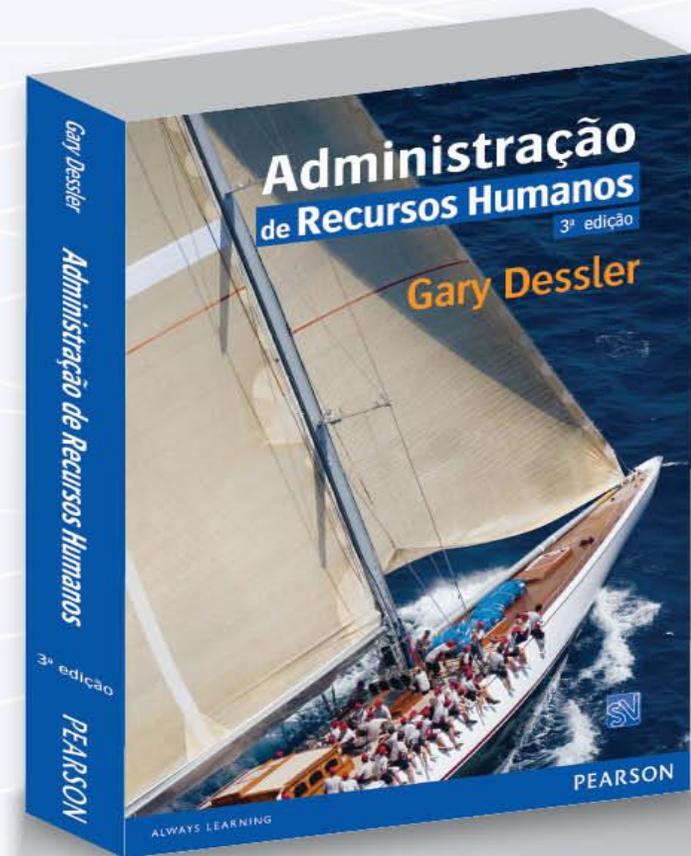


## Capítulo 4

# Recrutamento: análise e descrição de cargos, gestão de talentos



# Objetivos de aprendizagem

1. Explicar a importância da gestão de talentos.
2. Explicar a análise de cargos, incluindo o que significa e como funciona na prática.
3. Usar pelo menos três métodos de coleta de informações para análise de cargos, incluindo entrevistas, questionários e pesquisas.
4. Registrar as descrições de cargos, com resumos e funções de trabalho, utilizando a internet e os métodos tradicionais.
5. Identificar as funções essenciais de um cargo.
6. Registrar o perfil necessário para o cargo.

# O processo de gestão de talentos

- ❑ **Gestão de talentos**
  - Processo integrado e orientado por metas de planejamento, recrutamento, desenvolvimento, gestão, bônus e remuneração de funcionários.
  
- ❑ Quando um gerente tem uma perspectiva de gestão de talentos, ele:
  - Entende que as tarefas de gestão de talentos são partes de um único processo com etapas interligadas.
  - Garante que decisões de gestão de talentos, como formação de equipes de trabalho, treinamento e salários sejam direcionados por metas.

# O processo de gestão de talentos

3. Usa o mesmo “perfil” de competências, características, conhecimentos e experiências, tanto para formulação de um plano de recrutamento quanto para seleção, treinamento, avaliação e decisões sobre remuneração.
  4. Segmenta e gerencia funcionários.
  5. Integra e coordena todas as funções de gestão de talentos.
- Gestão de talentos começa com a compreensão de *quais vagas* precisam ser preenchidas
  - Qual perfil e quais competências* os funcionários precisam ter para realizar esses trabalhos de maneira eficaz.

# Os fundamentos da análise de cargos

## ☐ **Análise de cargos**

- Procedimento para a determinação dos requisitos e competências necessárias para a realização de um trabalho e do perfil da pessoa que deve ser contratada.

## ☐ **Descrição de cargos**

- Detalhamento de requisitos, responsabilidades, relações de subordinação, condições de trabalho e responsabilidades de supervisão – resultante da análise de cargos.

## ☐ **Especificações de cargos**

- Detalhamento das “necessidades humanas”, treinamento necessário, habilidades, perfil, e assim por diante – também resultante da análise de cargos.

# Os fundamentos da análise de cargos

□ Existem seis etapas para fazer uma análise de cargos:

- Decida como você vai usar a informação.
- Revise informações relevantes, como organogramas, fluxogramas de processos e descrições de cargos.
- Selecione cargos representativos.
- Analise o cargo coletando dados sobre atividades, condições de trabalho, bem como perfil pessoal e habilidades necessárias para realizar o trabalho.
- Verifique as informações da análise de cargos com o funcionário que realiza as atividades e também com o seu supervisor imediato.
- Desenvolva uma descrição e uma especificação de cargos.

