

DESENHO DE CARGOS E TAREFAS

Michel Longatti de Resende

Graduado em Biomedicina pela UNIFENAS/MG, com especialização em Administração Pública pela Universidade Cândido Mendes/RJ. Atua como técnico administrativo na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Interessa-se por economia, administração e administração pública.

RESUMO: Abordagem na conceituação de desenho de cargos e tarefas. Nosso objetivo será de entender como são montados e em que situações isto pode ser aplicado. Existem três modelos para realizar o desenho de cargo, o clássico, o humanístico e o contingencial, dos quais iremos falar ao longo do trabalho.

Palavras-chave: Cargos; Tarefas; Empresas; Trabalho.

ABSTRACT: Approach in the design of loads and tasks. The goal will be order of how they are assembled and the ones that make it apply. There are three models to carry out the cargo design, the classic, the humanistic and the contingent, which are related throughout the work.

Keywords: Charges; Tasks; Companies; Job.

1. INTRODUÇÃO

No presente artigo iremos abordar a conceituação de desenho de cargos e tarefas. Nosso objetivo será de entender como são montados e em que situações isto pode ser aplicado. Existem três modelos para realizar o desenho de cargo, o clássico, o humanístico e o contingencial, dos quais iremos falar ao longo do trabalho.

O cargo é umas das principais formas de divisão de pessoas dentro de uma organização. Utilizado para determinar as funções, atribuições de cada trabalhador e definir sua posição hierárquica dentro do organograma organizacional.

O trabalho foi realizado no período de março a abril de 2018. Foi feita uma pesquisa bibliográfica preliminar em livros e sites. Após esta etapa estar concluída, foi realizada uma pesquisa de campo com empresas nas áreas de metalurgia, distribuição de alimentos, reciclagem de vidro e saúde.

Tarefa é toda atividade executada por uma pessoa no seu trabalho dentro da organização. A tarefa constitui a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização.

Cargo é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva.

Desenhar um cargo é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tarefas e as relações com os demais cargos existentes. O desenho de cargos é a maneira que um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução das tarefas.

Com a Administração Científica, a preocupação básica passou a ser a racionalização do trabalho do operário e, conseqüentemente, o desenho dos cargos mais simples e elementares. A ênfase sobre as tarefas a serem executadas levou os engenheiros americanos a simplificarem os cargos no intuito de obter o máximo de especialização de cada trabalhador.

Os cargos e as tarefas são desenhados para uma execução automatizada por parte do trabalhador: este deve fazer e não pensar ou decidir. A simplicidade dos cargos permite a aprendizagem rápida. Também permite um controle e acompanhamento visual por parte do supervisor. Com isso enfatiza-se conceito de

linha de montagem ou linha de produção: em vez de um operário executar uma tarefa complexa ao redor da matéria-prima, esta passa por uma linha móvel de produção, na qual cada operário especializado executa sequencialmente sua tarefa específica. Ao longo da linha de produção a matéria-prima caminha e é processada por uma sequência de operários, cada qual realizando uma tarefa específica. Em caso de ocorrência imprevista, o ocupante deve procurar seu superior. A relação de trabalho de cada operário é didática: cada ocupante relaciona-se apenas com seu superior. Os contatos com os colegas relacionados com a tarefa são formalizados e controlados para evitar perda de tempo. O fluxo sequencial do trabalho é previamente estabelecido e o tempo de sua duração também.

2. DESENVOLVIMENTO

O trabalho das pessoas nas organizações são dividido por cargos. Ao saber qual cargo que alguém desempenha, é possível saber quais são suas tarefas e sua posição no nível hierárquico. Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais, já para o trabalhador, ele constitui uma das maiores fontes de expectativa e motivação. O conceito de cargo baseia-se em: tarefas, atribuições e funções.

Recebe o nome de tarefa, a atividade individual executada geralmente por ocupantes de cargos mais simples e repetitivos (cargos de horistas ou operários). Montar ou injetar uma peça, rosquear um parafuso e usinar um componente são alguns exemplos de tarefas.

