



GESTÃO DE PESSOAS PARA CONCURSOS





GESTÃO DE PESSOAS PARA CONCURSOS

LUCIANA CASTRO


SANAR



© Todos os direitos autorais desta obra são reservados e protegidos à Editora Sanar Ltda. pela Lei nº 9.610, de 19 de Fevereiro de 1998. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume ou qualquer parte deste livro, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, gravação, fotocópia ou outros), essas proibições aplicam-se também à editoração da obra, bem como às suas características gráficas, sem permissão expressa da Editora.

Título		Gestão de pessoas para concursos
Editora		Fernanda Fernandes
Edição e Diagramação		Galleti Marketing 360°
Capa		Fabrizio Sawczen
Edição de Texto		Thais Alvarenga
Conselho Editorial		Caio Vinicius Menezes Nunes Itaciara Larroza Nunes Paulo Costa Lima Sandra de Quadros Uzêda Silvio José Albergaria da Silva

Dados Internacionais de Catalogação-na- Publicação (CIP)

G393 Gestão de pessoas para concursos / Luciana da Costa de Castro, coordenação geral – Salvador : SANAR, 2019. 409 p. ; 16x23 cm.

ISBN 978-85-5462-188-9

1. Administração de pessoal - Concursos.
 2. Desempenho.
 3. Treinamento de pessoal.
- I. Castro, Luciana da Costa de, coord.

CDU: 658.3

Elaboração: Fábio Andrade Gomes - CRB-5/1513

SANAR

Editora Sanar Ltda.

Rua Alceu Amoroso Lima, 172
Caminho das Árvores,
Edf. Salvador Office & Pool, 3º andar.
CEP: 41820-770, Salvador - BA.
Telefone: 71.3052-4831
www.editorasanar.com.br
atendimento@editorasanar.com.br

| AUTORA

LUCIANA CASTRO

Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Cândido Mendes. Graduada em Psicologia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Autora de livros de Psicologia direcionados à preparação para concursos públicos. Professora de cursos preparatórios para concursos.

APRESENTAÇÃO

A Gestão de Pessoas pode ser entendida como um conjunto de práticas que reflete o modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho. Trata-se de uma área que sofre mudanças constantes, inclusive em sua denominação. Em muitas empresas, a antiga expressão Administração de Recursos Humanos foi substituída por expressões como: gestão de pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano, administração do capital intelectual ou gestão com pessoas.

A gestão de pessoas tem sido responsável pelo sucesso das organizações, conferindo vantagem competitiva. As políticas e diretrizes das organizações sobre como lidar com pessoas em suas atividades influenciam na maneira como as pessoas se comportam, decidem, trabalham, cuidam dos clientes e negócios. Assim, explica-se a incidência da cobrança desse campo nos concursos para órgãos federais.

A nova visão de gestão de (com) pessoas não mais concebe seus funcionários como recursos ou sujeitos passivos do processo produtivo, mas como agentes ativos e proativos que decidem, empreendem ações, inovam e agregam valor à organização. Nessa perspectiva, as pessoas proporcionam competências que asseguram vantagem competitiva e sustentabilidade organizacional.

O livro é destinado a profissionais de formações diversas e estudantes que desejam se preparar para os certames públicos federais. A seleção dos temas é resultado da pesquisa acerca dos conteúdos com maior incidência nos principais concursos federais que cobram conhecimentos de Gestão de Pessoas. Todos os capítulos foram elaborados com base na proposta de conteúdos de bancas como CESPE/CEBRASPE, FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, CESGRANRIO e INSTITUTO AOCF.

A obra dedica seus capítulos aos seguintes temas: análise e descrição de cargos; recrutamento, seleção e desligamento de pessoas; rotação de pessoas e absenteísmo; treinamento, desenvolvimento e educação; avaliação e gestão de desempenho; gestão por competências e qualidade de vida no trabalho. Cada tema abordado contém a(s) perspectiva(s) dos principais autores da área, ou seja, aqueles que são sugeridos ou citados pelas bancas organizadoras. Dessa forma, a teoria exposta reflete tão somente o posicionamento dos autores, pois são as obras publicadas e reconhecidas que embasarão os tópicos trazidos nas provas.

O livro está estruturado em sete capítulos que trazem o resumo teórico com questões comentadas ao longo da exposição e, ao fim, questões de prova com o gabarito. Nesse modelo de apresentação, o leitor terá acesso à exposição teórica do conteúdo, com foco nos tópicos mais concursáveis.

O resumo teórico é acompanhado por esquemas e fluxogramas que auxiliam a compreensão da temática e a memorização do conteúdo. Quadros ilustrativos e comparativos completam os recursos gráficos utilizados para melhorar a experiência de estudo do leitor. Os comentários das questões mais complexas favorecem a compreensão através da identificação da alternativa correta entre as considerações acerca das opções incorretas, além de unir conceitos diversos e relacioná-los em um contexto semelhante. Por fim, as questões com gabaritos têm a função de testar o nível de conhecimento do leitor e treiná-lo para a resolução das provas.

O primeiro capítulo aborda a análise e descrição dos cargos. Essa temática é entendida por alguns autores como a base dos processos de gestão de pessoas, pois praticamente todas as intervenções dependem das informações acerca do cargo e de seu ocupante.

O recrutamento, seleção e desligamento de pessoas são abordados no segundo capítulo. Trata-se de um conjunto de práticas de provisão e suprimento de pessoas (ou de competências) e sua saída da organização. São temáticas com altíssimas chances de serem requeridas em concursos da área.

O terceiro capítulo traz o tema rotação de pessoas e absenteísmo, tema com chances altíssimas de ser cobrado, ainda que não referido explicitamente no conteúdo programático divulgado nos editais. Rotatividade de pessoas e absenteísmo estão entre os principais fatores que intervêm no planejamento de gestão de pessoas.

O quarto capítulo aborda os principais aspectos envolvidos no treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações. Os processos de TD&E, além de ter seu espaço garantido nas provas que cobram conhecimento de gestão de pessoas, desenvolvem pessoas e organizações permanentemente por meio da aprendizagem contínua e das mudanças de comportamento.

