**DESENHOS DE CARGOS**



1 – Introdução

Todas as atividades desenvolvidas pelas organizações para o alcance de seus objetivos gravitam em torno dos cargos. Daí porque se torna importante em qualquer organização proceder-se ao desenho de seus cargos, ou seja, definir tarefas a serem desempenhadas por seus ocupantes, suas responsabilidades, bem como seu relacionamento com a organização.

Através de uma ênfase clara e objetiva neste assunto passaremos o que talvez seja de mais importante nesta função, ou seja, definir onde e quando criar um cargo, seus subordinados, tarefas e atribuições deste cargo, um desenho do cargo onde o ocupante deverá desempenhar tarefas de subordinação e supervisão onde esta teoria é visivelmente aplicada em qualquer organização, e se há um organograma bem definido e claro a todos os que o vêem pela primeira vez possam entendê-lo.

<http://www.youtube.com/watch?v=dsA-U58u5dk>

2 – CONCEITUAÇÃO DE CARGOS

O conceito de cargos baseia-se nas noções de tarefa, atribuição e de função, a saber:

2.1 – Tarefa: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargos. Geralmente é a atividade atribuídas a cargos simples e repetitivos (cargos de horistas ou operários), como montar uma peça, rosquear um parafuso, usinar um componente, injetar uma peça etc.

2.2 – Atribuição: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a atividade atribuída a cargos mais diferenciados (cargos de mensalistas ou funcionários), como preencher um cheque, emitir uma requisição de material. Na realidade, a atribuição é uma tarefa um pouco mais sofisticada, mais mental e menos braçal.

2.3 – Função: é um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou atribuições (cargos mensalistas) exercícios de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo. Pode ser exercido por uma pessoa que, sem ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função. Para que um conjunto de atribuições constitua uma função é necessário que haja reiteração em seu desempenho.

2.4 – Cargo: é um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre cargo e os demais outros cargos da organização. No fundo, são relações entre duas ou mais pessoas.

O cargo é um composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização. Para desenhar suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve Ter uma posição definida no organograma. Dentro dessa concepção, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos.

A posição do cargo no organograma define seu nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão onde está situado. Posicionar um cargo no organograma significa estabelecer essas quatro vinculações ou condições.

2.5 – Ocupante: é a pessoa designada para um cargo. No fundo, toda pessoa que trabalha na organização ocupa um cargo. Existem cargos que têm um único ocupante, como o diretor-presidente, por exemplo, – enquanto outros exigem vários ocupantes que realizam as mesmas tarefas – como é o caso de operadores de máquinas, escriturários, caixas, balconistas, vendedores, por exemplo.

As tarefas ou atribuições constituem as atividades realizadas por um ocupante de cargos. Quando uma pessoa ocupa determinado cargo, espera-se que ele execute as tarefas ou atribuições típicas do cargo, subordinando-se a um superior, administre seus subordinados e responda por sua unidade de trabalho.

3 – Conceituação de Desenho de Cargos

O desenho de Cargos é a descrição do teor, dos métodos de trabalho e das relações com os outros cargos, com o intuito de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais , sociais e pessoais de seu ocupante.

De responsabilidade do departamento de gestão de pessoas o desenho de cargos

podendo também ser de responsabilidade de algum órgão industrial (que desenvolve o desenho de cargos tipicamente fabris), ou de organização de métodos ( que desenha os cargos para escritórios) que cuida do planejamento e distribuição de tarefas e atribuições de boa parte da organização.

Para os demais cargos como de áreas administrativas, financeira e mercadológica, serão desenhados por suas gerências com a intenção de sanar um problema imediato,pois são cargos que não possuem estabilidade, não são estáticos muito menos definitivos, os quais vivem em constante mudança e evolução para podem acompanhar as mudanças do mercado em função das exigências cada vez maior do mundo moderno e da globalização mundial.

