

**Codigo:** 20

**Autor1:** HELENA FÁTIMA NUNES SILVA

**Instituicao1:** UFPR

**Autor2:** EGON WALTER WILDAUER

**Instituicao2:** UFPR

**Autor3:** ANA GRACIELA BRAIDO

**Instituicao3:** UFPR - HUHTAMAKI LTDA

**Apresentador:** HELENA FÁTIMA NUNES SILVA

**Tipo:** Trabalho Científico

**Tema:** 3 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO RELACIONADAS À GESTÃO DE PESSOAS

**Titulo:** FLUXOS DE INFORMAÇÃO e MAPEAMENTO DE PROCEDIMENTOS

**Resumo:** Em 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.

**PalavrasChave:** Informação. Aprendizagem. Motivação. Fluxo de informações. Mapeamento informacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Organizações utilizam informação como fator fundamental e facilitador para seu posicionamento no mercado. A informação é um capital intangível, um ativo que a empresa possui, sendo preciso gerenciá-lo de maneira eficaz para que a organização não perca informações sobre as atividades desenvolvidas pelas pessoas e os processos que praticam.

Gestores questionam-se: “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, buscam maneiras de garantir seu melhor aproveitamento, sendo ainda poucas as que investem no desenvolvimento de ações neste sentido.

Por isso, este trabalho objetiva demonstrar como é possível 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 com propósito de 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 e identificar falhas e gargalos no processo informacional.

Concordando com 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. Para que isso seja exequível, 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.

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, 2009), 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, 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.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

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 as tecnologias de informação e de comunicação propiciam e aceleram o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição da informação (ALVARENGA, 2008, p. 123).

Paralelamente, configuram-se também, novas formas de gerenciamento e controle das informações disponíveis. Com uso de tecnologias e da internet, a 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: o conhecimento que se desencadeia pela informação.

Fica claro 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 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.

A qualidade da informação no ambiente interno e externo da organização deve ser aplicada tanto nas linhas de produção quanto nas tarefas administrativas, buscando procedimentos que possam sistematizar e gerenciar essas questões (CALARGE e LIMA, 2001, p. 197). Corroborar com a satisfação do cliente, pela visão sistêmica de todos os agentes envolvidos nos processos produtivos, com ações padronizadas, políticas bem delineadas e definidas, podendo 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, como: seleção de empregados; informações e orientações claras; distribuição física do espaço; ferramentas e instrumentos eficientes; treinamento adequado; feedback efetivo de informações; motivação e incentivos; remuneração e reconhecimento adequados e supervisão adequada.

Para ser competitiva no mercado, a organização deve valorizar seus recursos intangíveis, as pessoas, não somente os tecnológicos, como cita Starec *et al.* (2005, p. 205):

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).

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.

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.

Num ambiente altamente dinâmico, os processos de aprendizado organizacional devem ser conscientes e claramente gerenciados, para reduzir os riscos de lapsos fatais entre o ambiente e a organização (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 47).

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: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, construção de uma visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

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).

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 1 é possível observar a dinâmica da aprendizagem nas organizações.

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.

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.

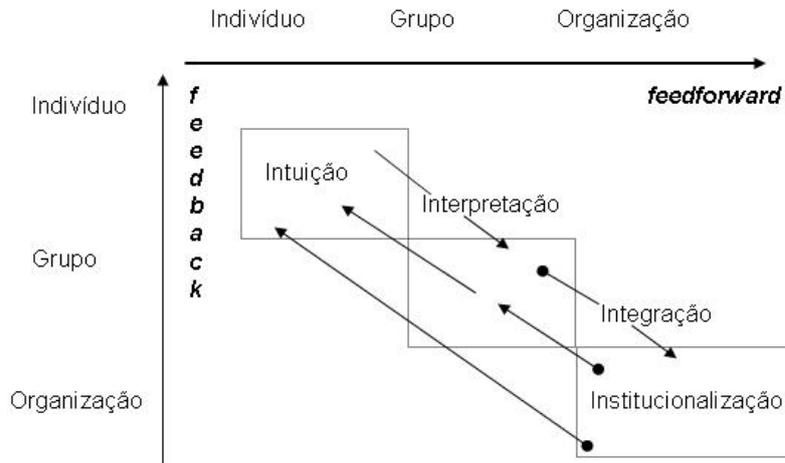


FIGURA 1 – A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO UM PROCESSO DINÂMICO  
 FONTE: CROSSAN *et al.* apud STAREC *et al.* (2005, p.207)