O quinto capítulo traz os diversos aspectos que envolvem a avaliação de desempenho, tais como seus objetivos, métodos e tendências, assim como o conceito de gestão de desempenho e sua perspectiva de alinhar o desempenho humano no trabalho às metas da organização.

A gestão por competências é abordada no sexto capítulo como um modelo de gestão que busca estabelecer vínculos mais estreitos entre o desempenho e os resultados do negócio da organização. Os conceitos e classificações das competências humanas são abordados na primeira parte da unidade e, em seguida, os aspectos que envolvem a gestão por competências.

O sétimo capítulo traz os conceitos e as características dos programas de qualidade de vida no trabalho. O conceito de QVT está relacionado à preocupação com o bem-estar geral e a saúde das pessoas no desempenho de suas atividades. Trata-se, portanto, de uma importante prática que está para além da busca de maior produtividade, é um movimento em direção ao respeito pelo bem-estar das pessoas do ponto de vista biopsicossocial.

Como um todo, o livro revela seu direcionamento: o foco na preparação do candidato por meio da metodologia direto ao ponto enfatizando os tópicos mais concursáveis. A composição dos temas em um formato que contemple resumo teórico, conteúdo esquematizado, questões co-

mentadas e questões de provas faz dessa obra um importante aliado na preparação de candidatos para realização de provas nesse campo de atuação.

Tenho convicção de que esse livro, no formato apresentado, é um importante aliado no seu desenvolvimento profissional e no preparo para realização das diferentes provas que cobrem gestão de pessoas. Agradeço a confiança e desejo que esse trabalho provoque excelentes resultados em provas, na profissão e na vida dos trabalhadores que, de alguma forma, serão atingidos pelas ações dos profissionais de gestão de pessoas.

Luciana Castro

| SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	
Análise e Descrição de Cargos	13
CAPÍTULO 2	
Recrutamento, Seleção e Desligamento de Pessoal	49
CAPÍTULO 3	
Análise de Pessoal e Absenteísmo	123
CAPÍTULO 4	
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	147
CAPÍTULO 5	
Análise e Gestão de Desempenho	259
CAPÍTULO 6	
Gestão por Competências	325
CAPÍTULO 7	
Qualidade de Vida no Trabalho	367

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

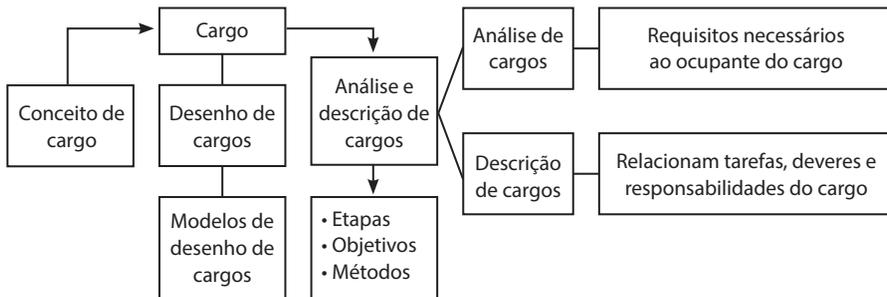
CAPÍTULO

1

A maneira como as pessoas trabalham depende basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado¹. A análise e descrição de cargos são entendidas como a base dos processos de gestão de pessoas, pois praticamente todas as suas práticas dependem dos cargos. É em função dos cargos que as pessoas trabalham, são recrutadas, selecionadas, treinadas, desenvolvidas, avaliadas e remuneradas².

Neste capítulo veremos alguns conceitos relacionados ao tema, tais como: cargo, tarefa/atribuição, função, posição, especificação de cargos etc. Os modelos de desenho de cargo serão abordados, e, por fim, as etapas, objetivos e métodos da análise de cargos.

Figura 01: Síntese do capítulo



Fonte: Luciana Castro, 2019

1.1 Conceito de cargo

O cargo é uma unidade da organização que ocupa um lugar formal no organograma³ e pode ser entendido como um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que têm responsabilidades especifi-

cas a serem praticadas pelo seu ocupante*. Em outras palavras, consiste em um grupo de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto de outros cargos³.

PARA AS EMPRESAS, o cargo constitui **a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais**. Assim, constituem os meios pelos quais a empresa posiciona e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais através de determinadas estratégias⁵.

PARA AS PESSOAS, o cargo constitui **uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização**, pois os cargos constituem os meios pelos quais elas executam as suas tarefas dentro da organização para alcançar determinados objetivos individuais. Ao ingressarem na organização as pessoas sempre são ocupantes de algum cargo⁵.

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa (o ocupante) que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. A posição do cargo no organograma define o nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão onde está situado³. Por essa razão, os cargos são representados no organograma através de retângulos, cada qual com dois terminais de comunicação: o superior, que o liga ao cargo acima e define sua subordinação, e o inferior, que o liga com os cargos abaixo e define seus subordinados¹.

O conceito de cargo baseia-se nas noções de tarefa, atribuição e função³. No quadro seguinte constam as sínteses conceituais desses e de outros termos relacionados.

Quadro 01: Síntese conceitual dos termos relacionados à análise e descrição de cargos

Tarefa	São séries agregadas e coordenadas de elementos do trabalho necessárias para produzir determinado resultado ¹ . Atividade individualizada e executada por um ocupante do cargo, geralmente atribuída a cargos simples e repetitivos ³ .
Atribuição	Atividade individualizada e executada por um ocupante do cargo, geralmente atribuída a cargos mais diferenciados, de natureza mais mental e menos braçal ³ .

*LACOMBE, F. J. M. Dicionário de Administração. São Paulo, Saraiva, 2004 (apud 4).