Uma atribuição, é uma atividade individualizada, que é atribuída a cargos mais diferenciados, como mensalistas e funcionários. Como exemplo, pode citar-se o preenchimento de cheques, emissão de requisições de matérias, elaborar ordens de serviço etc. A atribuição é uma tarefa mais sofisticada, voltada mais para o mental, e menos para o braçal

É conhecido como função, o conjunto de tarefas ou atribuições exercidas sistematicamente por um ocupante de cargo. Pode ser exercida também por uma pessoa que está provisoriamente no cargo.

Logo, o cargo é um conjunto de funções atribuídas a um funcionário, com uma posição definida na estrutura hierárquica organizacional. Sua posição define a relação com os demais da organização.

2.1. DESENHO DE CARGO

Desenhar um cargo consiste em estabelecer quatro condições fundamentais: seu conteúdo, seus métodos e processos de trabalho, a quem o ocupante deverá se reportar e quem ele deverá supervisionar ou dirigir, no sentido de atingir os requisitos tecnológicos, sociais e organizacionais. O responsável por realizar este serviço normalmente cabe a um órgão de engenharia industrial, quando se trata de cargos tipicamente fabris, ou a um de organização e métodos, que desenha os cargos típicos de escritório. Os demais encargos, como os das áreas administrativa, financeira e mercadológica, são desenhados por suas respectivas gerências,

A situação de um homem que desempenha tarefas supervisionado e coordenado por outro, nunca foi realmente alterada, apesar de diversas mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais, se o conteúdo do trabalho se alterou, não se alterou a essência da situação de dependência de uma pessoa em relação a outra. Somente a partir de 1960, um grupo de cientistas passaram a demonstrar que os antigos modelos de cargos conduziam a diferentes objetivos, surgindo novos modelos de cargos.

2.1.1 Modelo clássico de desenho de cargos

Utilizado pelos engenheiros pioneiros da Administração Científica, que dizia que apenas por meios de métodos científicos poderia se conquistar a maior eficiência possível. Preocupavam-se com a cooperação entre o operariado e a gerência afim de aumentar a produtividade e dividir benefícios entre as partes, porém este modelo concentrava-se em duas partes principais: a melhor maneira de executar uma tarefa e os incentivos salariais para garantir que os melhores métodos fossem executados. Isto foi chamado de racionalização do trabalho.

Os cargos eram projetados para fazer, e não para pensar, o gerente passava as instruções, e o operário simplesmente executava. Quanto mais simples e repetitivas as tarefas, maior seria a eficiência do trabalhador, causando grande fragmentação e simplificação exagerada das mesmas e uma superespecialização do funcionário. O modelo clássico desenha cargos a partir das seguintes etapas:

a) O homem é apenas um recurso produtivo, o apêndice da máquina, a tecnologia vem antes, as pessoas depois. Este desenho serve apenas à tecnologia e aos processos de produção.

b) Trabalho dividido e fragmentado para que cada funcionário execute uma subtarefa, sempre simples e de maneira cíclica com um tempo-padrão para ser realizada e ciclos para serem atendidos.

c) Ideia de repouso e estabilidade. Desenho de cargo definitivo, não é aberto para mudanças.

d) Prêmios de produção para quem ultrapassar o tempo-padrão, afim de garantir a eficiência do funcionário.

e) Eliminar o que possa provocar fadiga ao operário.

f) Processo de seleção científico para encontrar o melhor ocupante possível para cada cargo.

Dentro de uma lógica fria e mecanizada, o esperado é a eficiência máxima, e com isso, lucros elevados para a organização, e com os incentivos salariais, os salários crescem, ambos ganham. Este modelo não percebe nenhum conflito básico entre a organização e os trabalhadores. O esquema utilizado inclui poucas variáveis, uma relação de causa e efeito, chamada de teoria da máquina, onde o trabalhador e seu cargo são tratados como uma.

Entre as vantagens buscadas por este modelo encontra-se a admissão de operários com qualificações mínimas e baixos salários, padronização de todas as atividades, facilidade de supervisão, redução dos custos de treinamento e a aplicação do princípio da linha de montagem. Porém a exagerada simplificação trouxe problemas, pois os cargos simples e repetitivos, tornaram-se monótonos, gerando apatia, fadiga psicológica e desinteresse. Com a desmotivação, as pessoas tendem a concentrar-se em expectativas por aumento salarial e melhoria das condições de trabalho, para compensar sua insatisfação. Por terem apostado em um raciocínio lógico-racional que não condiz com a realidade humana, os resultados obtidos não atingiram as vantagens esperadas.