4 – Modelos de Desenhos de Cargos

Desenho de Cargos é a informação utilizada para estruturar e modificar os elementos , deveres e tarifas de determinação , envolvendo a especificação com conteúdo de cada cargo dos métodos de trabalho e das relações com os demais.

Constituindo a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado ou seja:

Conjunto de tarefas ou distribuições que o ocupante deverá desempenhar
Como as tarefas ou distribuições deverão ser desempenhadas
A quem o ocupante do cargo deverá se reportar
Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir isto é quem são os seus subordinados

Podemos classificar em três categorias o desenho de cargos :

Clássico;

De Relações humanas ;

Contingencial.

5 – Modelo Clássico ou Tradicional de Desenho de Cargo

Concentra-se em dois aspectos principais a determinação da melhor forma de executar as tarefas de um cargo e o uso de incentivos salariais para obter melhor adesão aos métodos de trabalho.

Consiste em, quanto mais simples e repetitivas as tarefas, maior a eficiência do trabalhador, tratando-o e também a seu cargo como máquinas.Neste modelo cada ocupante relaciona-se somente a seu superior direto, programação e fluxo sequêncial do trabalho são de responsabilidade do superior.

Um trabalhador que se enquadre neste modelo não se interessa nem é capaz de exercer autodireção e autocontrole, espera-se que ele se interesse pelo que faz mediante uma remuneração que deve ser de acordo com seu desempenho profissional,como se os cargos fossem perfeitos e não devessem ser modificados.

6 – Modelo Humanístico ou de Relações Humanas

No modelo humanista atenta-se no foco do contexto do cargo e suas condições. Aqui não mais será tratado como máquina, preocupa-se mais com suas necessidades.

Neste modelo permite-se que as pessoas interajam uns com os outros, e as decisões não são tomadas somente pelo seu superior, sua opinião é levada em conta desde que não interfira no comprometimento de sua tarefa, nem afete o fluxo e a sequência de seu trabalho.

Existem oportunidades de crescimento individual e desenvolvimento interpessoal. O superior tem que ter visão para agregar novas atividades aos cargos, permitir que haja uma rotatividade de seus subordinados com outras unidades ou departamentos. Tudo para que seja amenizado os aborrecimentos causados pelo trabalho contínuo e acrescentar sentimentos de importância, como lazer, conforto e condições físicas de trabalho.

7 – Modelo Contingencial

Leva em conta dois aspectos principais: as diferenças individuais e as tarefas envolvidas, ou seja, decorrente e dependente da adequação do desenho de cargos a essas duas variáveis.

O modelo contingencial mostra-se em três variáveis a estrutura da organização, a tarefa e a pessoa que irá desempenhá-la.O desenho de cargos é mutável, de acordo com o desenvolvimento pessoal do ocupante, é dinâmico e concentrado na aplicação do cargo por meio do enriquecimento de tarefas.

Enquanto se proporcionam oportunidades de satisfação de suas necessidades individuais, enfoca-se uma sociedade exigente em produtividade e qualidade, para isso deve-se alcançar altos níveis de desempenho, sabendo explorar e aplicar os talentos criativos e a capacidade de autodireção e autocontrole de seus membros.

Além de se preocupar com capacidades de autocontrole e autodireção das pessoas, também tem como objetivos planejados conjuntamente entre o ocupante do cargo e seu gerente um vínculo motivacional onde o gerente cria uma maior participação de sua equipe, para melhorar o desempenho de seu departamento, tornando-se um subproduto desejável e não o objetivo principal de suas atividades gerenciais.

Havendo uma gama diversa de padrões de satisfação no trabalho abre-se uma rede de variáveis inter-relacionadas, onde nos permite entender como os cargos influenciam as pessoas em sua motivação, desempenho e satisfação.

