

## **A NECESSIDADE DA ATUALIZAÇÃO CONSTANTE DA DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS**

### **THE NEED FOR CONSTANT UPDATING OF CHARACTER DESCRIPTION AND ANALYSIS FOR THE PEOPLE SELECTION PROCESS**

SAMILA MARTINS **FACHINETTI**. Acadêmica de Psicologia no Centro Universitário Ingá.

JORGE MANOEL MENDES **CARDOSO**. Mestre em Psicologia Social, pela Unesp – Assis-SP. Professor do Centro Universitário Ingá.

Rua Padre Manoel da Nobre, nº455, Jardim São José, Nova Esperança-PR. E-mail: samila\_martins4@hotmail.com

#### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo identificar a necessidade de atualização da descrição e análise de cargos como requisito fundamental para a eficiência do processo de recrutamento e seleção de pessoas. No contexto atual, caracterizado pelas mudanças frequentes no conteúdo dos cargos, a revisão da descrição e análise de cargos torna-se indispensável para realizar a contento todas as demais atividades pertinentes à gestão de pessoas. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, visando conceituar a descrição e a análise de cargos, as modificações que ocorrem nos cargos e o processo de recrutamento e seleção. Foi possível visualizar que a descrição de cargos não pode ser um material estático, mas deve acompanhar e contemplar as modificações que se impõem aos cargos e definir novos requisitos aos seus futuros ocupantes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Descrição de Cargos. Recrutamento de Pessoas. Seleção de Pessoal.

#### **ABSTRACT**

This article aims to identify the need to update the job description and analysis as a fundamental requirement for the efficiency of the recruitment and selection process. In the current context, characterized by the frequent changes in the content of the positions, the review of the description and analysis of positions becomes indispensable to carry out to the satisfaction all the other activities pertinent to the people management. A bibliographical research was carried out aiming to conceptualize description and analysis of positions, the modifications that occur in the positions and the process of recruitment and selection. It was possible to visualize that the job description cannot be a static material, but must follow and contemplate the changes that are imposed to the positions and define new requirements for its future occupants.

**KEYWORDS:** Description of Positions. Recruitment of People. People Selection.

#### **INTRODUÇÃO**

O mundo do trabalho está em mudança constante. Por isso, o processo de descrição de cargos deve seguir essas mudanças, visando manter sempre

atualizadas as informações de que dispõe. Segundo Marras (2016), essas atualizações ocorrem em duas formas: anualmente, por iniciativa do órgão de cargos e salários e a qualquer momento, a pedido de uma determinada área, para registrar e avaliar modificações introduzidas no perfil de determinado cargo.

A descrição de cargos, sendo bem elaborada, possuindo riqueza de detalhes e contendo, dentro de contornos bem definidos, todas as características que o cargo exige, é muito importante para as organizações, pois proporciona uma padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa e evita que a pessoa responsável pelo recrutamento faça exigências inadequadas ou utilize uma visão pessoal. Evita, ainda, prejuízos maiores para a organização, tais como aumento da rotatividade, equipe insatisfeita, necessidade de mais treinamentos e até mesmo a realização de um novo processo de recrutamento e seleção, o que acaba por gerar mais custos e desgaste, tanto para a empresa quanto para as pessoas envolvidas no processo. Por outro lado, uma seleção correta evita o constrangimento, por parte da empresa, de ter que dispensar uma pessoa recém-selecionada por não apresentar um perfil coerente com as demandas do cargo.

Assim, torna-se relevante falar sobre a necessidade de atualização da descrição dos cargos para o processo de recrutamento de pessoas, para que o responsável pelo recrutamento tenha os parâmetros necessários para realizar uma seleção de pessoas que efetivamente venha a ser útil ao bom funcionamento da empresa.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Para o desenvolvimento do presente artigo, foi utilizado o método da pesquisa bibliográfica. Na definição de Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é aquela realizada a partir de material já produzido, que pode ser constituído por livros, artigos científicos, jornais, teses, pesquisas etc. A pesquisa bibliográfica desenvolve-se em etapas, que são: escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de assunto, busca das fontes, leitura do material, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto.

Segundo Marconi & Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica coloca o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, filmado ou dito sobre um determinado assunto, porém não é uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre tal assunto. Pelo contrário: os dados e reflexões reunidos a partir do material pesquisado devem servir como base para o exame de um tema sob nova perspectiva ou abordagem.