Outro pensamento importante do modelo clássico, consiste no individualismo, ou seja, o trabalho deve ser individualizado e isolado, o que leva o trabalhador a um confinamento social. Mesmo havendo um trabalho em conjunto na linha de montagem, cada trabalhador tem sua própria incumbência e nenhum contato interpessoal.

2.1.1 Modelo humanístico ou de relações humanas

Oposto a ideia trazida pela Administração Científica, o modelo humanístico surgiu com a Escola das Relações Humanas em 1930. Foi uma proposta humana ao mecanismo administrativo presente nas empresas, os princípios considerados decisivos para o modelo clássico, foram colocados inteiramente de lado.

“A engenharia industrial foi substituída pelas ciências sociais, a organização formal foi relegada pela organização informal, a chefia pela liderança, o comando pela persuasão, o incentivo salarial pelas recompensas sociais, a fadiga fisiológica pela fadiga psicológica, o comportamento do indivíduo pelo comportamento do grupo, o organograma pelo sociograma.” (CHIAVENATO, 1985, p.278)

Com isso, o conceito da pessoa como o *Homo Economicus*, motivado por recompensas salariais, muda para o *Homo Social*, que seria o homem movido por incentivos sociais. Começa a surgir então, a Teoria das Relações Humanas, e com

ela, os primeiros estudos sobre liderança, comunicação e outros assuntos relacionados com as pessoas, sendo elas, a ênfase deste novo modelo.

Porém, o desenho de cargos não é diferente do modelo clássico, pois não conseguiram desenvolver um substituto, então apenas cuidou para melhorar o desenvolvimento externo. Seu diferencial é a focalização nas condições sociais, ignorando o conteúdo do cargo e sua execução. As pessoas não são mais tratadas como meras máquinas e recebe a atenção quanto a suas necessidades pessoais. A interação entre operários e superiores também é desenvolvida.

2.1.2 Modelo Contingencial

Neste modelo a integração de três variáveis: a estrutura da organização, a tarefa e a pessoa que irá desempenhá-la. O desenho de cargos contingencial pode mudar de acordo com o desenvolvimento tecnológico da tarefa. Neste modelo, cada cargo deve ser desenhado no sentido de reunir 5 dimensões essenciais a saber:

Variedade: número de habilidades exigidas pelo cargo. A variedade é introduzida a medida que o próprio ocupante planeja seu trabalho, supre seus insumos, utiliza diferentes equipamentos, ambientes, métodos de trabalho e diferentes operações com criatividade e diversidade. A pessoa utiliza várias de suas habilidades pessoais na execução da tarefa.

Autonomia: é o grau de independência e de critério pessoal que o ocupante tem para planejar e executar o trabalho.

Significado da tarefa: trata-se de aumentar a noção de importância das tarefas executadas e conseqüentemente do papel da pessoa dentro da organização. Há falta de significado quando a pessoa recebe apenas ordens a serem cumpridas sem nenhum esclarecimento, sem o porquê ou objetivos do seu trabalho.