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 e baseia-se numa inter-relação dos seguintes fatores (Figura 2):

**Comportamento de tarefa:** O líder dedica tempo para explicar as responsabilidades dos indivíduos, definindo as tarefas e todas as explicações devidas para sua execução.

**Comportamento de relacionamento:** Ato de ouvir, comunicar-se com as pessoas, dando-lhes apoio nos esforços.

**Maturidade:** Capacidade e disposição das pessoas ao desempenhar sua tarefa.

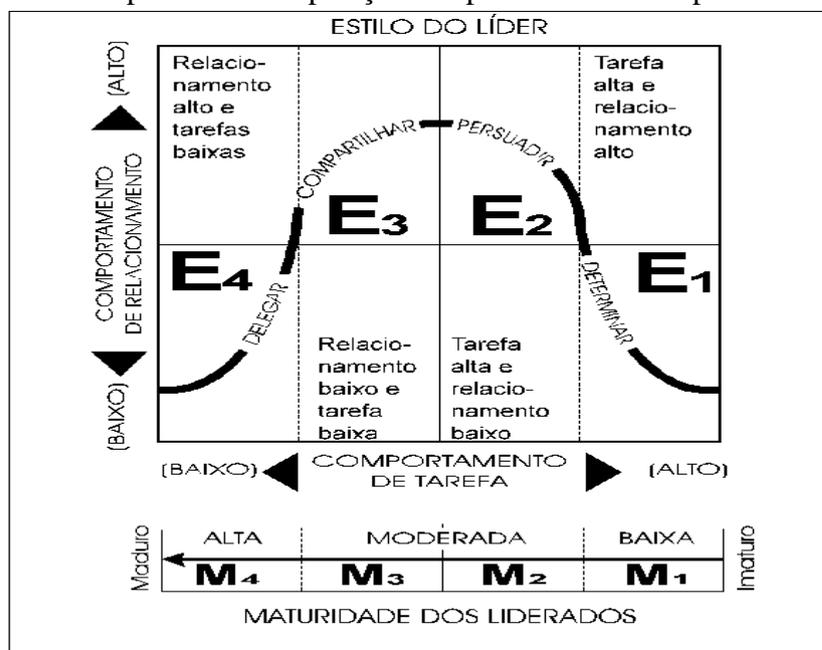


FIGURA 2 – LIDERANÇA SITUACIONAL  
 FONTE: HERSEY e BLANCHARD (1986, p.189)

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.

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).

Como 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. Chiavenato (1999, p.14) afirma que os movimentos de reorganização empresarial provocaram a substituição da organização funcional pela organização em rede de equipes voltadas para processos onde, 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). Os processos possuem características básicas que dão suporte à implantação de seu gerenciamento, Rados *et al.* (2000, p.10) elenca 5 elementos: Fluxo de valor; Eficácia; Eficiência; Tempo de ciclo e Custo.

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.

Já 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 3:



FIGURA 3 – 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.

Com uso de fluxogramas pode-se representar graficamente a seqüência do fluxo de atividades e informações dentro de um procedimento (processo), caracterizando operações, responsáveis e unidades envolvidas. 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.

Oliveira (2002, p.258) aponta vantagens no uso de fluxogramas como: apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método administrativo; possibilidade da apresentação de uma filosofia de administração, atuando, principalmente, como fator psicológico; possibilidade de visualização integrada de um método administrativo; propiciar o levantamento e a análise de qualquer método administrativo; propiciar o uso de convenções de simbologias; possibilidade de identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo considerado e propiciar a atualização e manutenção do método administrativo de maneira mais adequada, pela melhor clareza das alterações introduzidas, incluindo suas causas e efeitos.

