

MORBIOLI, William; COSTA, Marcela Avelina Bataghin. A importância do desenho de cargos. In: WORKSHOP DE INOVAÇÃO, PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO, 2., 2016, São Carlos, SP. *Anais...* São Carlos, SP: IFSP, 2016. p. 19-21. ISSN 2525-9377.

A IMPORTÂNCIA DO DESENHO DE CARGOS

WILLIAM MORBIOLI¹, MARCELA AVELINA BATAGHIN COSTA¹

¹ IFSP – Instituto Federal de São Paulo, Tecnologia em Processos Gerenciais, São Carlos, Brasil.

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo nortear o desenho de cargos em empresas, intencionando indicar a necessidade, abrangência e aplicabilidade no planejamento quanto aos recursos humanos destas, seja para recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, necessidades de treinamento, remuneração e ao cumprimento obrigatório da elaboração do Perfil Profissiográfico Previdenciário – PPP a todos os empregados que durante o contrato de trabalho foram expostos a agentes nocivos à saúde.

PALAVRAS-CHAVE: Treinamento. Remuneração. Perfil Profissiográfico.

ABSTRACT: This paper intends to guide the job design in companies and proposes indicating the requirement, reach and applicability in the planning with regard to the human resources of the company, either to recruitment, selection process, performance evaluation, need for training, remuneration and to guide the mandatory enforcement of the elaboration of Professional Profile for Social Security Purposes (PPP) to every employee that during employment contract were exposed to health hazards.

KEYWORDS: Training, Remuneration, Professional Profile for Social Security Purposes.

INTRODUÇÃO

A importância do desenho de cargos não é recente, embora nas últimas décadas tenha tomado uma dimensão maior devido a questões legais, mudanças comportamentais, tecnológicas, nas profissões e nos próprios cargos em si. Isto pode ser observado na literatura proposta por diversos autores (BOHLANDER; SNELL, 2009; CHIAVENATO, 2016; LIMONGE-FRANÇA, 2015).

A Descrição de Função, Desenho de Cargos, Perfil Profissiográfico Previdenciário são termos diferentes que podem ser expressos de forma única. Condensando os dados de forma coesa a dar subsídios e suporte à Empresa na elaboração de seu Plano de Carreira, na Administração de Salários como também informações imprescindíveis ao Instituto Nacional de Previdência Social – INSS, quanto à exigência para a comprovação de obtenção de benefício previdenciário especial.

Como já mencionado a descrição de função ou desenho de cargos são sinônimos e servem de base para a definição de uma política salarial coesa. Mayo (1933) mostrou em suas experiências na empresa norte americana *Hawthorne*, que a fragmentação do trabalho não é a forma mais eficiente para aplicar em um desenho de cargo, devendo tomar o cuidado de melhor retratar as tarefas que são executadas pelo(s) seu(s) ocupante(s), de desenhar o cargo de forma a deixá-lo dinâmico, evitando-se a monotonia na execução das tarefas, características no século passado (explicada e defendida pela escola clássica), conforme citada por Homans (1981) quando foram entrevistados cerca de 21000 empregados da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, onde diz que “o programa de entrevista revelou a existência de um comportamento resultante do agrupamento informal dos operários a fim de se protegerem contra aquilo que consideravam ameaças da Administração contra o seu bem-estar.”

A motivação é ponto importante a se levar em consideração no momento do desenho de cargos. Para Maslow (1943) “as necessidades humanas, estão arrançadas numa hierarquia” que ele denominou de “hierarquia das necessidades humanas”. Uma necessidade é substituída pela seguinte

mais tarde na hierarquia. Assim em ordem crescente tem-se: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, autoestima e autorrealização. Ao desenhar um cargo é necessário aplicar uma conceituação simples e comprovada. Tudo evoluiu com o passar do tempo, e as abordagens relativas a atribuições de um cargo também evoluíram seguindo as características de cada escola a que elas pertenciam: clássica, humanística e contingencial. O modelo contingencial é o que melhor define a visão moderna, leva em consideração o dinamismo do cargo, sejam elas por mudanças organizacionais ou evoluções tecnológicas. Responsabilidades e desafios são pontos marcantes nessa descritiva. Responsabilidade por resultados, por processos, por produtos, enfim a constante busca pela excelência.