Função	Conjunto de tarefas ou atribuições exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante do cargo ³ .
Posição	Consiste nas responsabilidades e nos deveres desempenhados por uma pessoa ¹ . A posição define as relações entre o cargo e os outros cargos da organização ³ .
Cargo	Conjunto de funções (tarefas ou atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional (no organograma) ³ .
Família de cargos	Grupo de dois ou mais cargos com deveres similares ¹ .
Especificação de cargo	Explicação escrita dos conhecimentos, das habilidades, das capacidades, dos traços e de outras características necessárias para o desempenho adequado de determinado cargo ¹ . Refere-se aos requisitos necessários ao ocupante do cargo ³ .

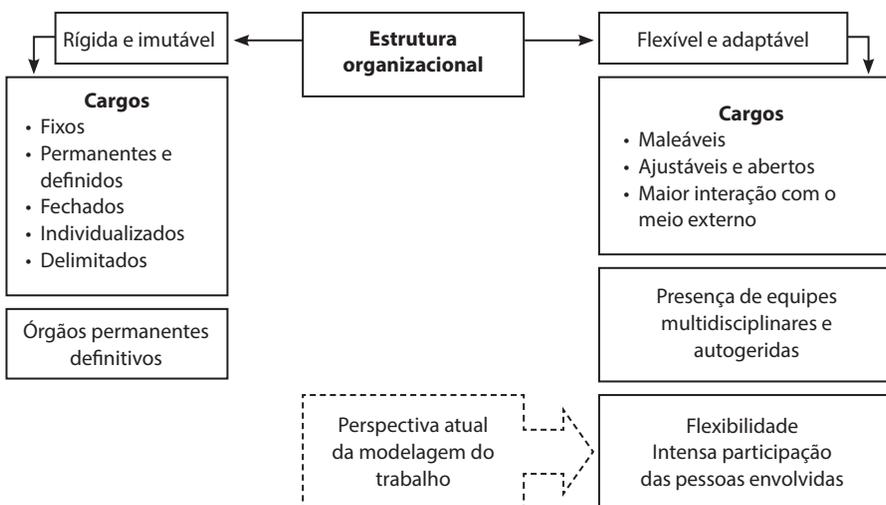
Fonte: Luciana Castro, 2019.

A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que está contida. Os cargos fazem parte do formato estrutural da organização, que condiciona e determina sua distribuição, sua configuração e seu grau de especialização. O desenho organizacional determina como seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, com se dá as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar¹.

Se a estrutura organizacional for rígida e imutável, os cargos também serão fixos, permanentes e definidos, fechados, individualizados e delimitados. No entanto, se for flexível e adaptável, os cargos também serão maleáveis, ajustáveis e abertos, com elevado índice de interação com o ambiente que a circunda¹.

Quanto mais maleável e flexível for a estrutura organizacional, mais os cargos e tarefas serão mutáveis e mais fortes a presença de **equipes multidisciplinares e autogeridas** no lugar de órgãos permanentes definitivos¹.

Figura 02: Estrutura organizacional



Fonte: Luciana Castro, 2019.

1.2 Desenho de cargos

O desenho de cargos (job design) envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como requisitos pessoais do ocupante. O desenho de cargos constitui a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado. Desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas¹:

1. **Conteúdo do cargo:** o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar.
2. **Métodos e processos de trabalho:** como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas.
3. **Responsabilidade:** a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (superior imediato).
4. **Autoridade:** quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir, isto é, quem são os seus subordinados ou pessoas que dele dependem para trabalhar.

1.2.1 Modelos de desenho de cargos

Existem três modelos de desenho de cargos: o clássico, o humanístico e o contingencial¹.

1.2.1.1 Modelo clássico ou tradicional

É o desenho de cargos da Administração Científica, no início do século XX. Taylor, Gantt e Gilbreth utilizaram certos princípios de racionalização do trabalho para projetar cargos, definir métodos padronizados e treinar as pessoas para obter a máxima eficiência possível. Além disso, ofereciam incentivos salariais para assegurar a adesão aos métodos de trabalho. **A partir da divisão do trabalho e da fragmentação das tarefas definiam os cargos**, estabeleceram uma separação rígida entre o pensar (gerência) e o executar (operário). O gerente manda e o operário obedece e executa as tarefas simples e repetitivas. **A eficiência era a preocupação máxima**^{1,5}.

Os aspectos principais do modelo clássico de desenho de cargos são:

A pessoa como apêndice da máquina. A tecnologia (como o equipamento, maquinário, ferramentas, instalações, arranjo físico) que serve de base para o desenho dos cargos. A pessoa é um mero recurso produtivo.

Fragmentação do trabalho. Para servir à racionalidade técnica, o trabalho é dividido e fragmentado a fim de que cada pessoa faça apenas uma subtarefa simples e repetitiva, ou seja, uma incumbência parcial e fragmentada para executar de maneira rotineira e monótona, tendo em vista o tempo-padrão para realizá-la e os ciclos de produção que precisam ser atendidos. Toda atividade humana é padronizada.

Ênfase na eficiência. Cada operário trabalha segundo o método e seguindo as regras e procedimentos estabelecidos. O trabalho é medido por estudos de tempos e movimentos. O operário que consegue maior eficiência recebe prêmios de produção, dentro do conceito de homem econômico (motivado exclusivamente por recompensas materiais).

Permanência. O desenho clássico repousa na presunção de estabilidade e de permanência a longo prazo do processo produtivo. Ele é definitivo e feito para durar.