## **RESULTADOS**

Segundo Chiavenato (2009), a descrição de cargos é um processo que tem como objetivo especificar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo, distinguindo-o de outros cargos existentes na organização. Ou seja, é o detalhamento das tarefas do cargo, a frequência da execução, os métodos para a execução dessas tarefas e os objetivos do cargo. Basicamente, a descrição de cargos está voltada para o conteúdo dos cargos, ou seja, para os aspectos intrínsecos dos cargos. Identificando-se o conteúdo dos cargos, ou seja, seus aspectos intrínsecos, passa-se a analisar os aspectos extrínsecos, isto é, os

requisitos que o cargo impõe a seu ocupante, e isso é feito a partir da análise dos cargos. Portanto, descrição e análise de cargos são operações distintas, pois enquanto a descrição se preocupa com o conteúdo do cargo, a análise estuda os requisitos qualitativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo. A descrição de cargos deve ser feita de forma objetiva para que fique de fácil entendimento para todos. A descrição é em relação ao cargo e não a quem vai executar o cargo.

Segundo Marras (2016), a descrição de cargo é o processo de abreviação das informações recebidas pela análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira que fique mais rápido e fácil o acesso do conteúdo de cada um dos cargos da empresa. Além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra os diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos etc.

Segundo Pereira (2014), a partir da descrição de cargos a instituição passa a conhecer as funções exercidas em cada cargo, por isso a descrição é importante tanto para o ocupante quanto para o gestor e também para as futuras seleções, recrutamentos e treinamentos.

Segundo Marras (2016), a análise de cargos é o trabalho de deixar claros todos os detalhes de cada uma das funções que compõem o cargo, pois analisam-se os contornos não só do que se faz, como também para que se faz, registrando-se todas as características exigidas do candidato ou ocupante do cargo para a obtenção dos resultados esperados.

De acordo com Chiavenato (2009), na maioria das vezes a análise de cargos concentra-se em quatro áreas de requisitos, geralmente aplicadas a qualquer tipo ou nível de cargo. Essas quatro áreas são: requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho. Cada um desses requisitos é dividido em vários fatores de especificações que funcionam como pontos de referência que permitem a análise de uma grande diversidade de cargos. Por exemplo, os requisitos mentais compreendem o conjunto de características cognitivas e habilidades mentais necessárias para o colaborador desempenhar adequadamente suas funções.

A categoria requisitos mentais subdivide-se em subcategorias, denominadas fatores de especificação. Esses fatores compreendem a instrução essencial, experiência anterior desejável na função, adaptabilidade ao cargo, iniciativa e outras aptidões necessárias e importantes para um bom desempenho profissional. Já a categoria requisitos físicos se refere aos esforços físicos exigidos do ocupante para o adequado desempenho do cargo e compreende os seguintes fatores de especificações: esforço físico necessário, concentração visual, destreza ou habilidade motoras e compleição física adequada. A área das responsabilidades envolvidas compreende todas as responsabilidades que o cargo impõe ao ocupante, visando um desempenho maduro, responsável e que não acarrete prejuízos à organização. Compreende o manuseio responsável de equipamentos e ferramentas de trabalho, de material, dinheiro, títulos ou documentos, o trato cuidadoso com os contatos externos ou internos e com as informações confidenciais que derivam das atividades no cargo. Por fim, as condições de trabalho, área que compreende as condições físicas e ambientais necessárias ao exercício do cargo, bem como os fatores de risco à saúde, reais e potenciais a que pode estar exposto o funcionário no exercício do cargo.

Segundo Chiavenato (2009), os métodos que costumam ser mais utilizados para a descrição e análise de cargos são: observação direta, questionário, entrevista direta e métodos mistos. O método mais utilizado é o da observação direta, considerado o mais antigo e também o mais eficaz. A colheita de dados sobre o cargo é feita pelo analista de cargos, por intermédio da observação visual das atividades do ocupante do cargo. O analista de cargos tem participação ativa na colheita de dados, já o ocupante do cargo tem participação passiva. Esse método tem suas vantagens e desvantagens. As vantagens vêm do fato de que o método não exige que o ocupante do cargo interrompa sua atividade para fornecer informações necessárias à descrição e análise, sendo, portanto, um método ideal para cargos classificados como simples e repetitivos. As desvantagens seriam o custo elevado da aplicação do método, por ele requerer um tempo maior da parte do analista de cargos, e o fato de que, por não ter contato direto com o ocupante do cargo, o analista muitas vezes acaba não tendo como obter alguns dados que seriam realmente importantes para a análise.

