

3. DESCRIÇÃO, ANÁLISE, ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS E PROCESSOS

Me. Edvin Kalil Freitas Granville
Foz do Iguaçu,
Abril 2011



OBJETIVOS



- Apresentar conceitos relativos à cargos;
- Refletir sobre os principais elementos na descrição e especificação de cargos;
- Criar e exercitar critérios para avaliação de cargos.



ESTRUTURA DA AULA



1. Significado dos cargos e evolução do conceito
2. Descrição e especificação de cargos;
3. Análise e Avaliação de cargos;
4. Desafios atuais e novas práticas.

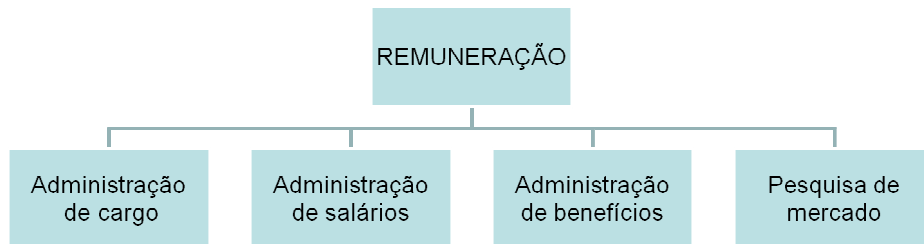


1. O QUE SÃO CARGOS?

- **Papéis** – indivíduo ocupa posição na organização e desempenha um conjunto de atividades e comportamentos;
- **Cargo** – conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional.
- **Função** – conjunto de tarefas ou atribuições exercidas de maneira sistemática e reiterada por um indivíduo na organização
- **Tarefas ou atribuições** – atividades executadas individualmente por um ocupante do cargo (determinado resultado)



1. O QUE SÃO CARGOS?



Marras (2000)

1. O QUE SÃO CARGOS?

DESENHO DE CARGOS

- Modelo clássico
- Modelo das relações humanas
- Modelo de características do trabalho
- Sistema de alto desempenho



Gil (2007)

1. O QUE SÃO CARGOS?

DESENHO DE CARGOS

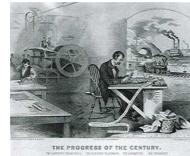
- Modelo clássico:

- Primórdios da Administração Científica;
- Enfatizava habilidades específicas para as tarefas;
- Quanto mais simples as tarefas mais eficiente o trabalhador;
- Baixo nível de qualificação e salários menores;
- Reduziu custos de treinamento e facilitava a supervisão;
- Aplicado sobretudo à linha de montagem;



Limitações:

- Monotonia de tarefas simples e repetitivas (desinteresse, apatia, fadiga e moral baixa);
- Pouco contato com colegas (confinamento);
- Dependência completa da chefia (controle do comportamento).



Gil (2007)



1. O QUE SÃO CARGOS?

DESENHO DE CARGOS

- Modelo das relações humanas

- Ênfase no contexto organizacional e social do trabalho;
- Considera necessidades psicológicas;
- Enfatiza a importância da interação entre as pessoas;
- Considera certa possibilidade de crescimento individual.

Limitações:

- Cumprimento de tarefas e sequência de trabalho similar ao modelo clássico;
- Estabilidade e previsibilidade.



Gil (2007)

1. O QUE SÃO CARGOS?

DESENHO DE CARGOS

- Modelo de características do trabalho:
 - Desenho do cargo baseia-se na contínua mudança e revisão;
 - Objetivos e processos organizacionais mudam;
 - Responsabilidade básica nas mãos de gerente e equipe;
 - Pressupõe habilidades de autodireção e autocontrole definidos entre a pessoa e o gerente;
 - Prevê o enriquecimento do trabalho;
 - Tarefas especializadas de crescimento contínuo;
 - Cinco aspectos importantes: variedade de habilidades, identidade de tarefas, significância da tarefa, autonomia e *feedback*;
 - Tem como vantagens a satisfação, o envolvimento e a atualização



Limitações:

- De difícil implantação, pois depende da confiança em condições psicológicas prévias, cujos ocupantes podem ou não ter.

Gil (2007)

1. O QUE SÃO CARGOS?

DESENHO DE CARGOS

- Sistema de alto desempenho:
 - Abordagem sociotécnica (sociologia do trabalho com uso de tecnologia correta);
 - Cada empregado desenvolve um grande número de habilidades;
 - Trabalho executado em rodízio;
 - A equipe tem autoridade para organizar tarefas e atribuir papéis;
 - O gerente atua como *coach*;
 - Equipes estruturadas com autonomia;

Limitações:

- A natureza das tarefas desenvolvidas, pois nem todas são agradáveis.