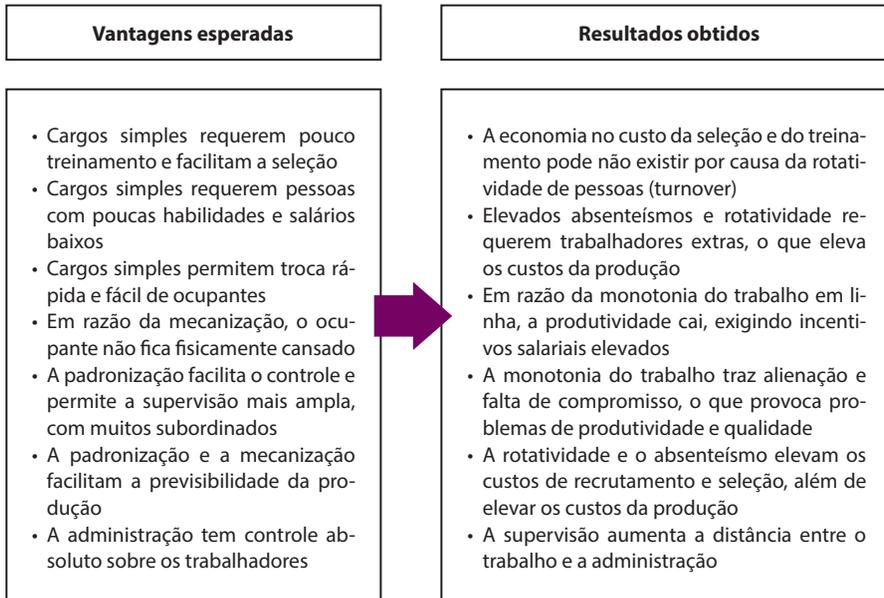
O desenho clássico foi projetado para alcançar as seguintes vantagens:

- Redução de custos.
- Padronização das atividades.
- Apoio à tecnologia.

Porém, o desenho clássico trouxe as seguintes desvantagens e limitações:

- Cargos simples e repetitivos tornam-se monótonos e chatos e provocam apatia, fadiga psicológica, desinteresse e perda do significado do trabalho para o ocupante, entre outros agravos.
- Desmotivação pelo trabalho, por falta de motivação intrínseca.
- Trabalho individualizado e isolado.
- Monopólio da chefia, ou seja, a relação de trabalho de cada trabalhador é diádica: cada ocupante relaciona-se apenas com seu superior.
- A era da Informação, as rápidas transformações sociais, culturais e econômicas mostram que o desenho clássico tende a criar ou transferir problemas para o futuro, por quatro razões fundamentais: melhor educação e aumento das expectativas quanto ao cargo; atitudes quanto à autoridade (menor propensão a aceitação das ordens); movimento da sociedade em qualidade de vida e bem-estar; o aumento do setor de serviços e a queda no setor produtivo.

Na figura seguinte estão descritas as vantagens esperadas ou expectativas acerca do desenho clássico e seus resultados.

Figura 03: Expectativas e resultados do desenho clássico

Fonte: Chiavenato¹ (adaptado)

1.2.1.2 Modelo humanístico

O modelo humanístico é também conhecido como modelo de relações humanas pelo fato de ter surgido com a experiência de Hawthorne. O movimento humanista foi uma reação pendular ao mecanicismo da administração tradicional da época e tentou substituir a engenharia industrial pelas ciências sociais, a organização formal pela organização informal, a chefia pela liderança, o incentivo salarial pelas recompensas sociais e simbólicas, o comportamento individual pelo comportamento em grupo e o organograma pelo sociograma. O conceito de homem econômico (a pessoa motivada exclusivamente por recompensas salariais) foi substituído pelo conceito de homem social (a pessoa motivada por recompensas sociais). A abordagem humanística substituiu a ênfase antes colocada nas tarefas (Administração Científica) e na estrutura organizacional (Teoria Clássica e da Burocracia) pela **ênfase nas pessoas e nos grupos sociais**^{1,5}.



Os estudos de Hawthorne revelaram o impacto dos fatores sociais no desempenho das pessoas no trabalho. Na investigação dos efeitos do nível de iluminação no desempenho das tarefas, os pesquisadores se surpreenderam ao descobrir que, durante a experiência, a produtividade aumentada tinha pouca relação com os níveis de luminosidade. A explicação mais aceita refere-se ao fato de que o conhecimento da existência de uma experiência causou o aumento de desempenho (efeito Hawthorne). Assim, pareceu claro que os fatores sociais são mais relevantes que os fatores físicos no desempenho das pessoas no trabalho.

Figura 04: Diferenças entre os modelos clássico e humanístico

Modelo clássico	Modelo humanístico
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na tarefa e na tecnologia • Fundamentado na estrutura organizacional • Busca da eficiência por meio do método e racionalização do trabalho • Preocupação com o conteúdo do cargo • Baseado em ordens e imposições • Trabalhador executa e obedece • Conceito de <i>Homo economicus</i> • Recompensas salariais e materiais 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na pessoa e no grupo social • Fundamentado na interação e na dinâmica de grupo • Busca da eficiência pela satisfação e interação das pessoas • Preocupação com o contexto do cargo, isto é, com o entorno social • Baseado em comunicações • Trabalhador participa das decisões • Conceito de <i>Homo social</i> • Recompensas sociais e simbólicas

