

Capacitação em Psicologia Organizacional: Instrumentos para o desenvolvimento organizacional - Análise e Descrição de Cargos

Professora: Maria de Fatima Feitoza Barros
Psicóloga CRP 15/0305

A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que ela está contida. Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Este condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos.

O desenho organizacional representa a arquitetura da organização: como os seus setores e cargos estão estruturados e distribuídos, quais as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar.

Quanto mais a estrutura organizacional for maleável e flexível, tanto mais os cargos serão mutáveis e tanto mais forte a presença de equipes multidisciplinares e autogeridas no lugar de órgãos permanentes e definitivos.

Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais.

Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização.

CARGO – é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa e 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 seu nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão em que está localizado. Por essa razão os cargos são representados no organograma através de retângulos, cada um com dois terminais de comunicação: o superior que o liga ao cargo acima e o inferior que o liga com o cargo abaixo.

Sob o prisma horizontal, cada cargo está emparelhado a outros cargos do mesmo nível hierárquico, que, em geral recebem uma titulação equivalente (como diretores, gerentes, chefes, etc.).

Sob o prisma vertical, cada cargo está incluído em algum departamento, divisão ou área da empresa.

ANÁLISE DO TRABALHO



ABORDAGEM ORIENTADA AO TRABALHO



ABORDAGEM ORIENTADA À PESSOA



ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

Análise do Trabalho é um método utilizado para descrever tanto os diferentes tipos de trabalho quanto as características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades. Não há apenas uma única maneira de realizá-la.

A abordagem orientada ao trabalho fornece informações sobre a natureza das tarefas realizadas no trabalho. Alguns métodos descrevem as próprias tarefas, enquanto outros informam suas características.

As descrições das tarefas fornecem uma imagem do que as pessoas fazem em um determinado trabalho, enquanto as características podem ser utilizadas para comparar a natureza das tarefas nos diferentes tipos de atividades.

A abordagem orientada à pessoa fornece uma descrição dos atributos, das características ou dos CHAOs necessários para que uma pessoa desenvolva, com sucesso, um determinado trabalho.

CHAOs refere-se aos conhecimentos, às habilidades, às aptidões e outras características pessoais necessárias para a realização de um trabalho.

Embora possam parecer coincidentes, os CHAOs e as tarefas são bem distintos. Uma tarefa é algo que uma pessoa executa. Um CHAO é um atributo ou uma característica exigida para que alguém possa desempenhar uma determinada tarefa. As tarefas definem o que é feito em um trabalho, enquanto o CHAOs descrevem qual é o perfil de pessoa exigido.

OBJETIVOS DA ANÁLISE DO TRABALHO

1 – Desenvolvimento de carreira muitas organizações têm sistemas que permitem aos funcionários a mobilidade para alcançarem posições cada vez mais altas no trabalho. Isto é conhecido como plano de carreira: é estabelecida uma escala de promoções àqueles que conseguirem as habilidades necessárias e mantiverem um bom desempenho no trabalho.

A análise o trabalho contribui para a ascensão profissional, já que fornece as características pessoais necessárias para cada etapa do plano de carreira. O conhecimento desses requisitos pode ser incorporado aos programas de treinamento e desenvolvimento de funcionários, que podem estar direcionados às habilidades necessárias para o aprimoramento da carreira.

2 – Questões Legais – a maioria dos países industrializados tem leis proibindo práticas discriminatórias, especialmente no momento da contratação de funcionários.

No Brasil, é ilegal a discriminação por idade, cor, deficiência física ou mental, sexo, raça ou religião.

3 – Avaliação de Desempenho – uma avaliação de desempenho bem projetada baseia-se em uma análise do trabalho fundamentada em critérios que irão determinar os principais componentes a serem avaliados, objetivando o acompanhamento do desempenho do funcionário.

4 – Seleção – o primeiro passo para decidir quem contratar é determinar os atributos humanos ou CHAOs necessários para desempenhar o trabalho com sucesso. Isso significa que uma análise do trabalho orientada à pessoa deveria ser o primeiro passo no planejamento de um sistema de seleção. Uma vez identificados os CHAOs, podem ser escolhidos os procedimentos que irão determinar se os candidatos se encaixam nos requisitos estabelecidos.

Treinamento – os CHAOs para um trabalho sugerem as áreas que deverão receber treinamentos.

Os CHAOs que o indivíduo não possui quando se candidata para uma posição são os que deverão ser treinados após a contratação.

Um programa de treinamento eficaz em uma organização deveria ter como base uma análise cuidadosa sobre os requisitos necessários para um trabalho.