Gil (2007)

Filosofia/abordagem	Técnicas	Vantagens	Desvantagens	Objetivo
Administração científica	Simplificação do trabalho	Cria cargos simples, seguros e confiáveis. Minimiza as demandas mentais do trabalho	Monotonia, chateza e alienação	Eficiência
Relações humanas	Trabalho em grupos	Reconhece a importância das necessidades sociais dos empregados	Proporciona pouca orientação técnica	Satisfação
Características do trabalho	Ampliação do cargo	Reduz tempo de espera entre tarefas, melhora a flexibilidade da organização, reduz necessidades de suporte de <i>staff</i>	Sacrifica as vantagens da simplificação sem reduzir as desvantagens	Eficiência
	Enriquecimento do cargo	Cria cargos que envolvem o empregado, aumenta a motivação, satisfação e produtividade	Custo. Aumenta o potencial de erros e de acidentes. Requer empregados adicionais. O controle permanece com os gerentes	Satisfação
Alto desempenho no trabalho	Equipes	Dá maior dose de auto-controle sobre o trabalho. Ideal para novas fábricas, onde é compatível com a tecnologia adotada	Requer desenho organizacional compatível e cuidadosa estruturação de equipes. Relações entre equipes devem ser administradas. Tempo devotado a assuntos não-produtivos	Eficiência

Chiavenato (2010)

2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS



As necessidades de RH são definidas a partir da análise de cargos, e conseqüentemente a descrição e a especificação de cargos que permitem a avaliação e política salarial da empresa.



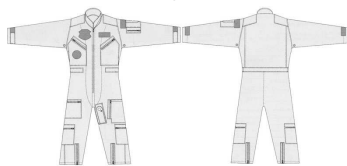
Os velhos meios	Aspectos	Os novos meios
Altas, com muitos níveis administrativos	← Estruturas →	Achatadas, com poucos níveis administrativos
Centralizada na cúpula da administração	← Autoridade →	Descentralizada em todos os níveis: <i>empowerment</i>
Amplo e diversificado	← Papel do staff →	Pequeno e concentrado
Simplificada e estreita. Os gerentes pensam e as pessoas fazem e executam	← Modelagem do trabalho →	Multifuncional e ampla. As pessoas pensam e melhoram continuamente
Importantes apenas como unidades administrativas formais	← Grupos de trabalho →	Como sistemas sociotécnicos integrados e em ampla utilização de equipes
Salário fixo conforme a classificação do cargo e o desempenho individual	← Compensação →	Salário flexível por metas e pelo desempenho individual e grupal
Limitado apenas ao cargo. Ocupante é descartável!	← Treinamento →	Amplo e conceitual. Ocupante é valioso e é encorajado a aprender novas habilidades e competências

Chiavenato (2010)

2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

CONCEITOS

- **Análise de cargo** – estudo para obter informações sobre as tarefas ou atribuições do cargo;
- **Descrição de cargo** – exposição ordenada de tarefas e atribuições do cargo, descreve o que, como e por que é realizada a tarefa;
- **Especificação de cargo** – identifica os requisitos necessários ao desempenho das tarefas ou atribuições do cargo (aptidões, conhecimentos, habilidades, responsabilidades, condições de trabalho e riscos).



Gil (2007)

2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

Para que serve a descrição e especificação?

- Determinar perfil e definir procedimentos de seleção;
- Fornecer dados de necessidade e seleção dos conteúdos de treinamento;
- Fornecer dados para higiene e segurança do trabalho;
- Fornecer informação para supervisor e empregado sobre padrões de desempenho



Gil (2007)

2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

Para que serve a descrição e especificação?



- Fornecer dados para avaliação de cargos e faixas salariais;
- Determinar linhas de autoridade e responsabilidade na organização;
- Fornecer informações para sistema de avaliação de mérito.



Gil (2007)

2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

- 2.1 Determinar os dados requeridos;
- 2.2 Coletar os dados;
- 2.3 Descrição e especificação;
- 2.4 Analisar os dados.