Este trabalho usa o estudo de caso que, segundo Yin (*apud* DUARTE; BARROS, 2005, p. 217) é a investigação de 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.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Área de Estudo e Metodologia**

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 (Figura 4).

Possui um código de ética e conduta muito bem elaborado em princípios fundamentais de integridade, cumprimento de leis e padrões internacionais, respeito pelos Direitos Humanos e Práticas de Trabalho Justas, Igualdade de Oportunidades, Saúde e Segurança, meio ambiente, trabalhando conjuntamente com fornecedores e sociedade, respeitando o meio ambiente através de programas de responsabilidade social. Agrega e defende a segurança no trabalho em diversos programas preventivos e colaborativos como o TPM (*Total Productive Management*) - Gestão Produtiva Total (MPT), 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 e o programa GMP (*Good Manufacturing Practices*) Boas Práticas de Fabricação, uma das formas para se atingir um alto padrão de qualidade no mercado de produtos alimentícios.

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.

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.

Pelo mapeamento das principais atividades do setor de RH e seu respectivo fluxo de informação, apoiado em fontes de informação diversas partiu-se para o levantamento de

informações sobre a rotina diária do setor e os procedimentos desenvolvidos, foi realizada a observação participante dos fenômenos.

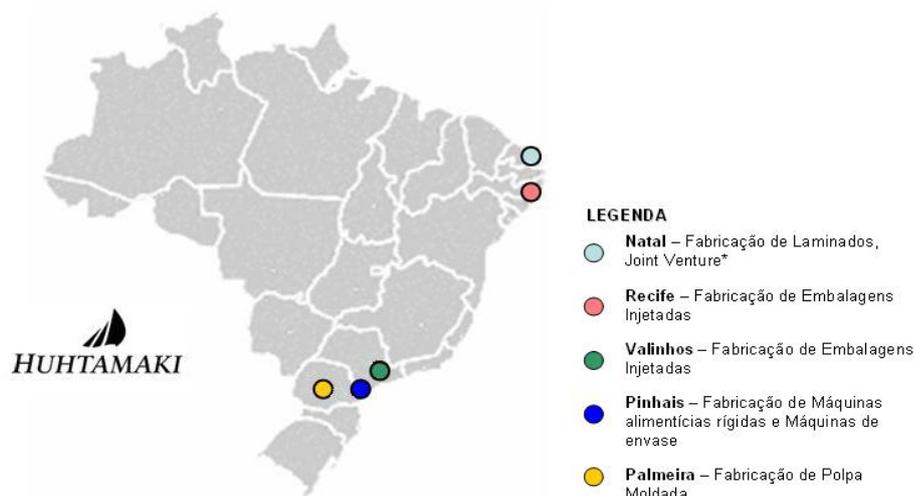


FIGURA 4 – HUHTAMAKI NO BRASIL

FONTE: Os autores (2009).

O fluxo informacional dos procedimentos é representado graficamente por fluxogramas que representam, com clareza, a seqüência lógica dos procedimentos, que envolvem documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis.

### 3.2 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.

### 3.3 Definição dos Procedimentos para Análise

Por meio da 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.

### **3.4 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, os documentos pertinentes a cada procedimento foram identificados e anexados ao formulário.

### **3.5 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.

### **3.6 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.

### **3.7 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.

### **3.8 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).

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 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, com o corpo contendo o disposto no quadro 1:

NÚMERO	PROCEDIMENTO PADRÃO	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS
POP 5121 010  (Apêndice 1)	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.

QUADRO 1 – PROCEDIMENTO E NECESSIDADES INFORMACIONAIS

FONTE: Os autores (2009).