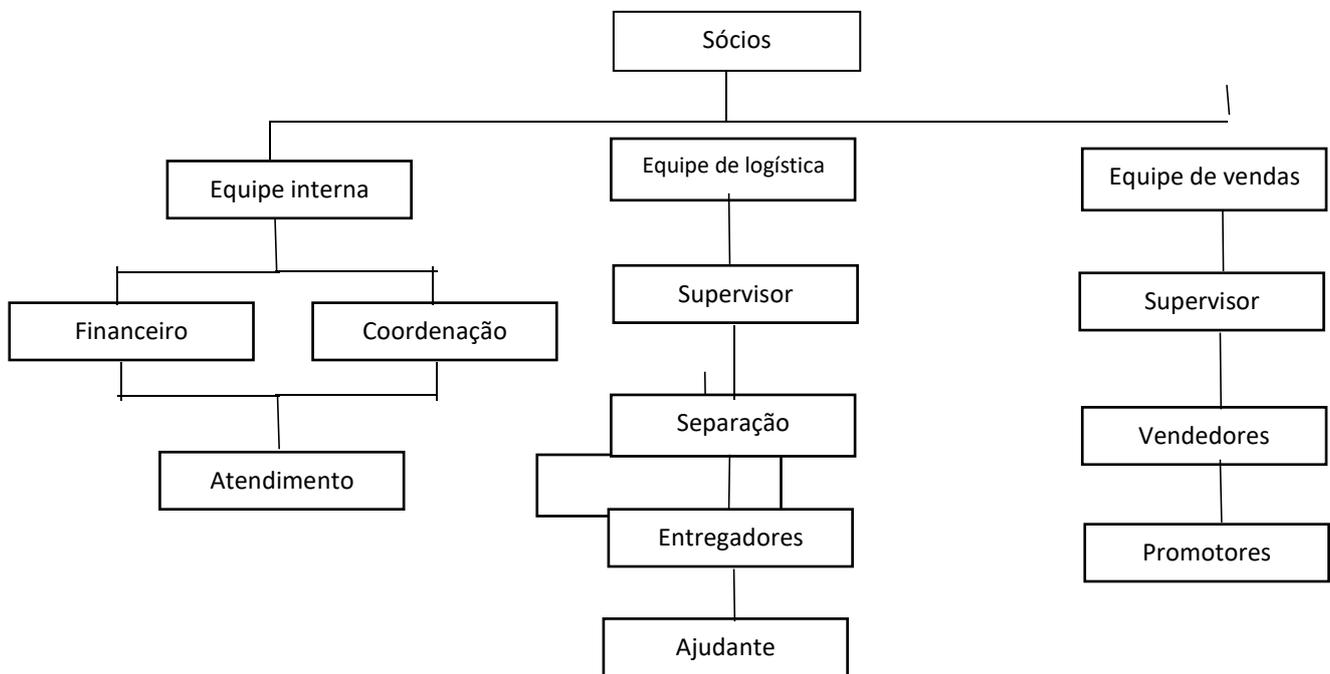
Identidade com a tarefa: refere-se a possibilidade de a pessoa conhecer a execução uma peça de trabalho inteira ou global e poder claramente identificar os resultados de seus esforços. O ocupante do cargo identifica-se com a tarefa à medida que a conhece cabal e integralmente, como produto final de sua atividade.

Retroação: é o grau de informação, de retorno que o ocupante recebe para poder avaliar e eficiência de seus esforços na produção de resultados. Esta retroação permite uma auto avaliação do seu desempenho, sem necessidade de julgamento de seu superior.

2.2. APLICAÇÃO E ANÁLISE

Como forma de analisar a aplicação do desenho de cargos dentro de empresas reais, foi realizado uma análise de um organograma de uma distribuidora de produtos alimentícios e suas respectivas tarefas. Além desta análise, foi executado um questionário (ANEXO 1) com uma clínica da área da saúde.

2.2.1. Distribuidora de alimentos



FONTE: Próprio autor.

Analisando o organograma empresarial, observa-se a posição de cada cargo na hierarquia organizacional, a quem este se reporta, a quem deverá supervisionar e a que área pertence. O organograma é essencial na organização de uma empresa, por estabelecer as quatro condições anteriormente citadas. Porém, é necessário também, que cada cargo tenha suas tarefas bem definidas, para evitar o desvio de função, algo que pode acarretar diversos problemas a uma empresa. Abaixo, a tabela com as tarefas de cada cargo citados no organograma.

Cargo	Tarefas
EQUIPE INTERNA	
Financeiro	Controle de contas bancárias e situação da empresa, pagamento de boletos e salários da empresa
Supervisor	Possui domínio sobre o sistema operacional da empresa, controla reservas de produtos e faz consultas a cadastros de clientes.
Secretarias/ ajudantes	Fazem a quitação de boletos no sistema, atendem o telefone e oferecem suporte aos outros funcionários, como uma espécie de setor de RH
EQUIPE DE VENDAS	
Supervisor	Gerência as rotas e retorno de pedidos, auxilia os motoristas e se responsabiliza pela manutenção da frota de caminhões
Vendedores	Vão até o cliente de sua praça, oferecem os produtos e fazem o

	pedido
Promotores	Auxiliam os vendedores nas lojas, checando se o balcão está apresentável e abastecendo os balcões com os produtos
EQUIPE DE LOGISTICA	
Supervisor	Gerência as rotas e retorno de pedidos, auxilia os motoristas e se responsabiliza pela manutenção da frota de caminhões
Equipe de separação	Separam as mercadorias de acordo com os pedidos e carregam os caminhões
Entregadores	Fazem a entrega do pedido e são responsáveis pela conferência antes de chegar ao cliente
Ajudantes	Auxiliam os motoristas no momento da entrega no cliente