Fonte: Chiavenato¹

1.2.1.3 Modelo contingencial

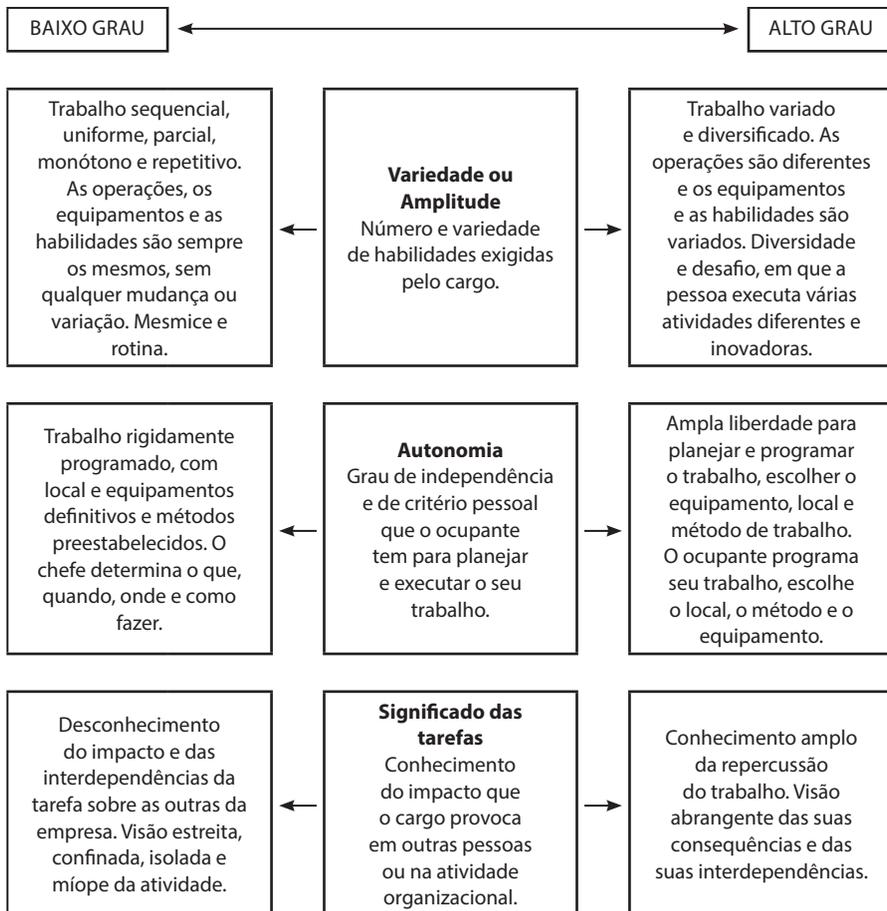
O modelo contingencial representa a abordagem mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis simultaneamente: **as pessoas, a tarefa e a estrutura da organização**. Como essas três variáveis assumem características diferentes, o resultado é relativo e contingente e não fixo ou padronizável¹.

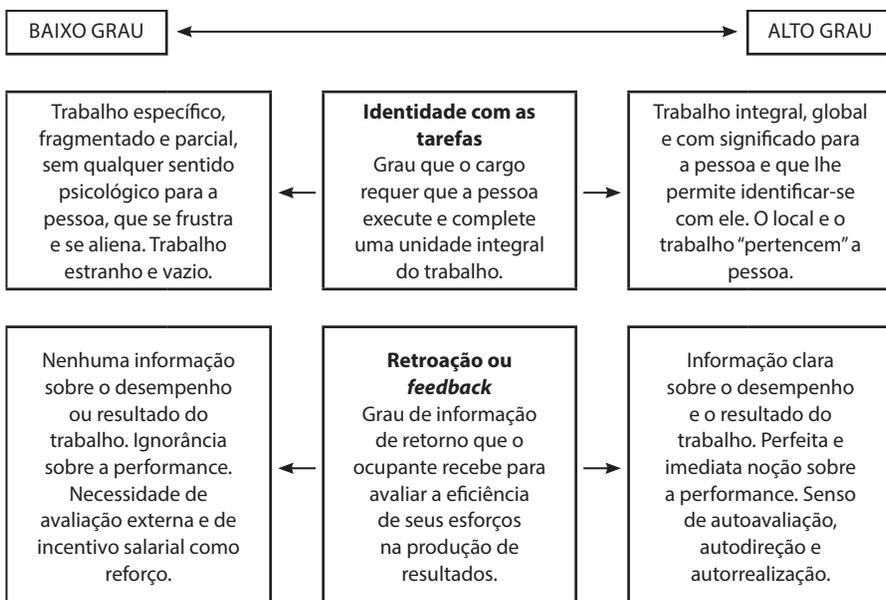
Tanto o modelo clássico como o modelo humanista prescrevem que o cargo deve ser projetado como algo definitivo e permanente: a expectativa de um ambiente estável e previsível permitia métodos e procedimentos padronizados e repetitivos, já que a tecnologia utilizada deveria permanecer constante durante muito tempo. No modelo contingencial, o desenho do cargo não se baseia na presunção de estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos organizacionais, pelo contrário, é di-

nômico e se baseia na **contínua mudança e revisão do cargo**. O modelo contingencial é mutável em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante do cargo e do desenvolvimento tecnológico da tarefa¹.

O modelo contingencial supõe a utilização das capacidades de autodireção e autocontrole das pessoas e, sobretudo, objetivos definidos conjuntamente entre o ocupante e o seu gerente para tornar o cargo um verdadeiro fator motivacional. O modelo contingencial se baseia em cinco dimensões essenciais que todo cargo deve possuir em maior ou menor grau¹: variedade, autonomia, significado, identidade e retroação. A figura seguinte demonstra as cinco dimensões citadas e as características das tarefas em baixo e alto grau.

Figura 05: As cinco dimensões essenciais no desenho contingencial





Fonte: Chiavenato¹ (adaptado)

01 (SEAD-AP – FCC - 2018) O quadro abaixo apresenta cinco dimensões baseadas em uma abordagem contemporânea para o desenho de cargos e seus principais objetivos.

Coluna	Dimensões	Coluna	Principais objetivos
I	Variedade de Habilidades	1	Aumentar a percepção do ocupante do cargo com relação ao seu papel dentro da organização.
II	Identidade com as tarefas	2	Elevar o senso de responsabilidade experimentada do ocupante do cargo.
III	Significado das tarefas	3	Eliminar a monotonia do trabalho.
IV	Autonomia	4	Eliminar a alienação do ocupante do cargo.
V	Retroação	5	Aumentar os níveis de autocontrole e autodireção da própria pessoa.

A correlação correta entre as colunas está descrita em:

- (A) I-4; II-3; III- 2; IV-5 ; V-1.
- (B) I -3; II-4; III-1; IV-2 ; V-5.
- (C) I-5; II-1; III- 4; IV-2 ; V-3.
- (D) I -2; II-3; III- 5; IV-1 ; V-4.
- (E) I -4; II-5; III- 3; IV-2 ; V-1.