Desenhar um cargo é relacionar o ocupante às atividades “do que faz?”, “como faz?”, “porque que faz?”. Inclui um título para o cargo, um sumário da descrição, as responsabilidades inerentes ao cargo, assim como o conhecimento necessário, o *know how*, para o desempenho das tarefas, conhecimentos estes adquiridos de forma acadêmica ou prática (LIMONGE-FRANÇA, 2015). Para Zimpeck (1984) a implantação de um modelo eficaz envolve a necessidade de alterar conceitos - a mentalidade, uma doutrina constante com aplicação de técnicas de comunicação efetiva, a qual deve ser apoiada por uma direção decidida e firme, não esperando que de imediato provoquem resultado em curto prazo, mas altamente favoráveis a médio e longo prazo.

MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho trata-se de uma revisão bibliográfica, pois procura referências teóricas já publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32). Neste trabalho buscou-se analisar conteúdos que tratam da importância do desenho de cargos.

RESULTADOS

Através de revisão bibliográfica e observação em anos de experiência profissional por parte dos pesquisadores, este trabalho pode inferir que todo o processo é dividido em fases distintas. A coleta de dados, através de observações “*in loco*”, questionários dirigidos e entrevistas com ocupantes e supervisão. Nesse momento se obtém os dados relativos às tarefas a serem executadas, os deveres e a responsabilidade do ocupante são atribuídos às mesmas. A fase seguinte é a de análise dos cargos, onde são determinadas as condições em que o trabalho é executado, os requisitos mentais e físicos requeridos para o ocupante. Condições ambientais devem levantadas e acompanhadas por um profissional habilitado, seja ele um perito ou um profissional da segurança do trabalho.

Uma comissão deve ser formada internamente para análise dos dados, composta por profissionais de recursos humanos, gerencias, previamente escolhidas, e a supervisão direta ao cargo a ser analisado. A formação dessa comissão é primordial para que o trabalho como um todo ocorra de forma concisa e dentro de padrões específicos. Tem também a finalidade de reavaliar os cargos sempre que sofrerem alterações significantes quanto à execução motivadas por alterações tecnológicas ou organizacionais. A avaliação consiste em comparar o desenho do cargo a cargos-chave da organização, a fim de definir uma pontuação/classificação com conseqüente posicionamento dentro de uma estrutura de cargos, valorando dessa forma o trabalho dos ocupantes desse cargo. Cada descrição é única e distinta, sendo que as tarefas inclusas compreendem um cargo em toda a extensão de seu significado. Como resultado do trabalho de desenho de cargos, a empresa tem condições de efetuar o planejamento adequado para a avaliação de desempenho e necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, efetuar recrutamento e seleção de pessoal e elaboração/manutenção da remuneração e benefícios. É aplicável desde uma microempresa a uma multinacional. Estes resultados vão ao encontro do que é defendido por Bohlander e Snell (2009); Chiavenato (2016), autores citados no texto e que de fato é praticado por empresas bem organizadas e estruturadas.

CONCLUSÕES

O desenho de cargos serve de base para a elaboração do PPP – Perfil Profissiográfico Previdenciário (INSS, 2002), o qual entrou em vigor em 2004, que constitui um documento histórico-laboral do trabalhador, descreve dados administrativos, registros ambientais, a monitoração de resultados a agentes nocivos químicos, biológicos ou físicos, associação de agentes prejudiciais à saúde ou à integridade física entre outros, fornecendo ao trabalhador informações quanto a condições ambientais, principalmente no requerimento de aposentadoria especial. A elaboração do PPP é

também elaborada com base no Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA, no Programa de Gerenciamento de Riscos – PGR, no Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção – PCMAT, no Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, no Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho – LTCAT e na Comunicação de Acidente do Trabalho – CAT, devendo ser atualizado anualmente ou sempre que ocorrer alterações nas informações contidas.

Cabe ao gestor ressaltar a importância no desenho do cargo, e o suporte que este lhe proporciona no planejamento e nas tomadas de decisões, assim como o de cumprir com requisitos legais. Torna motivador ao ocupante do cargo a manutenção da revisão funcional, seja por novos desafios e/ou melhorias financeiras.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, 2009.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos**: Como incrementar talentos na empresa. 8. ed. Barueri, São Paulo, 2016, 224 p.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

HOMANS, G. C.; Chiavenato, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 1981, 153p.

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDADE SOCIAL. Perfil Profissiográfico Previdenciário - **Instrução Normativa INSS/DC nº 84** - de 17 de dezembro de 2002- Dou de 23/12/2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007, reimpresso em 2015, 267 p.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. Psychological Review, 1943, 370 p.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933, 204 p.

ZIMPECK, B. G. **Administração de Salários**, 5 ed. Rio de Janeiro, 1984, 328 p.