

Desenho de Cargos

Definições

- **Tarefa:** atividades individualizadas e executadas por um ocupante de cargo. Cargos simples e repetitivos.
- **Atribuição:** atividades individualizadas, executadas por um ocupante de cargo. Cargos que envolvem atividades mais diferenciadas.
- **Função:** é um conjunto de tarefas (horistas) ou atribuições (mensalistas) exercidas de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de um cargo.
- **Cargo:** é um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional.

Cargos

- Cargos são os elos de ligação entre as pessoas e a organização
- Cargos projetados eficientemente permitem que um trabalhador motivado e capaz consiga o máximo de produção

Abordagem Mecanicista

- Identificar cada tarefa em um cargo, de modo que as tarefas possam ser dispostas para minimizar o tempo e o esforço dos trabalhadores.
- Um número limitado de tarefas é agrupado em um cargo.
- O resultado é a especialização.



Taylor

- **Primeiro Princípio**
 - A disciplina do conhecimento sob o comando da gerência
 - Análise científica do trabalho
 - Estudos de tempo e movimentos
- **Segundo Princípio**
 - Seleção e treinamento. Trabalhador adequado
- **Terceiro Princípio**
 - Planejamento e controle do trabalho. Especialistas x contramestre

Ford

- Sempre que possível, o trabalhador não dará um passo supérfluo
- Não permitir que ele se canse inutilmente
- Disposição na ordem natural
- Plano inclinado para
- Rede auxiliar para a montagem dos carros

Motivação intrínseca (Hackman; Oldham)

Características do cargo		Estado Psicológico		Benefícios para o empregador
Variedade de Habilidades Identidade do trabalho Significado do trabalho		Experimenta trabalho significativo		
Autonomia		Experimenta responsabilidade pelos resultados do trabalho		Baixo turnover Baixo absenteísmo Desempenho superior
Feedback		Ganha conhecimento com os resultados das atividades do trabalho		Maior satisfação no trabalho

DIMENSÕES DO MODELO DE RECURSOS HUMANOS

Rotineiro, monótono e igual	←	Variedade	→	Variado, diferente e inovador
Programado, preestabelecido e definitivo	←	Autonomia	→	Independente, o ocupante decide quanto e como fazer
Fragmentado, parcial e sem sentido	←	Identidade	→	Integral, significativo, com noção de conjunto
Ignorância sobre o desempenho e necessidade de avaliação externa	←	Feedback	→	Informação clara sobre o desempenho, senso de autoavaliação e autocontrole

ENRIQUECIMENTO DO CARGO

- **Rotação de Cargos** - revezamento entre pessoas
- **Ampliação Horizontal** - agrupam tarefas de mesma natureza
- **Ampliação Vertical** - agrupam tarefas de natureza diferente
- **Enriquecimento de Cargos** - horizontal e vertical
- **Método:**
 - Módulo de trabalho
 - Delegação
 - Feedback

Grupos Semi-Autonomos

- É uma equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupos sem que haja uma predefinição de funções entre os membros

ABRANGÊNCIA DA DESCRIÇÃO E DA ANÁLISE DE CARGOS

<p>DESCRIÇÃO DO CARGO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título do Cargo 2. Posição no Organograma 3. Conteúdo do Cargo: Tarefas ou Atribuições 	<ol style="list-style-type: none"> a. Nível do Cargo b. Subordinação c. Supervisão d. Comunicações Colaterais a. Diárias b. Semanais c. Mensais d. Anuais e. Esporádicas
<p>ANÁLISE DO CARGO</p>	<p>Fatores de Especificações</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requisitos Mentais 2. Requisitos Físicos 3. Responsabilidades 4. Condições de Trabalho 	<ol style="list-style-type: none"> a. Instrução e Experiência b. Aptidões a. Esforço Físico e Concentração a. Supervisão de Pessoal; b. Materiais e Equipamentos c. Métodos e Processos d. Dinheiro e Documentos e. Informações Confidenciais f. Segurança de Terceiros a. Ambiente de Trabalho b. Riscos Envolvidos

ANÁLISE DE CARGO

REQUISITOS

1. Mentais

1. Instrução
2. Experiência
3. Iniciativa
4. Aptidões

2. Responsabilidades envolvidas

1. Esforço físico
2. Concentração
3. Compleição física

3. Físicos

1. Supervisão de pessoal
2. Materiais e equipamentos
3. Métodos e processos
4. Dinheiro ou documentos
5. Segurança de terceiros

4. Condições de trabalho

1. Ambiente de trabalho
2. Riscos envolvidos

Análise de Cargo

- é um processo sistemático de coletar informações relevantes (i.e., relativas ao trabalho) relacionadas a natureza de um cargo específico

Determinando a estrutura interna de um cargo



Questões críticas na Análise de Cargos

- Analisar finalidade
- Quais informações coletar
- Como coletar informações
- Como envolver
- Utilidade dos resultados

Finalidades da Análise de Cargos

- Compensação (similaridades e Consistência Interna)
- Outros usos (contratação, promoção, treinamento, avaliação de desempenho)

Quais Informações coletar

- Identificar o cargo
- Definir o cargo (finalidade, resultados, responsabilidade)
- Descrever o cargo - dados da tarefa, comportamentais e habilidades
- Níveis de análise

Dados coletados para a análise de cargo

Dados relacionados ao cargo

Conteúdo do cargo/fatores contextuais

- deveres, funções, tarefas, atividades, critério de performance, incidentes críticos, rede de comunicação, resultados (relatórios, análises), condições de trabalho, papéis (negociador, monitor, líder).

Características do trabalho

- risco ou exposição, constrangimentos, demandas conflitantes, esperado/inesperado, padrão/ciclo, orientação de tempo (longa ou curta).

Dados coletados para a análise de cargo

Dados relacionados ao empregado

Características do empregado

- conhecimento profissional/técnico, experiência prévia, habilidades manuais, verbais, escrita, quantitativas, mecânicas, conceituais, gerenciais, negociação, liderança, consultoria, relações humanas.

Relações Interpessoais

- internas (chefe, outros superiores, colegas, subordinados, outros de nível abaixo).
- externas (fornecedores, clientes, governo, consultores, profissionais, comunidade, sindicato).

Análise do Cargo

- Dados da tarefa: envolve unidades básicas do trabalho, sub-unidades do cargo, com ênfase na finalidade de cada tarefa
- Dados comportamentais: descreve o cargo em termos dos comportamentos que ocorrem.
- Dados de habilidades: obtém o conhecimento e técnicas que o ocupante do cargo deve possuir para desempenhar satisfatoriamente o cargo

Como os dados podem ser coletados

- Questionários
- Checklist
- Diário
- Observação
- Matriz de Atividades
- Incidentes críticos

Descrição de Cargos

- Os dados coletados na análise cargo precisam ser colocados em uma forma que seja utilizável por empregados e gerentes
- A descrição de cargos identifica, define e descreve o cargo como ele é desempenhado. Deve indicar o:
 - as tarefas principais do ocupante do cargo
 - o trabalho específico realizado
 - quanto supervisionado o cargo é
 - o que controla os limites de ação do ocupante do cargo
- O treinamento e experiência exigidos para desempenhar as tarefas do cargo podem ser incluídas também, ou numa seção chamada especificações do cargo