Gil (2007)

2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

2.1 Determinar os dados requeridos

- a) Atividades do cargo – atividades desempenhadas (ex.: digitação documentos), nível de detalhamento variável, periodicidade da atividade e importância;
- b) Máquinas, equipamentos, ferramentas e outros recursos;
- c) Requisitos exigidos pelo cargo – atributos pessoais (interesse, personalidade, etc.) e conhecimentos/habilidades (formação, treinamento e experiência);
- d) Responsabilidades – supervisão de pessoas, materiais, ferramentas, dinheiro, documentos e informações;
- e) Condições de trabalho e riscos – especificação de penosidade, insalubridade e riscos.



Gil (2007)



2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

2.2 Coletar os dados

a) Observação direta – observar o exercício das funções do cargo, mantém contato com o gerente da área e recolhe documentação;

- Vantagens:
 - Veracidade dos dados
 - Não paralisa o trabalho
 - Adequado à tarefas simples e repetitivas
- Desvantagens:
 - Não indicado para tarefas complexas;
 - Analista dedica bastante tempo;
 - Elevação de custos.



Gil (2007)

2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

2.2 Coletar os dados

a) Questionário – instrumento simples que requer preenchimento (clareza, perguntas fechadas, interpretação e ordenamento);

- Vantagens:
 - Rápido e barato;
 - Não requer treinamento para aplicar;
 - Respondido oportunamente;
 - Grande número de pessoas;
 - Cargos complexos.
- Desvantagens:
 - Não se aplica a analfabetos ou pessoas com dificuldade escrita;
 - Requer planejamento cuidadoso;
 - Tende a ser superficial.



Gil (2007)

2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

2.2 Coletar os dados

a) Entrevista – é mais flexível e produtivo, garante uma interação face a face, permite a elucidação de dúvidas e obtenção apropriada (acesso interpessoal, definir perguntas com clareza, conhecer unidade visitada e colaboração do entrevistado).

• Vantagens:

- Flexibilidade;
- Qualquer tipo de cargo;
- Esclarecimento de dúvidas;
- Obtenção de dados a partir do ocupante do cargo.



• Desvantagens:

- Custos de treinamento e aplicação de entrevistas;
- Paralisação do trabalho;
- Pode induzir a confusão entre opiniões e fatos;
- Falta de motivação em responder perguntas.

Gil (2007)

Métodos de colheita de informação	Participação do analista de cargo	Participação do ocupante ou do supervisor
Entrevista	Participação ativa O analista colhe dados através da entrevista	Participação ativa O ocupante fornece dados através da entrevista
Questionário	Participação passiva O analista recebe os dados através do questionário	Participação ativa O ocupante fornece dados através do questionário
Observação	Participação ativa O analista colhe dados através da observação	Participação passiva O ocupante apenas trabalha enquanto o analista observa

Chiavenato (2010)

2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

2.3 Descrição e especificação



- a) Clareza – termos simples, sem ambiguidade, definir termos técnicos (deve ser clara para quem não conhece o cargo);
- b) Precisão – preferencialmente termos que possam ser verificados ou mensurados;
- c) Concisão – frases curtas sem minúcias desnecessárias;
- d) Impessoalidade – iniciar com verbo no infinitivo ou terceira pessoa do presente do indicativo.



Gil (2007)

2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

2.3 Descrição e especificação



A descrição sumária fornece uma ideia geral sobre o cargo, resumindo as principais atividades

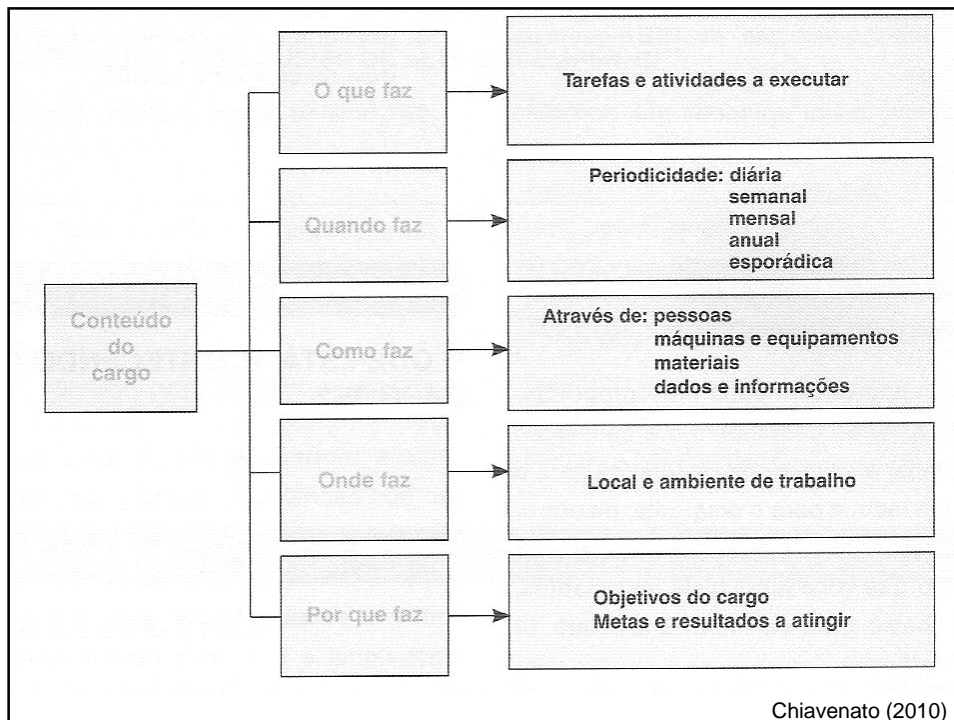
Exemplo: Caixa - Efetua pagamentos ou recebimentos nos guichês da empresa, sob orientação do tesoureiro.