Além deste exemplo, outros procedimentos como “Utilização de Equipamentos de Proteção Individual”, “Admissão de Valinhos”, “Admissão de Recife”, “Admissão de Temporários”, “Integração”, “Integração de Valinhos-Unilever”, “Avaliação de Desempenho em Período de Experiência”, “Treinamento”, “Reserva de Sala, Multimídia e Lancha”, “Desligamento”, “Desligamento de Temporários” e “Ambulatorial” foram mapeados e seus documentos anexos aos procedimentos, sendo identificados, reunidos e numerados para

permitir uma melhor identificação e recuperação dos mesmos e foram desenvolvidos conjuntamente a este trabalho.

## 5 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.

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 gerava transtornos para toda a organização, interferindo no seu funcionamento.

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.

Ficou claro que a capacidade da aquisição de informações pelo ser humano, para que se possa fazer algo, sendo entendido como algo contínuo quando existem 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.

O 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.

O processo que transfere a aprendizagem de indivíduos para grupos faz com que a aprendizagem permaneça na organização por meio de registros, sistemas e procedimentos. A identificação das necessidades informacionais dos colaboradores do setor para a execução das atividades permitiu maior agilidade na tomada de decisão para realização da tarefa e a busca de novas informações ao responsável pela atividade.

Percebeu-se 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 foram solucionados pela constatação da atividade realizada pelo executor com o procedimento, por exemplo:

a) os procedimentos existentes passam a ser registrados de maneira apropriada, proporcionando suporte informacional adequado; facilitado pelo 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;

b) os procedimentos permitem a 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, representando cada documento e o número de vias que o mesmo deve ser preenchido e seu respectivo destino, permitindo maior controle dos mesmos.

c) passou a existir o mapeamento do fluxo informacional das atividades e conseqüentemente de fluxogramas, permitindo 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.

## 6 CONCLUSÃO

Ao conhecer o ambiente informacional do setor de RH da empresa foi possível demonstrar fielmente os fluxos de trabalho para então sugerir melhorias, principalmente com relação ao aspecto informacional.

Os processos identificados através da observação e entrevistas informais foram posteriormente descritos e analisados, fornecendo a descrição dos procedimentos claros das informações prestadas aos usuários e pela identificação das necessidades de informação para a execução das atividades atribuídas ou não ao colaborador envolvido.

A falta de informações ou até mesmo a falta da sistematização e divulgação das mesmas aos colaboradores atrasava a realização das tarefas. A disseminação de informações referente à realização das tarefas para os colaboradores agilizou a execução das atividades, assim como a tomada de decisão pelos envolvidos.

Observou-se ainda, que a organização possui todas as informações e conhecimentos necessários para a execução das atividades, porém, estas não estavam sistematizadas e concentravam-se em apenas uma ou duas pessoas; 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.

O suporte informacional do POP e a representação gráfica proporcionaram um maior entendimento da realização das atividades, identificando melhorias para a realização dos processos, permitindo um melhor aproveitamento dos recursos.

A agilidade e troca de informações entre os colaboradores do setor melhorou consideravelmente. A representação gráfica (fluxogramas dos procedimentos) permitiu a identificação dos gargalos e falhas no processo informacional. A visualização do fluxo de trabalho permitiu 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 foi atingida pelo preenchimento do formulário POP da empresa, existindo ainda alguns fatores psicológicos, estilos de liderança e sistema de *feedback* e *feedforward* inerentes à empresa para que esse ambiente de aprendizagem se concretize.

O mapeamento informacional das atividades de todos os setores e respectivo mapeamento de competências já está sendo realizado na empresa nos setores produtivos, sendo 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.