Dica do autor: O enunciado da questão apresenta as cinco dimensões baseadas na abordagem contemporânea para o desenho de cargos e solicita a identificação dos seus principais objetivos. A análise de cada dimensão revela:

Variedade de habilidades: refere-se à possibilidade de utilização de diversas habilidades e conhecimentos, diversos equipamentos e procedimentos na execução do trabalho. Um trabalho com variedade elimina a rotina, a chatice e a monotonia. Correlação = I-3.

Identidade com as tarefas: refere-se à possibilidade da execução integral do trabalho. A identificação ocorre quando o ocupante do cargo percebe o produto final da sua atividade. O trabalho fragmentado e parcial, sem qualquer sentido psicológico para a pessoa, frustra e aliena. Correlação = II-4.

Significado da tarefa: diz respeito à percepção que o ocupante do cargo tem do impacto do seu trabalho em outras pessoas e na atividade da organização. Quanto mais o trabalhador tem noção do significado das tarefas que executa, do seu papel na organização, maior é sua contribuição e responsabilidade. Correlação = III-1.

Autonomia: refere-se ao grau de independência que o ocupante do cargo tem para planejar e executar seu trabalho. Quanto maior a autonomia, menor a supervisão, elevando o senso de responsabilidade pelo trabalho. Correlação = IV-2.

Retroação: refere-se ao grau de informação de retorno que a pessoa recebe para avaliar a eficiência do seu trabalho. A retroação aumenta os níveis de autoavaliação e, portanto, autocontrole, autodireção e autorrealização. Correlação = V-5.

Resposta: B

O desenho contingencial de cargos é dinâmico e privilegia a mudança em função do desenvolvimento pessoal do ocupante. Essa adaptação contínua é feita pelo enriquecimento de cargos.

O **enriquecimento de cargos** diz respeito à reorganização e ampliação do cargo para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca, através do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação. Consiste em aumentar deliberada e gradativamente os objetivos, as responsabilidades e os desafios das tarefas do cargo.

O enriquecimento do cargo pode ser horizontal ou vertical.

Enriquecimento horizontal ou lateral (carga horizontal): com adição de novas responsabilidades do mesmo nível (aumenta a variedade ou amplitude do cargo).

Enriquecimento vertical (carga vertical): com adição de novas responsabilidades de nível gradativamente mais elevado (aumenta a profundidade ou complexidade do cargo).

No quadro seguinte estão os efeitos desejáveis e indesejáveis do enriquecimento do cargo.

Quadro 02: Efeitos do enriquecimento do cargo

Efeitos desejáveis do enriquecimento do cargo	Efeitos indesejáveis do enriquecimento do cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Maior motivação intrínseca do trabalho. • Contínuo desenvolvimento das competências do colaborador. • Crescimento profissional e impulso ao encarecimento mais rápido. • Melhor desempenho. • Elevada satisfação. • Redução do absenteísmo (faltas) e de rotatividade (desligamentos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode provocar sensação de ansiedade e angústia. • Sentimento de exploração. • Insegurança em relação à novidade. • Ansiedade pelo temor em falhar e/ou não aprender o novo trabalho.

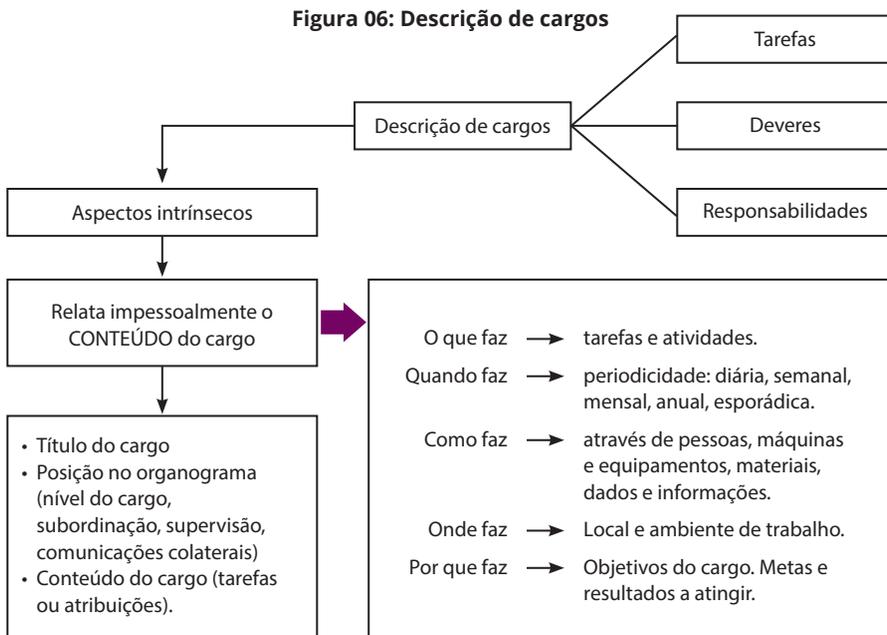
Fonte: Chiavenato¹ (adaptado)

1.3 Descrição de cargos

Descrever um cargo significa relacionar **o que o ocupante faz** (detalhamento das tarefas ou atribuições), **quando faz** (periodicidade da execução), **como faz** (métodos empregados para a execução dessas atribuições e tarefas), onde faz (local e ambiente de trabalho) e **por que faz**

(objetivos do cargo). É, portanto, uma descrição escrita do que o ocupante do cargo faz, como e em que condições. A descrição do cargo relaciona, de maneira breve, as tarefas, os deveres e as responsabilidades, ou seja, os aspectos intrínsecos do cargo (conteúdo).

O formato comum de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, sua posição no organograma da organização, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. Na figura seguinte estão representados os principais aspectos que envolvem a descrição de cargos.



Fonte: Luciana Castro, 2019

Feita a descrição do cargo, ou seja, identificando o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos), o passo seguinte é analisar o cargo em relação aos requisitos que ele impõe ao seu ocupante (aspectos extrínsecos)¹.