O detalhamento descreve organizadamente e padroniza as informações do cargo (por ordem de importância ou cronológica)

Exemplo: Caixa

- Receber numerário do tesoureiro para pagamento ou troco;
- Efetuar pagamento e recebimento diversos;
- Sacar e endossar cheques, conforme normas preestabelecidas;
- Conferir o movimento diário do guichê.

Gil (2007)



2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

2.3 Descrição e especificação

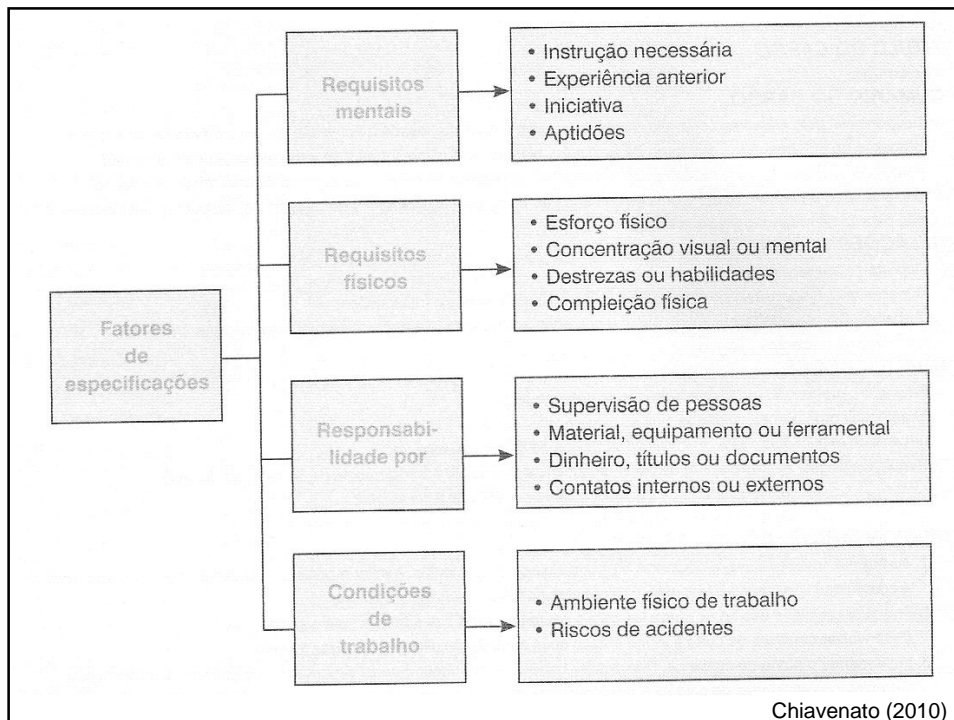
Especificação:

A especificação indica a qualificação do ocupante do cargo.

- Formação escolar;
- Conhecimentos especializados;
- Experiência prévia;
- Esforço físico;
- Esforço mental e visual;
- Responsabilidade por: máquinas, equipamentos, valores, conferência de dados, supervisão, treinamento, segurança de terceiros e contatos;
- Condições de trabalho;
- Riscos.