As possibilidades de se obter melhores resultados das pessoas e do trabalho aumentam quando relacionadas a três estados psicológicos:

Quando o trabalho é tratado como importante e de valor;
Quando os resultados dos trabalhos são atribuídos a sua responsabilidade;
Efetuando seu trabalho o ocupante fica ciente dos resultados alcançados.
Este modelo elenca cinco características essenciais, que pressupõem-se entre eles que quanto mais um cargo contiver essas características, maior será o seu potencial são elas:

7.1 – Variedade:

Onde se envolve outras habilidades e conhecimentos do ocupante utilizando-se de equipamentos e procedimentos para execução de tarefas variadas e diferentes. A variedade elimina dos cargos a sequencialidade e a monotonia tornando o profissional mais apto a adquirir novas habilidades e capacidades para cada vez desenvolver trabalhos mais desafiantes.

7.2 – Autonomia:

Consiste em quanto maior autonomia e independência o ocupante tiver para se organizar em relação ao seu trabalho, aos métodos que irá utilizar ou os procedimentos adequados maior independência ele terá para concretiza-lo.Autonomia é o tempo que o ocupante tem sem sofrer intervenção direta de seu superior, quanto maior autonomia, menor intervenção e melhor auto administração de seu trabalho, proporcionando mobilidade física ilimitada, liberdade de métodos, onde a pessoa supri por si só seus insumos de trabalho sem depender de mais ninguém além dele mesmo.

7.3 – Significado da Tarefa:

Ë a tarefa que determinada pessoa desenvolve e que gera uma relação de interdependência de seu cargo com os demais da organização e de sua participação por meio do trabalho efetuado com os demais cargos ou departamentos da organização. Quanto maior forem as tarefas atribuídas, maior será sua responsabilidade, nada mais do que aumentar o grau de importância das tarefas e do papel da pessoa dentro da organização. Com isso o ocupante pode criar condições para atender às necessidades tanto do cliente interno quanto o externo. Existe uma falta de comunicação da pessoa que recebe uma tarefa a ser cumprida pois não lhe é passado o seu significado, o porque tem realizá-la. Essa explicação requer esclarecimento do trabalho a ser realizado, seu objetivo, sua importância e utilidades e para quem ele está sendo feito.

7.4 – Identidade com a Tarefa:

Onde a pessoa pode efetuar um trabalho completamente sozinha e depois de terminado identificar claramente o seu resultado. A medida que a tarefa vai sendo executada o ocupante do cargo vai se identificando com ela conseguindo enxerga-la como produto final de sua atividade, ao invés de realizar apenas uma parte da operação a pessoa a faz por completo, gerando identidade.A falta de identidade é identificada quando o ocupante tem de realizar tarefas fragmentadas, seccionadas e incompletas, onde não é lhe dada a informação o porque dela estar sendo feita e para quem,onde seu ambiente de trabalho é de domínio somente de seu superior.Para que ocorra essa identidade a pessoa tem que sentir integrada, que faz parte daquela tarefa e tem informações de seu objetivo e para quem está sendo realizada, o ocupante tem que sentir dono , parte integrante e saber qual será o objetivo a ser alcançado.

7.5 – Retroação:

Informação que o ocupante recebe enquanto está executando e que lhe revela como está seu desempenho. Maior retroação (feedback) maior autocontrole e auto-direção do próprio ocupante.

Quanto mais presentes essas quatro dimensões no cargo, maior será a satisfação do ocupante em relação ao conteúdo da tarefa e tanto maior será sua produtividade.Os três modelos de desenho (clássico, humanista e recursos humanos) determinam o desenho de cargo, não somente de acordo com suas pressuposições sobre as atitudes e capacidades das pessoas, mas também, sobre um conjunto de pressuposições implícitas quanto ao ambiente em que os cargos existem.

Os modelos tradicional (clássico) e humanista prescrevem que o cargo deve ser projetado para um ambiente estável e previsível.

No modelo de recursos humanos, as prescrições quanto ao desenho do cargo não são baseadas nas pressuposições da estabilidade dos objetivos e processos organizacionais. Ele considera que o projeto do cargo é dinâmico, amplia e enriquece a tarefa.

7.7 – Satisfação Contida no Cargo.