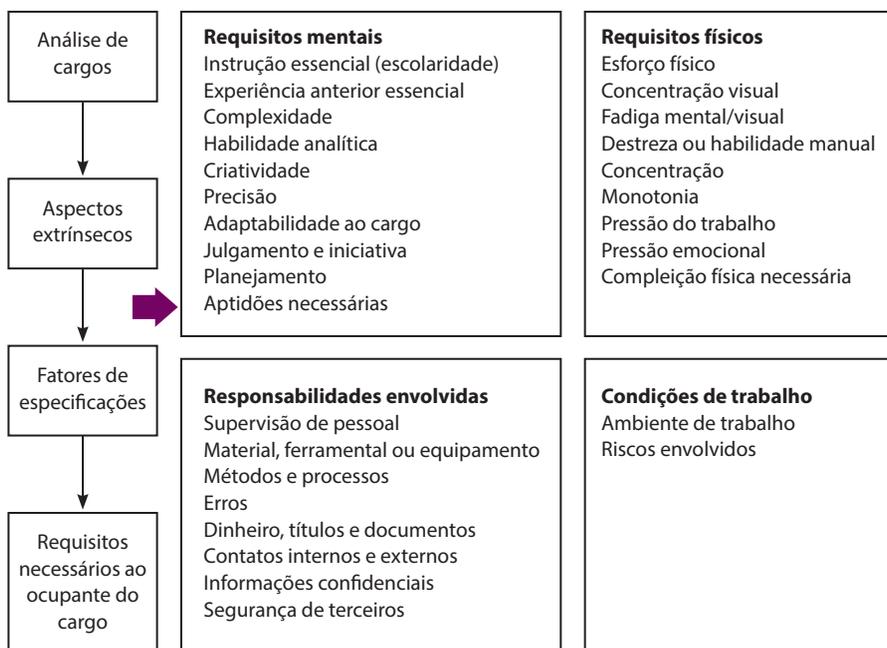
1.4 Análise de cargos

Enquanto a descrição do cargo se preocupa com o conteúdo do cargo, a análise do cargo estuda e determina todos os requisitos qualificativos,

responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o desempenho adequado. É através da análise que os cargos serão avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação³.

Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante, em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo. Embora sejam intimamente relacionadas, a diferença é que enquanto a **descrição de cargos** focaliza o **conteúdo do cargo** (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a **análise de cargos** procura determinar quais os **requisitos físicos e mentais** que o ocupante deve possuir, as **responsabilidades** que o cargo lhe impõe e as **condições de trabalho**^{5,6}. A figura seguinte apresenta exemplos dos quatro fatores da análise.

Figura 07: Análise de cargos



Fonte: Luciana Castro, 2019.

02 (ALESE – FCC - 2018) Os conceitos de análise de cargos e de descrição de cargos, embora intrinsecamente relacionados, não se confundem, guardando características próprias, tais como:

I. A análise preocupa-se com as especificações do cargo em relação ao ocupante que irá preenchê-lo, abordando fatores como instrução e habilidades necessárias.

II. A descrição relaciona as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, ou seja, o seu conteúdo.

III. A análise precede a descrição do cargo, sendo a primeira aplicada para cargos novos, nunca ocupados, e a segunda para cargos já existentes, que comportam, assim, a explicitação de suas atribuições.

Está correto o que se afirma APENAS em:

- (A) II.
- (B) II e III.
- (C) III.
- (D) I e III.
- (E) I e II.

Dica do autor: Para comentar essa questão, é preciso evidenciar alguns aspectos que diferenciam a análise da descrição de cargos. No quadro seguinte estão as principais diferenças conceituais.

Descrição de cargo	Análise de cargos
Aspectos intrínsecos / conteúdo do cargo	Aspectos extrínsecos / especificações do cargo
Consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo. É basicamente, um levantamento escrito dos principais aspectos do cargo e dos deveres e responsabilidades.	Consiste em analisar o cargo em relação aos requisitos que ele impõe ao seu ocupante. Requisitos qualitativos, responsabilidades envolvidas e condições exigidas pelo cargo.

Assertiva I: CORRETA. A análise tem como foco as especificações do cargo em relação ao seu ocupante, abordando fatores como instrução (requisito mental) e habilidades (requisito mental e/ou físico).

Assertiva II: CORRETA. A descrição de cargos relaciona as tarefas, deveres e responsabilidades, ou seja, seu conteúdo.

Assertiva III: INCORRETA. Nas principais literaturas, a descrição precede a análise (e não o contrário). A análise e descrição são realizadas em cada cargo (ocupados ou não) identificado no organograma da organização.

Resposta: E



Algumas bancas, em determinadas provas, não diferenciam a análise e a descrição de cargos, tratando como um só processo. Sendo assim, durante a leitura da questão, identifique se a banca destacou ou cobrou as diferenças ou se não fez distinção entre os termos.

1.4.1 Etapas do processo de análise de cargos

Um programa de análise de cargos envolve três fases: planejamento, preparação e execução³.

1.4.1.1 Planejamento

Fase em que o trabalho de análise é planejado. É uma fase de gabinete e laboratório, que segue as seguintes etapas:

1. Determinação dos cargos a serem descritos.
2. Elaboração do organograma de cargos e posicionamento dos cargos no organograma.
3. Elaboração do cronograma de trabalho, especificando por onde iniciar o programa de análise.
4. Escolha do(s) método(s) de análise a ser(em) aplicado(s).
5. Seleção dos fatores de especificações a serem utilizados na análise (critério de generalidade e critério da variedade ou discriminação).
6. Dimensionamento dos fatores de especificações.

7. Graduação dos fatores de especificações.

1.4.1.2 Preparação

Fase em que os esquemas e materiais de trabalho deverão ser preparados e os analistas devidamente treinados:

1. Recrutamento, seleção e treinamento dos analistas de cargos, que comporão a equipe de trabalho.
2. Preparação do material de trabalho.
3. Preparação do ambiente.
4. Coleta de dados prévios (nomes dos ocupantes dos cargos a analisar, relação dos equipamentos, ferramentas, materiais e formulários utilizados pelos ocupantes dos cargos).



A fase de preparação pode ser simultânea à fase de planejamento³.