Gil (2007)





2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

2.3 Descrição e especificação

Especificação:

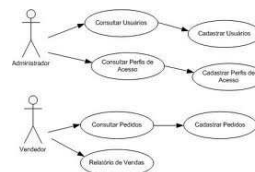
Exemplo

Cargo: Analista de Treinamento

Formação escolar: Curso superior, preferencialmente em Administração, Psicologia, Pedagogia ou Ciências Sociais

Conhecimentos específicos:

- Técnicas de coleta e análise de dados
- Elaboração de relatórios



Experiência: três anos no cargo ou outros da área de recursos humanos

Gil (2007)

2. DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGOS

2.3 Descrição e especificação

Especificação:

Exemplo

Cargo: Analista de Treinamento

Responsabilidade por dados confidenciais: acesso a dados de qualificação profissional dos funcionários da empresa

Responsabilidade por contatos: contatos frequentes com funcionários e gerentes da empresa

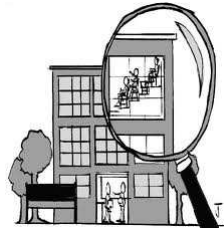
Condições de trabalho: normais de escritório



Gil (2007)

Recursos Identifica, organiza, planeja e aloca recursos	Tempo: seleciona atividades relevantes com os objetivos, prioriza, aloca o tempo, prepara e segue programas Dinheiro: prepara e utiliza orçamentos, faz previsões, faz registros e ajustamentos para alcançar objetivos Materiais e instalações: obtém, guarda, aloca e utiliza materiais ou espaço com eficiência Recursos humanos: ensina habilidades e distribui o trabalho, avalia o desempenho e assegura retroação
Interpessoal Trabalha com outras pessoas	Participa como membro de uma equipe: contribui para o esforço grupal Ensina novas habilidades aos outros Serve clientes/consumidores: trabalha para satisfazer expectativas dos clientes Exercita liderança: comunica idéias, persuade e convence os outros, assume desafios Negocia: trabalha com acordos envolvendo trocas de recursos; resolve interesses vários Trabalha com diversidade: junto com homens ou mulheres de diversas procedências
Informação Obtém e utiliza informação	Obtém e avalia informação Organiza e mantém informação Interpreta e comunica informação Utiliza computadores para processar informação
Sistemas Compreende inter-relações complexas	Compreende sistemas: sabe como funcionam os sistemas sociais, organizacionais, tecnológicos e como operá-los eficazmente Monitora e corrige desempenho: distingue tendências, prevê impactos sobre operações, diagnostica desvios nos sistemas e corrige erros ou soluciona problemas Melhora ou desenha sistemas: sugere modificações nos sistemas atuais e desenvolve sistemas novos ou alternativos para melhorar o desempenho
Tecnologia Trabalha com uma variedade de tecnologias	Seleciona tecnologia: escolhe procedimentos, ferramentas ou equipamento, inclusive computadores ou tecnologias relacionadas Aplica tecnologia às tarefas: compreende os objetivos e ajusta os procedimentos ou operações do equipamento Mantém o equipamento: previne, identifica e resolve problemas com equipamentos, inclusive computadores ou tecnologias relacionadas

Chiavenato (2010)



3. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE CARGOS



Porque analisar e avaliar cargos?

3. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE CARGOS

- Excellent
- Very good
- Good
- Average
- Poor

Consiste no estabelecimento de valor relativo de cada cargo, permitindo ordená-lo conforme a importância para a empresa.

Permite estabelecer os salários a serem pagos.



3. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE CARGOS

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO



Existem diversos métodos que podem ser classificados como:

- Qualitativos – de fácil elaboração e aplicação, porém não tão precisos e influenciados pela subjetividade.
- Quantitativos – maior precisão e objetividade, mas possuem complexidade maior demandando mais tempo e investimento.



ex.: avaliação por ordenamento, avaliação por categorias predeterminadas, avaliação por pontos e avaliação por comparação de fatores.

Gil (2007)

3. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE CARGOS

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Avaliação por ordenamento:

- a) Comissão de avaliadores – seleção de avaliadores;
- b) Seleção de cargos – agrupar por cargos semelhantes;
- c) Descrição dos cargos – descrição com títulos e atividades;
- d) Ordenação – cada avaliador recebe planilha;
- e) Avaliação – comissão realiza a ordenação dos cargos:

CARGO	AVALIADOR 1	AVALIADOR 2	AVALIADOR 3	MÉDIA	POSIÇÃO
A	1º	2º	1º	1,3	1º
B	3º	2º	2º	2,3	3º
C	2º	1º	2º	1,6	2º
D	3º	4º	4º	2,6	4º
E	5º	5º	5º	5	5º

Gil (2007)

3. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE CARGOS

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO



Avaliação por categorias predeterminadas:

- a) Definição das grandes áreas da empresa – cargos de escritório, fábrica, venda e executivos;
- b) Estabelecimento de categorias – categorias para cada área;
- c) Colocação dos cargos nas categorias.