# Métodos de coleta de informações para a análise de cargos

## ☐ Entrevista

- Algumas perguntas típicas de entrevistas incluem:
- Qual é o trabalho que está sendo realizado?
- Quais são as principais funções do seu cargo? O que exatamente você faz?
- Em quais locais físicos você trabalha?
- Quais os requisitos de formação, experiência, habilidade e (se aplicável) licenças e certificação para realizar o trabalho?

# Métodos de coleta de informações para a análise de cargos

## Entrevista

- Em quais atividades você participa?
- Quais são as responsabilidades e os deveres do trabalho?
- Quais são as responsabilidades básicas ou padrões de desempenho que caracterizam o seu trabalho?
- Quais são as suas responsabilidades? Quais são as condições ambientais para realizar o trabalho?
- Quais são as exigências físicas, emocionais e mentais?

# Métodos de coleta de informações para a análise de cargos

## ☐ Entrevista

- Quais são as condições de saúde e segurança?
- Você está exposto a riscos ou condições de trabalho incomuns?

# Métodos de coleta de informações para a análise de cargos

## ❑ Questionários

- Um questionário típico de análise de cargo, como o da figura a seguir, pode incluir várias perguntas abertas
  - Qual é o propósito geral do cargo?
  - Escolaridade obrigatória

# Métodos de coleta de informações para a análise de cargos

## Questionários

### Questionário de análise de cargos

Cargo \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_  
Código do cargo \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_  
Cargo do superior \_\_\_\_\_  
Horas trabalhadas \_\_\_\_\_ h às \_\_\_\_\_ h  
Nome do analista de cargos e salários \_\_\_\_\_

1. Qual é o propósito geral do cargo?

2. Se o encarregado supervisiona outros, listá-los por cargo e, caso haja mais de um funcionário com o mesmo, colocar o número entre parênteses.

3. Marque quais atividades fazem parte da supervisão do encarregado.

- Treinamento
- Avaliação de desempenho
- Inspeção do trabalho
- Orçamento
- Coaching e/ou aconselhamento
- Outros (especifique) \_\_\_\_\_

4. Descreva o tipo e o nível de supervisão sob responsabilidade do encarregado.

5. **TAREFAS DE TRABALHO:** descreva sucintamente o que o ocupante do cargo faz e, se possível, como o faz. Incluir funções nas seguintes categorias:

a. deveres diários (aqueles realizados de maneira regular, todos os dias, ou quase todos os dias)

b. deveres periódicos (aqueles realizados semanal, mensal ou trimestralmente, ou, ainda, em outros intervalos regulares)

c. funções desempenhadas em intervalos irregulares

6. Há deveres realizados que o ocupante do cargo considera desnecessários?

Se sim, descreva.

7. Há deveres realizados atualmente não incluídos na descrição do cargo? Se sim, descreva.

8. **ESCOLARIDADE:** marque os requisitos necessários para o trabalho (e não a formação do encarregado).

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sem educação formal exigida                           | <input type="checkbox"/> Educação fundamental                               |
| <input type="checkbox"/> Diploma do ensino médio (ou equivalente)              | <input type="checkbox"/> Diploma de graduação de dois anos (ou equivalente) |
| <input type="checkbox"/> Diploma universitário de quatro anos (ou equivalente) | <input type="checkbox"/> Pós-graduação, mestrado ou doutorado               |
| <input type="checkbox"/> Licença profissional                                  | Especifique: _____  |
| Especifique: _____   | Especifique: _____  |

# Métodos de coleta de informações para a análise de cargos

## Questionários

9. **EXPERIÊNCIA:** marque a experiência necessária para executar o trabalho.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nada             | <input type="checkbox"/> Menos de um mês        |
| <input type="checkbox"/> Um a seis meses  | <input type="checkbox"/> De seis meses a um ano |
| <input type="checkbox"/> Um a três anos   | <input type="checkbox"/> De três a cinco anos   |
| <input type="checkbox"/> Cinco a dez anos | <input type="checkbox"/> Mais de dez anos       |

10. **LOCALIZAÇÃO:** verifique o local de trabalho e, se necessário, descreva-o brevemente.