FONTE: Próprio autor

2.2.2. Clínica médica

Após a aplicação do questionário (ANEXO 1), observa-se que neste caso, o desenho de cargos e tarefas é bem aplicado, as áreas de atuação são bem definidas, assim como as responsabilidades de cada cargo e a habilidade e experiência desejados. O administrador da clínica afirma fornecer treinamento para que seus funcionários realizem suas tarefas com precisão, e que todos devem assinar o *Documento de Perfil de Competência Individual* (ANEXO 2)

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as empresas enfrentam o desafio de promoverem, em seus departamentos, um processo de transformação contínuo em virtude do avanço tecnológico, por isso procuram estar em constante atualização possibilitando a formação adequada de seus membros, bem como tornar o departamento de recursos humanos, compatível com as exigências do mercado.

O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, e ele é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso. Assim, cabe ao departamento de recursos humanos promover ações para que os funcionários sintam-se motivados desde o momento da integração. A partir do exposto, após observação na empresa em estudo, constatou-se que a empresa sendo de pequeno porte possui funcionários em certos cargos, que muitas vezes exercem outras funções, ou seja, não condizem com o seu cargo.

Portanto, ao final desse trabalho, podemos concluir que o desenho de cargos se torna essencial em empresas que buscam sua organização e bem estar de seus funcionais, com ele o trabalhador sabe qual seu cargo e dentro dele quais são suas tarefas.

O desenho de cargos tem seus 3 modelos, entre eles está o modelo clássico, que acreditava que a eficiência só poderia ser alcançada por meio de métodos científicos, os trabalhadores eram programados para fazer e não pensar. Já o modelo humanístico veio para contrariar, visando mais o lado do bem estar do trabalhador. O último modelo que é o contingencial apresenta a integração de três variáveis, e muda de acordo com o desenvolvimento tecnológico de cada tarefa.

Analisamos o organograma de uma empresa que possui três áreas com subdivisões de tarefas, o que esclareceu o desenho de cargos na prática.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo. Atlas, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani César. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2018

**ANEXO 1 - DOCUMENTO DE PERFIL DE
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

MARISSA DE DE	Perfil de Competências Individuais	2012
---------------	------------------------------------	------

Cargo: *Receptionista - Cristiane* **Área:** *Administrativa*

Responsabilidades
Atendimento ao cliente (telefone e recepção)
Informar e cobrar valores de consultas e exames
Anotar os exames nos cadernos de controle
Verificar e organizar material nas salas dos médicos
Incluir e alterar valores (tabelas de exames) quando necessário
Identificar e verificar datas de validade dos medicamentos
Fazer livro caixa da odonto
Preencher novos prontuários
Confirmar consultas conforme tabela
Comprar mat Gineco / organizar os exames de pré-câncer

Habilidades / Atitudes Pessoais
Atenção ao cliente – Excelência no atendimento ao cliente, através da qualidade do serviço prestado, buscando sua satisfação e fidelização.
Cooperação – Capacidade de prestar e obter apoio na realização de atividades, atingindo resultados para o grupo de trabalho.
Sigilo/ ética – Capacidade de tratar informações de forma confidencial para garantia da plena execução de atividades, envolvendo clientes externos e internos
Organização – A capacidade de ordenar o trabalho de forma racional (juízo crítico) , o cumprimento de planos e a priorização de tarefas.
Postura – Apresentação e Atitudes adequadas.
Agilidade – Capacidade de desenvolver atividades com desenvoltura e rapidez, garantindo a qualidade de sua execução.

Experiência Desejada	
Não há necessidade de experiência anterior.	
Aprovado	Gerência/Coordenação
Data: 27/03/2014 Revisão: 3	
Assinatura:	