## 7 REFERENCIAS

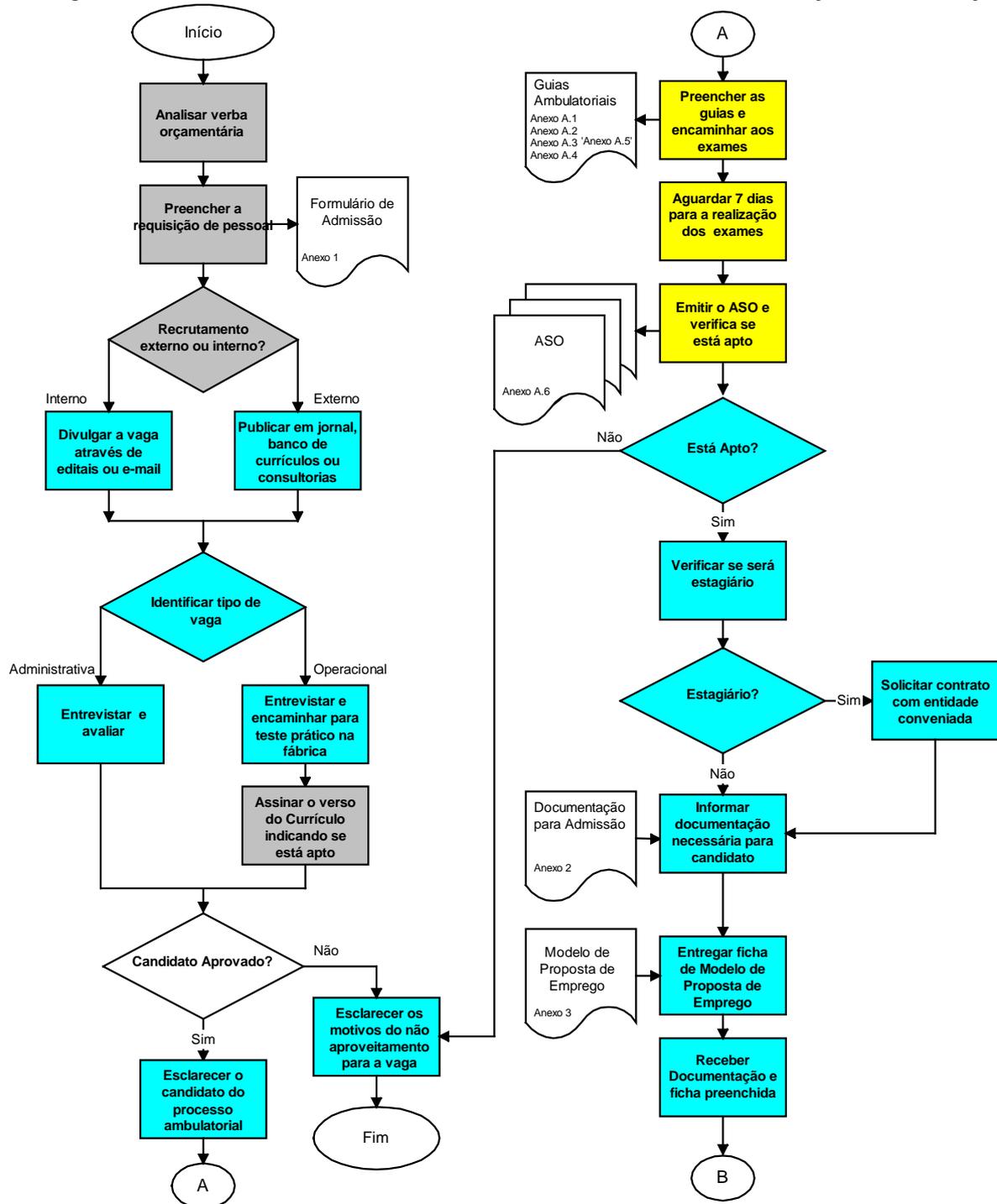
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual cognitivo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALMEIDA, L. G. **Gerência de Processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- CALARGE, F. A.; LIMA, P. C. Da abordagem do TQM (Total Quality Management) Ao 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](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.

### Apêndice 1

Fluxograma ao POP 5121 010 - Admissão de Pinhais: Recrutamento, Seleção e Contratação.



Legenda das cores utilizadas para a identificação das responsabilidades das atividades nos fluxogramas:

