando a qualidade para o atendimento das necessidades do cliente e dos acionistas.

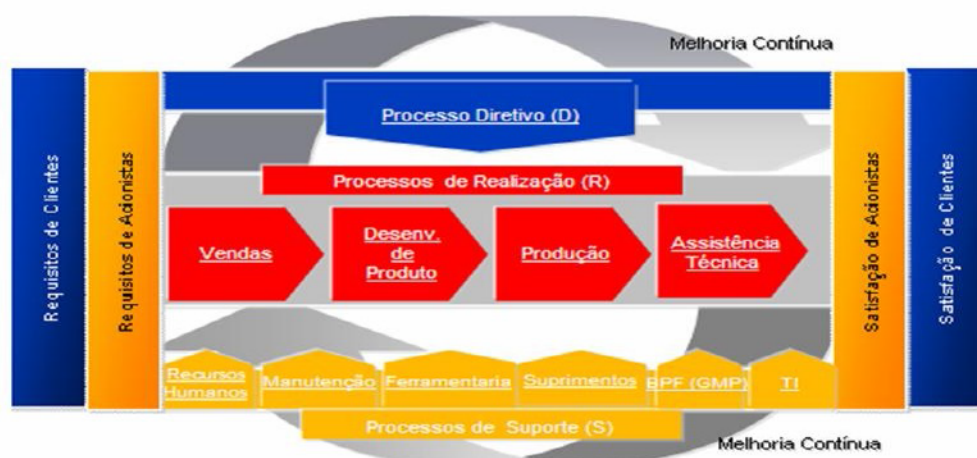


FIGURA 13 – SISTEMA DE PROCESSOS
FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2007.

6.8 PRODUTOS HUHTAMAKI

A empresa oferece uma extensa variedade de embalagens, desenvolvidas para fabricantes de sorvetes, manteigas, margarinas, laticínios, doces, refrescos, e embalagens para o gênero não-alimentício. Além de embalagens plásticas, a Huhtamaki é líder mundial em embalagens de polpa moldada, e no Brasil possui uma unidade (Palmeira/PR) que fabrica, especialmente, esta categoria de embalagem, são embalagens para ovos, bandejas e caixas para frutas e legumes, além da possibilidade de ser utilizada como proteção para equipamentos, bebidas, dentre outros. Os segmentos de atuação da Huhtamaki estão representados na Figura 14.



FIGURA 14 – NOSSO NEGÓCIO
 FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008.

A Huhtamaki ainda possui a divisão de Máquinas que há mais de 35 anos produz soluções na fabricação de máquinas, em sua maioria para o envase de produtos alimentícios. Apresenta sempre novas tecnologias para o segmento tornando-se pioneira nos maiores lançamentos dos grandes clientes.

6.9 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Huhtamaki desenvolve constantes políticas que a tornam uma empresa respeitada pelo exercício dos valores sociais. Realiza ações que abrangem melhorias constantes no ambiente de trabalho tornando-o cada vez mais participativo, produtivo e com ênfase na diversidade. Preserva o meio ambiente, busca a satisfação total do cliente e realiza investimentos na comunidade.

A atuação junto à comunidade de Pinhais envolve doações e envolvimento dos colaboradores em campanhas informativas e melhorias na creche do Clube da Criança. Além de ajudar no dia a dia da instituição são desenvolvidas campanhas como: palestras educativas sobre higiene, conservação e reaproveitamento dos alimentos, campanha do agasalho, entre outros. A creche ainda recebe dos

colaboradores da Huhtamaki cestas básicas, material de informática e escolar. A Figura 15 representa o símbolo da conscientização social da empresa.



FIGURA 15 – HUHTAMAKI NA COMUNIDADE
FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2006.

6.10 RESPONSABILIDADE COM O MEIO AMBIENTE

A Huhtamaki do Brasil, possui o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) implantado de acordo com a ISO 14001, que deverá ser avaliada e certificada até março de 2009. A responsabilidade que a empresa possui com o meio ambiente é representada pela figura 16.



FIGURA 16 – HUHTAMAKI E O MEIO AMBIENTE
FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2006.

Em Novembro de 2003, como passo inicial para este sistema, foi implantado o gerenciamento de resíduos sólidos na empresa, através das lixeiras identificadas nas dependências da empresa é possível separar o lixo em plástico, papel, rejeitos, além dos resíduos tóxicos e perigosos onde a comunidade pode trazer de casa e depositar pilhas, lâmpadas, baterias, tonner, embalagens de inseticidas, remédios vencidos e óleo usado em garrafa PET tampada. Na Figura 17 estão representadas algumas lixeiras presentes na empresa.



FIGURA 17 – LIXEIRAS IDENTIFICADAS
 FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008.

Por meio da coleta seletiva o volume do lixo é reduzido, existe a economia de energia e principalmente a preservação do meio ambiente. Com a venda do lixo reciclável a empresa mantém um Clube Recreativo e um Espaço de convivência. O Clube Recreativo é um espaço que pode ser utilizado por colaboradores e dependentes para atividades culturais, comemorativas, recreativas e esportivas. O Espaço de convivência é uma área de integração para os colaboradores que proporciona lazer e descanso nos horários livres.

Além disso, a empresa está participando do trabalho ambiental “A Habitat”, que está sendo desenvolvido no município de Pinhais. Estão sendo oferecidas palestras de educação ambiental, prevenção ao uso indevido de drogas e relações familiares, a produção de mudas de árvores nativas e remoção do lixo e recuperação da mata ciliar do rio Atuba.

6.11 SEGURANÇA E HIGIENE DO TRABALHO

Visando alertar e conscientizar os colaboradores para os riscos a que estão expostos no dia a dia de trabalho, e com objetivo de prevenir os acidentes de trabalho na empresa, a Huhtamaki elaborou um Programa de Segurança e Higiene do Trabalho. A política de segurança da empresa pode ser observada abaixo:

- A Huhtamaki do Brasil valoriza e destaca a saúde e a segurança como princípios básicos dentro e fora do ambiente de trabalho, considerando-os como premissa para a Excelência Operacional.
- A Huhtamaki do Brasil compromete-se em suas decisões com a prevenção da Saúde e Segurança de todos os colaboradores, com a certeza de que o melhor parâmetro para o ZERO ACIDENTE é o comportamento preventivo.
- A Huhtamaki do Brasil empenha-se em oferecer os recursos necessários para o desenvolvimento de práticas e ambientes seguros de trabalho aos seus colaboradores e terceiros.
- Todos os colaboradores da Huhtamaki do Brasil devem ser informados, capacitados e incentivados a desempenhar suas atividades de maneira responsável e compatível com essa política e com os programas dela derivados.
- Todas as unidades da Huhtamaki do Brasil, através dos seus gestores, devem assegurar a implementação de sistemas, padrões e técnicas de Saúde e Segurança, bem como programas permanentes de prevenção e de acidentes, por meio da conscientização e do treinamento de todos os colaboradores e terceiros.
- É de responsabilidade de todos proceder ativamente em benefício da própria segurança e de seus colegas de trabalho.
- É de responsabilidade de todos identificar riscos no ambiente de trabalho e promover ações de correção e de controle que estiverem ao seu alcance, levando sempre ao conhecimento das lideranças tais fatos.
- É de responsabilidade de todos o uso adequado dos equipamentos de proteção individual e coletiva, bem como a operação correta de máquinas e equipamentos, de acordo com padrões previamente especificados e treinamentos recebidos.

(HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008)

6.12 GESTÃO PRODUTIVA TOTAL

O programa TPM (*Total Productive Management*) que em português quer dizer Gestão Produtiva Total (MPT), é um modelo de gestão que busca a eficiência máxima do sistema produtivo através da eliminação de perdas, desenvolvimento do homem e sua relação com o equipamento, proporcionando a integração HOMEM x MÁQUINA. Frequentemente são realizadas reuniões com os facilitadores do TPM para encontrar soluções e alternativas para a resolução de problemas.

6.13 BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO

O programa GMP (*Good Manufacturing Practices*), em português significa BPF - Boas Práticas de Fabricação, é uma das formas para se atingir um alto padrão de qualidade no mercado de produtos alimentícios. O GMP é composto por um conjunto de princípios e regras para o correto manuseio de alimentos, que abrange desde as matérias primas até o produto final, o principal objetivo do programa é garantir a integridade do alimento e a saúde do consumidor. Como a empresa produz embalagens pra alimentos precisa utilizar as normas do GMP que está presente desde o ano de 1995 na Huhtamaki.

6.14 SETOR DE RECURSOS HUMANOS

O setor de Recursos Humanos (RH), objeto de estudo deste trabalho, engloba o processo de Gestão de Pessoas da empresa, fornecendo suporte ao cliente interno.

Na estrutura organizacional do RH estão inseridos os setores de Higiene e Segurança de Trabalho e o Ambulatório, como pode ser visualizado na Figura 18.

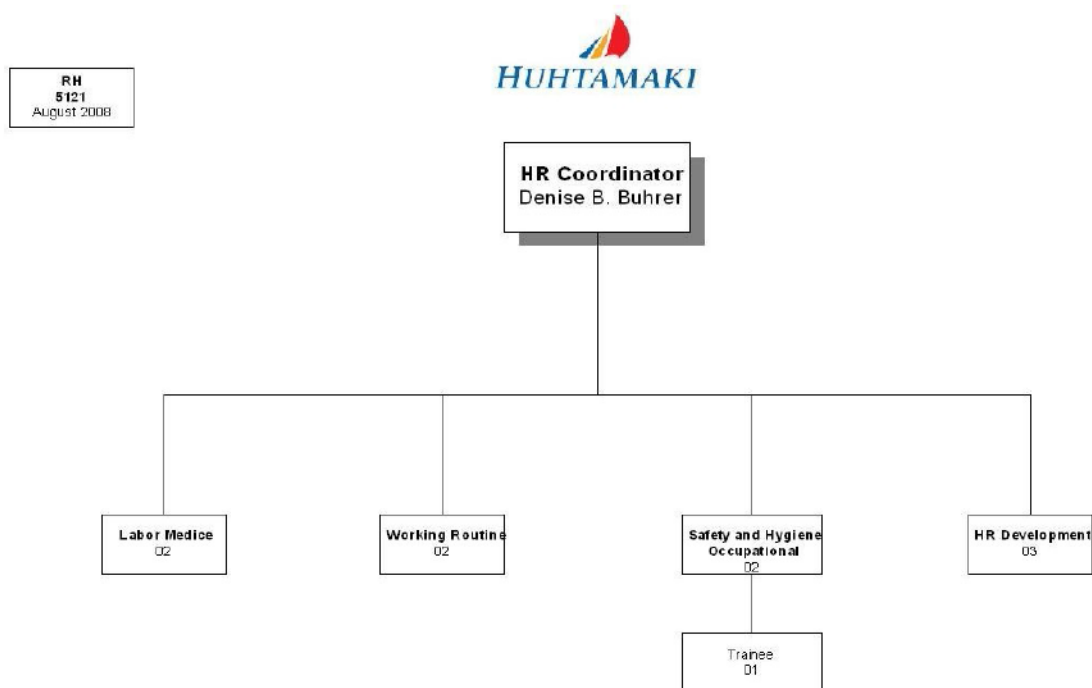


FIGURA 18 – ORGANOGRAMA RH
FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008.

O RH está localizado no térreo, separado dos outros setores devido às informações sigilosas que possui a respeito dos colaboradores. A segurança das informações no RH é prioridade. O Setor possui dois ambientes em um estão localizados profissionais responsáveis pelo recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, benefícios e a coordenadora do setor; no outro o pessoal responsável pela folha de pagamento, cartão ponto, férias, empréstimos, entre outros. O espaço físico do setor pode ser observado na Figura 19 respectivamente.



FIGURA 19 – ESTRUTURA FÍSICA RH
FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008.

O setor conta ainda com duas salas para reuniões que pode ser observado na Figura 20.



FIGURA 20 – SALAS DE REUNIÃO RH
FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008.

O setor possui um arquivo, representado na Figura 21, onde estão armazenados os documentos do setor. Estes documentos representam o histórico dos diversos setores da Huhtamaki em caráter jurídico e legal, são coletados, classificados, analisados e armazenados. No térreo ainda estão localizadas cinco salas para reuniões e treinamentos.



FIGURA 21 – ARQUIVO RH
FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008.

6.14.1 Materiais Informativos

O RH seleciona informações e as dissemina para toda a empresa. Essas informações podem ser sobre: eventos, treinamentos, cursos, recrutamento interno,

benefícios, campanhas de responsabilidade social (Clube da Criança), meio ambiente, segurança. Além de elaborar formulários como: Formulário de Admissão, Lista de Documentos para Admissão, Formulário de Descrição de Função, Formulário Avaliação de Desempenho, Formulário LNT, Lista de Presença, Formulário de Registro de Treinamento anexo aos procedimentos, entre outros.

6.14.2 Sistema de Informação

O Sistema de Informação do RH da empresa para o controle dos colaboradores é o *Personnel XXI*, desenvolvido pela ASM FUTURA. É um sistema flexível composto pelos seguintes módulos: Administração de Pessoas, CAGED, Cargos e Salários, Controle de Frequência, DIRF, IN86, IN100, Medicina e Segurança, Módulo de Chefia, Personalização e Segurança, PPP, RAIS 2008, SEFIP, Sincronizador e Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, que permite ao usuário a criação de mecanismos que atendam às diversas necessidades e particularidades das empresas. Na Figura 22 pode-se observar o módulo de Administração de Pessoal e alguns dados que fornece sobre o colaborador:

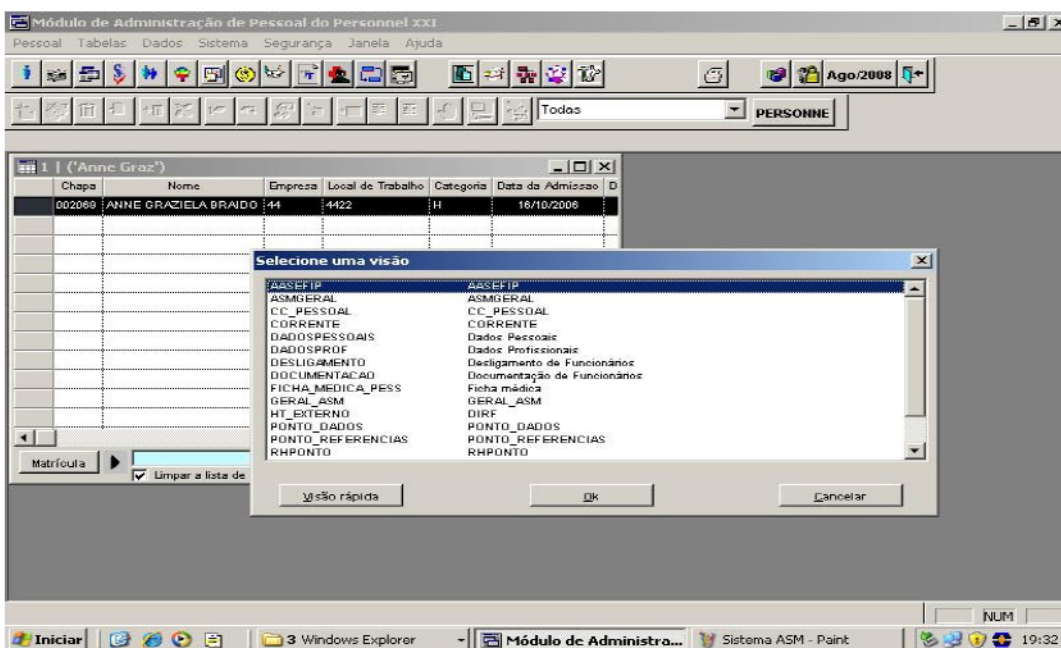


FIGURA 22 – MÓDULO ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL
FONTE: HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA, 2008.

As informações necessárias para a utilização do sistema são disponibilizadas aos usuários por meio de um manual por módulo. O acesso ao sistema é restrito, a confidencialidade das informações armazenadas é assegurada por meio de senhas disponíveis dependendo do cargo que o usuário ocupa na empresa.

Os colaboradores do RH responsáveis pelo treinamento, recrutamento e seleção e benefícios possuem acesso ao sistema para consultas de dados, relatórios e informações dos colaboradores não podendo alterar cadastros e incluir informações sobre as pessoas, apenas a inclusão de cursos é permitida, realizada pelo Analista responsável pela área de treinamento. Os colaboradores que trabalham com a parte de rotinas trabalhistas, como cargos, salários, cartão ponto, podem incluir, alterar e excluir dados do sistema.

A integridade das informações armazenadas e disponibilizadas é assegurada pela conferência mensal de relatórios, emitidos pelo sistema, de número de pessoas, afastamentos, férias, rotatividade de colaboradores, entre outros.








A empresa não utiliza todas as funcionalidades do sistema, os módulos de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e de Medicina e Segurança, por exemplo, não são utilizados.

7 DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES

Pela análise da organização, e mais especificamente do acompanhamento da rotina do setor de Recursos Humanos, apoiando-se na literatura, observação e entrevistas com os executores das atividades, foi possível identificar os procedimentos que necessitavam de mapeamento e descrição das atividades, assim como de seu fluxo de informação, a fim de atingir o objetivo desse trabalho.

Alguns procedimentos têm agregados à sua descrição, a realização de várias atividades, porém elas não poderiam ser descritas separadamente, pois fazem parte de um mesmo processo. Os procedimentos de admissão de cada planta (localidade) estão descritos separadamente, devido a características particulares de cada um. Foram identificadas informações pertinentes a todas as plantas (apêndice 1), que foram compiladas e estarão anexadas a esses procedimentos. O Procedimento Padrão de Utilização de EPIs foi descrito, porém não teve seu fluxo de informação representado, pois o mesmo não é aplicável para a execução do mesmo. O procedimento consiste nas indicações e quantidades de materiais de segurança fornecidos ao colaborador dependendo da função que exercerá na empresa.

A descrição dos procedimentos foi realizada com o suporte do formulário de Procedimento Operacional Padrão (POP), fornecido pela empresa, que segue o padrão ISO 9001:2000. As necessidades informacionais dos usuários para a realização de cada atividade estão agregadas à descrição do procedimento, bem como os documentos que fazem parte de cada fase do processo. Os procedimentos foram representados graficamente e condizente com a realidade, pela adaptação do modelo de fluxograma proposto por Oliveira (2002). A legenda utilizada para a confecção do fluxograma está representada no Quadro 2. Para a identificação das responsabilidades das atividades nos fluxogramas, foram atribuídas cores que estão apresentadas na Figura 23.

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Operação
	Arquivo		Documento
	Conector de Rotina		Decisão
	Sentido de Circulação		

QUADRO 2 – LEGENDA DA SIMBOLOGIA UTILIZADA
 FONTE: Adaptado de OLIVEIRA (2002, p.267)

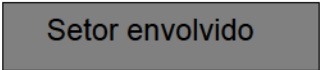
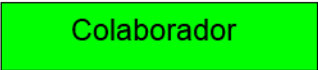
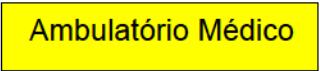
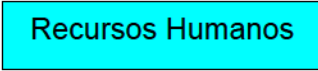
	
	

FIGURA 23 – LEGENDA DAS CORES UTILIZADAS
 FONTE: O Autor (2008).

No Quadro 3, podem ser observados os procedimentos que foram descritos. O mapeamento e o respectivo fluxo de informações das atividades encontram-se nos Apêndices deste trabalho conforme indicado abaixo:

NÚMERO	PROCEDIMENTO PADRÃO	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS
POP 5121 008 (Apêndice 2)	Utilização de Equipamentos de Proteção Individual	O técnico de Segurança do trabalho que fornece os EPIs necessita de informações sobre a atividade executada pelo colaborador para saber os riscos a que ele está exposto, e fornecer o EPI adequado para que ele realize seu trabalho com segurança. Além disso, é importante que ele tenha conhecimentos através da experiência sobre os equipamentos, como utilizá-los e para que servem e informe os colaboradores.

Continua

NÚMERO	PROCEDIMENTO PADRÃO	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS
POP 5121 010 (Apêndice 3)	Admissão de Pinhais - Recrutamento - Seleção - Contratação	Além de conhecer a CLT e as definições apresentadas nos procedimentos, o responsável por realizar atividade no setor de RH precisa conhecer a rotina do procedimento pois fornece suporte às outras áreas, no recrutamento necessita de informações a respeito da vaga, perfis e descrições de cargo, informações sobre veículos de comunicação para divulgação da vaga no caso de recrutamento externo e do contato com consultorias. Para a seleção são primordiais conhecimentos da área de psicologia na aplicação de testes e dinâmicas para as avaliações do candidato. Necessita conhecer sobre o Procedimento Ambulatorial para informar o candidato das etapas que terá que passar. Do candidato obtêm-se informações de experiências anteriores, o que o motivou para se candidatar à vaga, expectativas com relação à empresa. O retorno que a empresa dá ao candidato explicando os motivos do não aproveitamento para a vaga é de extrema importância para o crescimento individual do candidato e para a imagem da empresa. Para a admissão são necessárias as informações sobre a empresa, histórico, hierarquia, produtos que a empresa produz e seu funcionamento. Procedimentos legais, benefícios e salários que são analisados com o responsável da área solicitante da vaga e grade salarial são informações essenciais que devem ser passadas ao candidato. O entendimento ao sistema de informações do setor ASM é imprescindível para o registro do colaborador no sistema e cadastro de senha do mesmo.
POP 5121 011 (Apêndice 4)	Admissão de Valinhos - Recrutamento - Seleção - Contratação	Além das informações e conhecimentos necessários mencionados no procedimento de admissão de Pinhais, como o RH é centralizado em Pinhais o responsável administrativo da unidade deve ter as informações, mesmo que superficiais do processo de admissão, pois ele dá suporte ao RH de Pinhais na contratação em Valinhos. Necessita estar informado do processo de admissão e encaminhar o candidato para a realização de exames e repassar informações para o RH em Pinhais.
POP 5121 012 (Apêndice 5)	Admissão de Recife - Recrutamento - Seleção - Contratação	As informações necessárias em Recife para a admissão são as mesmas que as de Pinhais e assemelham-se com as de Valinhos. O repasse das informações e documentos deve ser bem orientado para que não existam atrasos no repasse de informações. A comunicação deve ser clara.

Continuação

NÚMERO	PROCEDIMENTO PADRÃO	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS
POP 5121 013 (Apêndice 6)	Admissão de Temporários	Para a admissão de temporários o executor da atividade deve ter muito bem gerenciada as informações a respeito do número de temporários e da documentação de requisições enviadas pelos chefes das áreas solicitantes. Ainda são necessárias informações sobre o banco de candidatos da RH BRASIL (empresa parceira fornecedora de trabalhos temporários) e uma comunicação clara e precisa das necessidades da empresa.
POP 5121 014 (Apêndice 7)	Integração	Para a realização da integração são necessárias informações sobre a empresa, histórico, produtos, negócio, procedimentos internos, política da qualidade, do meio ambiente, política de segurança e código de conduta. Além de informações sobre os setores produtivos, sistema de processos, segurança e utilização de EPIs. É importante que os responsáveis por realizar a integração conheçam sobre técnicas de apresentação. Nesse momento o colaborador está se ambientando a empresa, é o primeiro contato com o local que irá trabalhar, informações precisas e claras são fundamentais.
POP 5121 015 (Apêndice 8)	Integração de Valinhos - Unilever	Para a realização deste procedimento o executor da atividade precisa saber como é o procedimento interno da Unilever. A documentação solicitada deve ser preenchida com as informações do colaborador, que irá prestar serviços para a unidade e enviada para controle interno da Unilever.
POP 5121 016 (Apêndice 9)	Avaliação de Desempenho em Período de Experiência - Efetivação	Na avaliação de desempenho em período de experiência é observado o comportamento do colaborador em relação ao trabalho que desempenha. Informações sobre a conduta são consideradas para a efetivação de qualquer colaborador.
POP 5121 017 (Apêndice 10)	Treinamento - Levantamento das Necessidades de Treinamento - Cronograma de Treinamento - Avaliação de Treinamento - Controle de Treinamento - Avaliação de Eficácia de Treinamento	Este procedimento depende essencialmente da coleta e análise de informações e identificação das necessidades da empresa. O responsável deve saber analisar indicadores, a partir dos dados e posteriormente através das informações, tomar decisões. O levantamento das necessidades de treinamento exige a colaboração de todos os setores da empresa, o responsável por executar a atividade deve ter informações sobre os colaboradores do setor e exigências do cargo com relação às competências específicas e essenciais para o desenvolvimento do negócio. Deve conhecer a estratégia da empresa para prever situações futuras. Informações sobre a avaliação de treinamento, avaliações de eficácia de treinamento e controle de treinamentos são primordiais para traçar planos estratégicos na área de RH.

Continuação

NÚMERO	PROCEDIMENTO PADRÃO	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS
POP 5121 018 (Apêndice 11)	Reserva de Sala, Multimídia e Lanche	O executor do procedimento necessita de informações sobre o número de pessoas, horário, utilização do multimídia ou não, programação de café e recursos materiais necessários para a realização da atividade. Este procedimento evita grandes transtornos para a empresa.
POP 5121 019 (Apêndice 12)	Desligamento	O RH precisa de informações sobre o colaborador e a causa de seu desligamento. Toda a coleta de informações que se faça nesta etapa, sobre os motivos da empresa ou do colaborador podem evitar futuras complicações para a organização.
POP 5121 020 (Apêndice 13)	Desligamento de Temporários	Informações sobre como o temporário deve proceder após ser desligado. Necessita-se de informações sobre o processo da empresa RH Brasil para orientar os temporários.
POP 5121 021 (Apêndice 14)	Ambulatorial	Conhecimentos sobre primeiros socorros, atendimento às vítimas de acidentes, informações sobre hospitais e suas especialidades para encaminhamento de colaboradores, diagnóstico de doenças profissionais ou sociais, avaliação médica. Informações sobre prevenção de acidentes, riscos ambientais, produtos químicos e ergonomia. Conhecimentos inerentes a função de Médico e Técnico de enfermagem.

QUADRO 3 – PROCEDIMENTOS E NECESSIDADES INFORMACIONAIS
FONTE: O AUTOR (2008).

O Formulário de Procedimento Operacional Padrão (POP) contém a descrição detalhada de cada processo analisado e as informações para a realização do procedimento. Uma vez descritas, as atividades foram mapeadas e podem ser doravante disseminadas a partir de um arquivo de sistema eletrônico ou físico, juntamente com os anexos agregados as mesmas. Todos os formulários aqui apresentados foram formatados com as características procedimentais da gestão documental da Huhtamaki (cabeçalho e rodapé), por questões de padronização e da norma ISO 9001:2000.