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Externo     | <input type="checkbox"/> Interno                     |
| <input type="checkbox"/> Subterrâneo | <input type="checkbox"/> Escavação                   |
| <input type="checkbox"/> Andaimos    | <input type="checkbox"/> Outros (especifique): _____ |

11. **CONDIÇÕES AMBIENTAIS:** verifique qualquer condição desagradável no ambiente de trabalho e a frequência com que ocorre (raramente, às vezes, constantemente etc.)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sujeira                              | <input type="checkbox"/> Poeira                          |
| <input type="checkbox"/> Calor                                | <input type="checkbox"/> Frio                            |
| <input type="checkbox"/> Ruído                                | <input type="checkbox"/> Fumaça, gases, vapores          |
| <input type="checkbox"/> Odores                               | <input type="checkbox"/> Local molhado, úmido            |
| <input type="checkbox"/> Vibração                             | <input type="checkbox"/> Mudanças bruscas de temperatura |
| <input type="checkbox"/> Escuridão ou iluminação insuficiente | <input type="checkbox"/> Outros (especifique): _____     |

12. **SAÚDE E SEGURANÇA:** verifique qualquer risco à saúde e as condições de segurança em que o ocupante do cargo trabalha, além de quantas vezes são detectados.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Local de trabalho elevado   | <input type="checkbox"/> Riscos mecânicos  |
| <input type="checkbox"/> Material explosivo          | <input type="checkbox"/> Perigos elétricos |
| <input type="checkbox"/> Risco de incêndio           | <input type="checkbox"/> Radiação          |
| <input type="checkbox"/> Outros (especifique): _____ |  |

13. **MÁQUINAS, FERRAMENTAS, EQUIPAMENTOS E MATERIAIS DE APOIO:** descrever resumidamente como máquinas, ferramentas, equipamentos ou materiais de apoio são utilizados:

14. Há padrões de trabalho estabelecidos (erros permitidos, tempo necessário para determinada tarefa etc.)? Se sim, quais são eles?

15. Há atributos pessoais (aptidões especiais, características físicas, traços de personalidade etc.) exigidos pelo trabalho?

16. Existem problemas incomuns que o ocupante do cargo pode esperar encontrar na realização do trabalho em condições normais? Se sim, descreva.

17. Indique a conclusão bem-sucedida e/ou os resultados esperados ao final do trabalho.

18. Qual é a gravidade de um erro nesse trabalho? Quem ou o que é afetado por erros cometidos pelo funcionário?

19. A qual cargo um encarregado bem-sucedido poderia esperar ser promovido?

[Nota: este formulário é obviamente voltado para um ambiente de produção, mas pode ser facilmente adaptado a fim de se aplicar a diferentes tipos de cargo.]

# Métodos de coleta de informações para a análise de cargos

## ☐ Observação

- A observação direta é especialmente útil quando o trabalho consiste, principalmente, em atividades manuais observáveis.
- Por outro lado, a observação não é tão útil quando o trabalho envolve muita atividade intelectual.
- Nem é útil se o empregado se engaja apenas ocasionalmente em atividades importantes, como uma enfermeira.
- Gestores muitas vezes usam a observação direta e a entrevista juntas.

# Métodos de coleta de informações para a análise de cargos

## ☐ Registros em diários

- Diário – Listas diárias feitas pelos trabalhadores de todas as atividades a que se dedicam, com o tempo de execução de cada uma.

## ☐ Questionário para análise de cargo

- Questionário bastante utilizado nos EUA para coletar dados quantitativos sobre deveres e responsabilidades dos vários cargos.
- A realização da análise de cargos por meio internet é uma boa opção.

# Métodos de coleta de informações para a análise de cargos

## ☐ Orientações para a análise de cargos

- Faça da análise de cargos um esforço conjunto do gerente de recursos humanos, do funcionário e do supervisor do trabalhador.
- Certifique-se de que as perguntas e os processos são ambos claros para os funcionários.
- Utilize várias ferramentas de análise de cargos.

# Redigindo as descrições de cargos

❑ Não existe um formato padrão para redigir uma descrição de cargo. No entanto, a maioria das descrições contém as seguintes seções:

1. Identificação do cargo
2. Resumo do cargo
3. Responsabilidades e deveres
4. Supervisão exercida
5. Padrões de desempenho
6. Condições de trabalho
7. Especificações de cargos

# Utilizando modelo de competências em gestão de talentos

Exemplo de modelo de competência/perfil profissional para um gerente de recursos humanos:



# Utilizando modelo de competências em gestão de talentos

- ❑ Na prática, um modelo de competências inclui três elementos:
  1. Nome e uma breve descrição da competência, como “gerenciamento de projetos: habilidade de criar cronogramas precisos e eficazes com um escopo bem definido”.
  2. Descrição dos comportamentos observáveis em um gerente de projetos, que representam proficiência na competência, como “pessoalmente responsáveis pela execução do projeto, investem no sucesso do projeto, gerenciam riscos e tomam decisões oportunas”;
  3. Níveis de proficiência.