Gil (2007)

3. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE CARGOS

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Avaliação por comparação de fatores:

- a) Determinar e definir fatores utilizados;
- b) Selecionar e descrever cargos típicos;
- c) Ordenar os cargos em função de cada fator;
- d) Distribuir o salário de cada cargo;
- e) Fixar escala de comparação por fator (acrescentar demais cargos);
- f) Avaliar cargos restantes pela escala.



Fatores geralmente adotados: requisitos mentais, habilidades, requisitos físicos, responsabilidade e condições de trabalho.

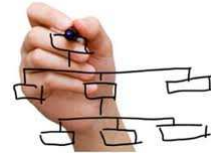
Gil (2007)

3. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE CARGOS

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Avaliação por pontos:

a) Selecionar cargos;



b) Determinar fatores de avaliação;

c) Graduar fatores;



d) Ponderar fatores

Gil (2007)

4. DESAFIOS ATUAIS E NOVAS PRÁTICAS

Desafios em administrar cargos e salários

- Inflexibilidade do sistema de remuneração;
- Conservadorismo;
- Confidencialidade do sistema de remuneração;
- Recompensas relacionadas mais à posição hierárquica do que resultados;
- Inexistência de plano para funções técnicas;
- Baixa participação dos gerentes na administração salarial.



Gil (2007)

4. DESAFIOS ATUAIS E NOVAS PRÁTICAS

Novas estratégias

- Remuneração por conhecimento e habilidade;
- Remuneração por competência;
- *Broadbanding* (níveis salariais em faixas);
- Remuneração variável por desempenho;
- Remuneração por equipes;
- Participação dos empregados na política salarial;
- Criação de carreiras técnicas;
- Troca de salários por benefícios;
- Previdência privada.



Gil (2007)

EXERCÍCIO

EXERCÍCIO:

Em grupo, crie critérios e estabeleça um processo para análise e avaliação de cargos...

TÍTULO DO CARGO

Enfermeira

SUMÁRIO DO CARGO

Responsável pelo esquema completo de cuidados com o paciente, desde a admissão até a transferência ou saída do processo de enfermagem, bem como de avaliação, planejamento, implementação e avaliação. A enfermeira tem autoridade e total responsabilidade sobre o processo de enfermagem e para projetar as futuras necessidades do paciente e/ou da família. Dirige e guia os cuidados ao paciente e as atividades do pessoal de apoio, enquanto mantém o alto padrão de enfermagem profissional.

RELAÇÕES

Reporta-se à enfermeira-chefe

Supervisiona: responsável pelos cuidados atribuídos, prescrições e transcrições.

Trabalha com os departamentos de apoio e cuidados ao paciente. Relações externas com médicos, pacientes e famílias de pacientes.

QUALIFICAÇÕES

Educação: graduação em escola superior de enfermagem.

Experiência profissional: cuidados críticos exigem

um ano de experiência médico/cirúrgica Requisitos de licença ou registro:

Requisitos físicos: A: Capacidade de *bend*, de alcançar ou assistir à transferência de 50 ou mais *pounds*

B: Capacidade de transferir e/ou andar 80% de 8 horas *shift*

C: Acuidade visual e auditiva para desempenhar funções relacionadas.

RESPONSABILIDADES

1. Avaliar dimensões físicas, emocionais e psicossociais dos pacientes. Avaliar o paciente por escrito após sua admissão e comunicá-la aos que cuidam dele, conforme as políticas internas do hospital.
2. Formular um plano escrito de cuidados com o paciente desde sua admissão até a saída. Desenvolver objetivos de curto e longo prazos após a admissão. Rever e atualizar o plano.
3. Implementar o plano de cuidados. Demonstrar habilidade em desempenhar procedimentos comuns de enfermagem. Completar as atividades de cuidado com o paciente de maneira organizada e cronometrada, estabelecendo prioridades apropriadas.

Chiavenato (2010)

REVISÃO



- O que são papéis, tarefas, funções e cargo?
- O que é necessário levar em consideração para a descrição, especificação e avaliação de cargo ?

REFERÊNCIAS



- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos - um enfoque profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.