Os documentos anexos aos procedimentos foram identificados, reunidos e numerados para permitir uma melhor identificação e recuperação dos mesmos e encontram-se em anexo a este trabalho.

8 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O mapeamento dos processos possibilitou uma visão holística do setor de RH da empresa pelos colaboradores envolvidos, além da visão sistêmica das atividades executadas. É visível a importância da padronização dos procedimentos no setor de RH, devido ao quadro otimizado de profissionais no setor. As mesmas atividades são realizadas por todos conforme necessário, e as decisões muitas vezes precisam ser imediatas, enfatizando que o cliente interno da empresa necessita de informações integrais e precisas. A informação ambígua e confusa para o atendimento do cliente interno gera transtornos para toda a organização, interferindo no seu funcionamento.

Almeida (1993, p. 4) alertou que os conceitos de qualidade podem ser aplicados tanto no sistema produtivo quanto nas tarefas administrativas e que a obtenção da qualidade só é possível por meio de uma visão sistêmica de todos os agentes envolvidos em qualquer processo. A visão de Almeida foi constatada pela análise das tarefas executadas e da contribuição do trabalho para a identificação de melhorias para os processos do setor e ao atendimento de seu cliente interno e, conseqüentemente, do externo. A padronização dos procedimentos possibilitou a eficácia na realização das atividades que subsidia a condição para a qualidade.

Após a validação do mapeamento das atividades no formulário da ISO, e o fluxograma das atividades, foi observada a execução das atividades com a consulta ao registro do procedimento e constatado a diminuição do tempo de resposta por parte do executor, além da facilidade de encontrar os documentos atrelados à atividade; antes existia dúvida sobre qual documento deveria ou não ser utilizado e onde encontrá-lo.

Alvarenga Neto (2008) apresentou cinco disciplinas vitais da organização que aprende: Pensamento Sistêmico, Domínio pessoal, Modelos Mentais, Construção de uma visão compartilhada e Aprendizagem em equipe, partindo-se destas cinco disciplinas e das três dimensões do aprendizado humano citado por Starec *et al.* (2005, p.3); ficou claro que a capacidade da aquisição de informações pelo ser humano, para que se possa fazer algo, é entendido como algo contínuo quando existe motivação e objetivos claros para tal. O mapeamento dos procedimentos permitiu disponibilizar as informações essenciais para a realização das atividades e, conseqüentemente, a motivação do indivíduo para a realização das

mesmas. Pela descrição dos procedimentos foi possível observar as inter-relações entre os eventos e perceber que eles não ocorrem isoladamente; além de motivar o domínio pessoal com a aprendizagem contínua e a expansão da capacidade individual no alcance dos objetivos propostos. Estas observações corroboram com a afirmação de Almeida e Starec *et al.* no que diz respeito à aprendizagem. Quando Teixeira Filho (2000) refere-se ao repasse das informações de visão, valores e propósitos às pessoas da organização nos dá a idéia de que estas informações são úteis para sanar dúvidas aos questionamentos tipificados por “para que existe a empresa” e “para onde ela deseja ir”, influenciando diretamente no desejo criado pelos seus membros. Deste modo, quando os objetivos são claros e definidos, os colaboradores sentem-se mais orientados e seguros com relação ao papel que terão que desempenhar nos planos e propósitos da organização.

Crossan *et al.* (*apud* STAREC *et al.* 2005, p.207) citam o *feedforward* como o processo que transfere a aprendizagem de indivíduos para grupos, a aprendizagem permanece na organização por meio de registros, sistemas e procedimentos; ao passo que Choo (2003, p.85), enfatizou que a informação é construída na mente do indivíduo, o estudo de sua utilização deve incluir uma análise sobre como o fator humano reconhece uma inabilidade para agir ou compreende uma situação devido à falta de informação e, assim, busca a informação para satisfazer esse desejo. Neste contexto, a identificação das necessidades informacionais dos colaboradores do setor para a execução das atividades permite uma maior agilidade na tomada de decisão para realização da tarefa e a busca de novas informações ao responsável pela atividade.

Pela análise da teoria de Hersey e Blanchard (1986) e dos fatores citados por Juran da perda de produtividade (ver 4.2, p.9), a motivação do indivíduo para o trabalho acontece por meio do entendimento da tarefa a ser realizada. Entende-se que a consulta ao registro do mapeamento da atividade proporciona motivação para a realização da tarefa, pois o colaborador obteve as informações sobre “como” realizar (refletindo sua eficiência) e “porque” (refletindo sua importância) realizou a tarefa, satisfazendo sua necessidade inicial. Percebeu-se também que o estilo de liderança depende do grau de maturidade do colaborador que irá desempenhar a tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986), que também é importante para que se tenha o entendimento da tarefa e a respectiva motivação para realizá-la. Ainda de acordo com as observações realizadas, quando as atividades desempenhadas pelas

pessoas da organização estão claras e bem entendidas, são evitados conflitos e problemas de comunicação, por exemplo, quando o responsável alegar que não sabia que deveria realizar aquela atividade, ou achar que outra pessoa é a responsável por realizá-la.

Os problemas identificados no setor de RH (cap. 2, p.4), foram solucionados com a realização deste trabalho, isto pode ser constatado na observação da realização da atividade pelo executor com o procedimento, enfatizando que:

- a) os procedimentos existentes não estão registrados de maneira apropriada, ocasionando falhas na passagem de informações para novos profissionais que ao ingressarem na empresa, não encontram suporte informacional adequado;

Entende-se por apropriado um modelo padrão de registro dos procedimentos com a representação gráfica da realização da atividade, onde haja atualização de maneira periódica do mesmo, ano após ano, pois na busca da melhoria contínua e da redução de tempo despendido para a realização das atividades, os processos estão em constante modificação. Antes da realização deste trabalho, quando existia a necessidade da consulta de informações sobre a execução da atividade, o que os colaboradores encontravam eram informações desatualizadas e ambíguas, dois ou três procedimentos para a realização da mesma atividade, descrições iniciadas, mas não concluídas, entre outras.

O mapeamento dos processos informacionais e o registro dos procedimentos no setor de RH, através do formulário de Procedimento Operacional Padrão (POP) e da representação gráfica da atividade, permitiu a solução deste problema. Um novo profissional, ao ingressar na empresa, ou outro colaborador que necessite, poderá a qualquer momento consultar o formulário do procedimento descrito, encontrando informações de como poderá realizar a atividade, assim como dos documentos e formulários que necessitará para realizá-la.

- b) os procedimentos encontram falhas na passagem de documentos ou informações de um colaborador para outro;

O registro de cada processo no formulário POP que inclui o fluxograma permite que sejam agregados ao mesmo os documentos necessários para a realização das atividades. O setor de RH necessita de muitas informações e, conseqüentemente, muitos formulários são preenchidos e arquivados no prontuário de cada colaborador. A documentação do setor precisa ser bem gerenciada e

controlada para que os documentos não sejam perdidos e faltem informações essenciais dos colaboradores na empresa. O fluxograma ainda representa cada documento e o número de vias que o mesmo deve ser preenchido e seu respectivo destino, permitindo maior controle dos mesmos.

- c) inexistência do mapeamento do fluxo informacional das atividades e consequentemente de fluxogramas.

O mapeamento do fluxo informacional das atividades permitiu a integração dos colaboradores do setor e a motivação para a execução das tarefas. Além da agilidade nas respostas e padronização dos procedimentos, permitindo a eliminação de erros e redundâncias de informações fornecidas. Os procedimentos foram representados pelos fluxogramas, que indicam a seqüência lógica para a realização das atividades; sendo possível visualizar o processo de trabalho para a realização da atividade.

Após a análise das informações que circulam na empresa, da comunicação entre os colaboradores do setor de RH e do mapeamento dos processos do setor, bem como do fluxograma das atividades, foi possível constatar as falhas que existiam nos processos e o que pôde ser melhorado. A elaboração dos fluxogramas das atividades permitiu uma leitura mais simples e lógica do processo, facilitando a compreensão e análise da eficiência do sistema assim como o exame de seus componentes. Possibilitou ainda o levantamento e a análise das etapas da atividade desde a mais simples a mais complexa.

Os procedimentos de admissão das unidades de Pinhais, Valinhos e Recife encontram alguns problemas, tais como: o repasse de informações internas pelos colaboradores do setor que, com a padronização dos procedimentos, foram sanadas.

O procedimento padrão de treinamentos permite que futuramente não sejam esquecidas ou reinventadas atividades que já vinham sendo realizadas, e indica a seqüência lógica “do quê” deve ser feito e o objetivo da atividade. Pôde-se observar que o procedimento padrão ambulatorial possibilita a tomada de decisões pelo responsável pela admissão, pois na falta do Técnico de Enfermagem, o mesmo poderá agendar os exames necessários para que o candidato realize-o, agilizando o processo da admissão. Os documentos agregados as atividades foram numerados e podem ser localizados em uma mesma pasta do sistema ou pasta física onde foram depositados os procedimentos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a elaboração do presente trabalho, buscou-se conhecer e demonstrar o ambiente informacional da empresa Huhtamaki, principalmente do setor de RH. Para a obtenção de resultados que atingissem aos objetivos propostos atentou-se a metodologia definida no início do trabalho. O estudo realizado demonstrou fielmente o fluxo de trabalho da empresa para então sugerir melhorias, principalmente com relação ao aspecto informacional.

Os processos do setor de RH foram identificados através da literatura, observação, e entrevistas informais e posteriormente descritos e analisados; a descrição do procedimento primou pela clareza das informações prestadas aos usuários e pela identificação das necessidades de informação para a execução das atividades atribuídas ou não ao colaborador envolvido. Percebeu-se, após a conclusão e validação do mapeamento e do fluxograma, que a falta de informações ou até mesmo a falta da sistematização e divulgação das mesmas aos colaboradores atrasa a realização das tarefas. A disseminação de informações referente à realização das tarefas para os colaboradores agiliza a execução das atividades, assim como a tomada de decisão.

Observou-se ainda, que a organização possui todas as informações e conhecimentos necessários para a execução das atividades, porém, estas informações não estavam sistematizadas e concentravam-se em apenas uma ou duas pessoas com mais tempo de empresa; as tarefas não estavam sendo repassadas de maneira adequada, muita informação primordial para a execução da atividade estava sendo perdida, o que incapacitava a execução total da atividade por outros colaboradores. Além disso, com o passar dos anos, processos que já existiam vinham sendo reinventados, as tarefas delegadas a algumas pessoas perdiam-se quando as mesmas eram desligadas da empresa. Por esses fatores percebeu-se a necessidade do compartilhamento das informações, divulgação e disponibilização das mesmas a todos os colaboradores do setor, o que foi possível através do mapeamento dos principais procedimentos do RH, sua formalização, armazenamento e organização, facilita a localização, recuperação e disseminação destes documentos e, por consequência, das informações.

O suporte informacional do POP e a representação gráfica proporcionaram um maior entendimento da realização das atividades. Através da observação participante, foi possível identificar as atividades que necessitavam de mapeamento.

Pela produção, análise e discussão dos resultados e da solução dos problemas diagnosticados, pode-se constatar que o objetivo geral de “mapear as principais atividades pertinentes ao setor de Recursos Humanos (RH) e o respectivo fluxo de informação, contribuindo com a coordenação e a integração do trabalho no setor de RH” foi alcançado.

O mapeamento das atividades proporciona um melhor entendimento da execução da tarefa pelo colaborador. Pela representação gráfica o colaborador consegue identificar as etapas lógicas para a realização da atividade e, conseqüentemente, dar seguimento à mesma quando necessário, além de motivar o colaborador na busca de informações que satisfaçam suas necessidades com relação à realização da tarefa.

A agilidade e troca de informações entre os colaboradores do setor melhorou consideravelmente. Pela padronização dos procedimentos, foi possível constatar que o repasse de informações atualmente acontece de forma consistente evitando os erros e duplicidade das informações. Conforme comentado anteriormente, o mapeamento proporcionou uma visão sistêmica dos processos de RH, ou seja, todos os processos estão interligados e funcionam algumas vezes com as mesmas características e é possível perceber isso pelo fluxograma e pelo mapeamento informacional dos processos. A visão sistêmica permitiu a visão do todo, através da integração das partes.

A representação gráfica (fluxogramas dos procedimentos) permite a identificação dos gargalos e falhas no processo informacional. A visualização do fluxo de trabalho permite a constatação das falhas no processo bem como a sugestão de melhorias nos mesmos.

A premissa básica para a construção de um ambiente de aprendizagem, conforme já discutido anteriormente, foi cumprida pelo preenchimento do formulário POP fornecido pela empresa. Conforme visto, existem ainda alguns fatores psicológicos, estilos de liderança e sistema de *feedback* e *feedforward* (cap. 4.4, p.15) da empresa para que esse ambiente de aprendizagem se concretize.

Foram identificadas algumas melhorias para a realização do procedimento que permitirão um melhor aproveitamento dos recursos da empresa, estão

apresentadas como recomendações do trabalho e devem ser desenvolvidas por um Gestor da informação como continuidade ao desenvolvimento de outros trabalhos, com enfoques distintos.

Constatou-se ainda que, pela análise minuciosa dos procedimentos de admissão, é necessária a definição de prazos no cadastro de novos colaboradores no sistema de saúde. Foi possível verificar e sugerir que a documentação solicitada deve ser revista, pois a empresa exige somente a cópia do comprovante de escolaridade ou diploma, documentos de fácil falsificação; enfatizando a proposta de solicitar uma cópia autenticada do mesmo. Existem algumas melhorias identificadas que já foram implantadas na empresa, como por exemplo, a elaboração de um formulário para cadastro no plano de saúde (UNIMED). A consulta ao CPF do candidato antes da contratação, através do site da Receita Federal, também foi uma oportunidade de melhoria identificada e está sendo realizada, pois quando o CPF encontra-se irregular não é possível dar entrada ao processo de cadastramento de conta bancária para o recebimento do pagamento o que gerava transtornos para a empresa.

Sugere-se para trabalhos posteriores o mapeamento informacional das atividades de todos os setores e o mapeamento de competências, trabalho que já está sendo realizado na empresa nos setores produtivos. Com a descrição dos procedimentos do setor de RH, será possível formular o perfil das descrições de cargos e identificar competências técnicas e comportamentais, através dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que podem ser identificados pela avaliação de desempenho e consulta aos cursos e treinamentos realizados pelo colaborador.

REFERENCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações:** proposta de mapeamento conceitual cognitivo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALMEIDA, L. G. **Gerência de Processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CALARGE, F. A.; LIMA, P. C. Da abordagem do TQM (Total Quality Management) Ao GQM (Global Quality Management): a inserção e utilização da metodologia do trabalho axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 8, n. 2, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 Jun. 2008.

CAVALCANTI, M. de C. B.; GOMES, E. B. P; PEREIRA NETO, A. F. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, C.W. **A organização do Conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DEMING, W. E. **Qualidade:** a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA. Disponível em: <<http://www.huhtamaki.com.br>> Acesso em: 02/04/2008.

HUHTAMAKI DO BRASIL LTDA. **Manual do Sistema de Processos**. 2 ed. Pinhais, 2008.

JURAN, J. M. **Controle da Qualidade**: ciclo dos produtos, inspeção e teste. São Paulo: Makron Books, 1992.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização & Métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, E. S. **Construção de um modelo de gestão nas operações de serviços dos Departamentos de Recursos Humanos utilizando o gerenciamento de processos**. 2004. 160f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PARNEL, J.; KROLL, M.; WRIGHT, P. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RADOS, V.J.G.; DIAS, M.P. *Et al.* **Gerenciamento de Processos**. Santa Catarina, 2000, 71 f. Apostila, Universidade Federal de Santa Catarina.

STAREC, C. GOMES, E. B. P. *Et al.* **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento**: Como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: O grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.