Vários autores procuraram verificar que tipos de condições devem existir para que um trabalhador encontre satisfação intrínseca como resultado do cumprimento de uma tarefa. Ou seja, quais as condições que fazem com que um cargo contenha fatores motivacionais ou satisfacientes:

é importante que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou falha das tarefas que possa decorrer de seus esforços. A dimensão de autonomia de um cargo relaciona-se com o grau em que um trabalho é cumprido através do resultado do próprio esforço. Elevada autonomia faz o trabalhador sentir que o que faz é seu.
o que é cumprido deve ser significativo para o indivíduo. Se um indivíduo sente que seu trabalho não faz diferença a ninguém, inclusive para ele, desinteressa-se em fazê-lo.

8 – Enriquecimento de Cargo

A diferença entre ampliação e enriquecimento do cargo reside mais no sentido da conceituação do que da prática. A maior parte dos autores acentua que as diferenças entre rotação, extensão, ampliação e enriquecimento do cargo estão na gradativa variedade, responsabilidade e crescente oportunidade para o desenvolvimento pessoal. As diferenças são mais semânticas do que reais e podem ser mais bem descritas através do continuum seguinte:

Enriquecimento do cargo para Herzberg (1966) consiste deliberadamente em ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo. Pode ser lateral (adição de responsabilidade do mesmo nível) ou vertical (adição de responsabilidades de nível gradativamente mais elevado).
Ampliação do cargo para McGregor é o meio de trazer significação do trabalho e inovação, visando encorajar a aceitação de responsabilidades nos níveis mais baixos da organização, além de oferecer oportunidades significativas de satisfação das necessidades sociais e egoísticas. Os cargos podem ser ampliados horizontal ou verticalmente. Se um cargo de operador é expandido para que o ocupante faça uma maior variedade ou número de operações, o cargo é ampliado horizontalmente. Se o operador é envolvido no planejamento, na organização e na inspeção, bem como na exceção do seu trabalho, seu cargo foi ampliado verticalmente.

9 – EQUIPES DE TRABALHO

Uma forte tendência do moderno desenho de cargos é a criação de equipes autônomas ou autogerenciáveis de trabalho. São grupos de pessoas cujas tarefas são redesenhadas para criar alto grau de interdependência e que recebem autoridade para tomar decisões a respeito do trabalho a ser realizado. As equipes operam com processo participativo de tomada de decisões, tarefas compartilhadas e responsabilidade por boa parcela do trabalho gerencial do nível superior. Um aspecto fundamental é a habilidade multifuncional, onde cada membro da equipe possui todas as habilidades para desempenhar diferentes tarefas.

Neste modelo, os membros são responsáveis pelo alcance dos resultados e metas e decidem a distribuição das tarefas entre si, a programação do trabalho, treinam uns aos outros, avaliam a contribuição de cada um e são responsáveis pela qualidade do trabalho grupal e pela melhoria contínua.

10 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Representa o grau em que os indivíduos da organização são capazes de satisfazer as necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização.

Representa o grau em que os indivíduos da organização são capazes de satisfazer as necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização.

A qualidade de vida no trabalho não é determinada somente pelas características individuais (necessidades, valores e expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas).

A qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos para a produtividade tais como: motivação, adaptabilidade às mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e desafios. Assimila duas posições: de um lado a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e de outro o interesse da organização quanto aos seus efeitos sobre a produção e a produtividade.

11 – Conclusão

Certos que conseguimos realçar os pontos importantes deste assunto, que é um vasto campo de atuação e trabalho, e existe inúmeras aplicações para tal, chegamos a conclusão que se toda empresa antes de iniciar suas funções, ou até mesmo através de um trabalho de consultoria interna, saber definir e planejar de maneira clara, onde todos os ocupantes de cada cargo, possa saber o que fazer, quais são suas tarefas e suas atribuições diárias, não transformando isso em rotina de trabalho, mas em possíveis campos de atuação onde predominam a criatividade pessoal e a diversidade de trabalho onde a capacidade de todos é medida pelo seu grau de desempenho e relação com suas tarefas e atribuições.