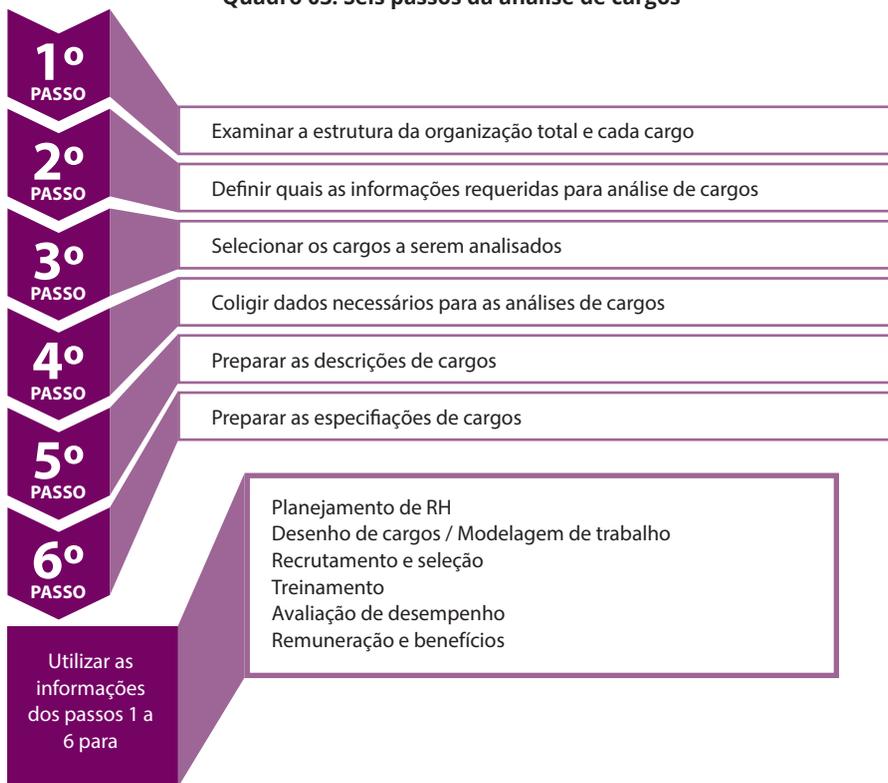
1.4.1.3 Execução

Fase em que se faz a coleta de dados a respeito dos cargos a analisar e a redação de análise:

1. Coleta dos dados sobre os cargos através do(s) método(s) de análise escolhido(s) (com o ocupante do cargo ou com o supervisor imediato).
2. Triagem dos dados obtidos.
3. Redação provisória da análise do cargo pelo analista de cargos.
4. Apresentação da redação provisória da análise ao supervisor imediato, para ratificação ou retificação.
5. Redação definitiva da análise do cargo.
6. Apresentação da redação definitiva da análise do cargo para aprovação final.

Em 2015, Chiavenato¹ descreve seis passos (ou seis etapas) do processo de analisar cargos. O processo deve considerar que a organização não é uma entidade imóvel e parada no tempo, mas que está em constante e dinâmica mudança. Os cargos devem ser constantemente descritos, analisados e redefinidos para acompanhar as mudanças na organização e no seu conteúdo. Observe, no quadro seguinte, os seis passos demonstrados pelo autor.

Quadro 03: Seis passos da análise de cargos



Fonte: Chiavenato¹ (adaptado)



Cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e a área de atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologia em diferentes graus de intensidade⁵ (grifo nosso).

1.5 Objetivos da análise e descrição de cargo

A descrição e a análise de cargos funcionam como o mapeamento do trabalho realizado dentro da organização. Esse processo permite levantar informações sobre os requisitos e as características que o candidato ao cargo deve possuir⁵. Assim, um programa de análise e descrição de cargos produz subsídios para o recrutamento e seleção de pessoas, para a identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas de treinamento, para o planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, avaliação do desempenho etc¹.

Os principais objetivos da descrição e análise de cargos são¹:

Subsídios ao recrutamento. Definição do mercado de RH para a elaboração de anúncios ou técnicas de recrutamento.

Subsídios à seleção de pessoas. Perfil e características do ocupante do cargo, requisitos exigidos, definição da bateria de provas e testes de seleção etc.

Material para o treinamento. Conteúdo dos programas de treinamento, conhecimentos e habilidades exigidos ao ocupante e atitudes perante o cliente.

Base para a avaliação e classificação de cargos. Fatores de especificações para serem utilizados como fatores de avaliação de cargos, definição de faixas salariais, escolha de cargos referenciais para pesquisa de salários etc.

Avaliação do desempenho. Definição de critérios e padrões de desempenho para avaliar os ocupantes, metas e resultados a serem alcançados etc.

Base para programas de higiene e segurança. Informações sobre condições de insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos.

Guia para o gerente. Informações sobre o conteúdo dos cargos e desempenho dos ocupantes.

Observe no quadro seguinte, o uso das informações da análise de cargo:

Quadro 03: Uso da informação da análise de cargo

	FUNÇÃO	INFORMAÇÃO	RESULTADO
ANÁLISE DE CARGO	Desenho de cargo	Tarefas, qualificações, resultados esperados, recompensas.	Estrutura organizacional de cargos.
	Recrutamento e seleção	Qualificação requerida.	Padrões de seleção e promoção.
	Treinamento e desenvolvimento	Tarefas, habilidades, comportamento, atitudes.	Programas de treinamento.
	Avaliação de desempenho	Padrões de comportamento ou resultados esperados.	Crterios de avaliação do desempenho.
	Remuneração	Tarefas, habilidades, comportamentos, prêmios e incentivos.	Descrição de cargos, avaliação e classificação de cargos e faixas salariais.

Fonte: Chiavenato¹

A análise de cargos permeia a maioria das atividades de uma organização, ou seja, quase tudo que a gestão de pessoas faz está diretamente relacionado com o processo de análise de cargos. A figura seguinte destaca atividades realizadas com base em informações fornecidas pela descrição e análise de cargos.