Também de acordo com Chiavenato (2009), tem-se outro método para a colheita de dados: o método do questionário. Neste, a análise é feita solicitando-se ao ocupante do cargo que preencha um questionário, respondendo por escrito a questões sobre o cargo, seus conteúdos e características. Na aplicação desse método, enquanto a participação do analista de cargos é passiva, a participação do ocupante é ativa. As vantagens desse método é que ele é o mais econômico e é o mais abrangente porque pode ser distribuído a todos os ocupantes dos cargos. Uma das desvantagens é que ele pode ser de difícil entendimento para ocupantes de cargos que não pedem muito preparo intelectual, capacidade de abstração e senso crítico. Também se alinham entre as desvantagens do método do questionário a exigência de muita cautela na montagem das questões e os riscos de produzir respostas superficiais ou até mesmo incongruentes.

De acordo com Chiavenato (2009), outro método para a descrição e análise dos cargos é a entrevista, que, quando bem estruturada, pode possibilitar a obtenção de todas as informações referentes ao cargo. Nesse método, a colheita de dados é feita através de uma entrevista entre o analista e o ocupante do cargo, por isso ambos têm participação ativa na troca oral de perguntas e respostas. As vantagens são que esse método pode ser aplicado a qualquer nível de cargo, abre espaço para questionamentos e esclarecimento de dúvidas surgidas durante a própria realização da entrevista. As desvantagens da utilização desse método são um custo operacional elevado, pois exige um analista mais experiente e a paralisação do trabalho do ocupante, e a possibilidade de indução a uma confusão entre opinião e fatos.

De acordo com Chiavenato (2009), o último método é o misto, que compreende a combinação de dois métodos diferentes, o método da observação e o método da entrevista. O método misto aproveita as vantagens de dois métodos diferentes, mas que, aplicados isoladamente, trariam insuficiência de dados coletados e resultariam em uma descrição incompleta e superficial do cargo em análise.

## **MODIFICAÇÕES NOS CARGOS DE TRABALHO**

De acordo com Maximiano (2012), o mundo do trabalho passou por várias modificações ao longo do tempo. Por exemplo, no início do século XX, a palavra

chave era eficiência, já no início do século XXI a palavra chave é competitividade. Outra mudança que ocorreu foi que a tecnologia da informação passou a estar presente em todos os processos administrativos e produtivos; cada vez mais a tecnologia toma seu espaço nas empresas.

Conforme Avelar et al. (2016), por conta das constantes mudanças no mercado de trabalho em busca de lucratividade e agilidade para competir no mercado globalizado, os trabalhadores devem, cada vez mais, apresentar novas competências que sejam capazes de suprir as necessidades das organizações. Por conta da crescente competitividade no mercado de trabalho e a busca por melhores níveis de produtividade, atualmente, cada vez mais as organizações procuram pessoas qualificadas.

Segundo Bressan (2004), a obtenção de sucesso em mudanças nas organizações envolve compreender aspectos do ambiente, do indivíduo e da organização como um todo. Há seis aspectos específicos que funcionam como desencadeadores de mudança: a natureza da força do trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial.

Segundo Chiavenato (2014), como as mudanças que ocorrem nas organizações desatualizam rapidamente o conteúdo e a estrutura dos cargos e impõem novas posturas e habilidades aos seus ocupantes, surge a necessidade de redesenhar os cargos e atualizá-los diante as alterações ocorridas no contexto organizacional e nas características das pessoas. Como também ocorrem as mudanças nas pessoas, elas aprendem novas habilidades, absorvem novos conceitos, desenvolvem novas atitudes e enriquecem o seu comportamento diante do trabalho que executam.

Segundo Marras (2016), o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema da ARH (administração de recursos humanos), que tem como objetivo realizar a captação de recursos humanos tanto internamente como externamente à organização. Todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização.

Segundo Marras (2016), o recrutamento de pessoal divide-se em recrutamento interno e recrutamento externo. O recrutamento interno é aquele que mobiliza os recursos humanos da própria empresa. A divulgação das vagas em aberto é feita dentro da empresa, solicitando àqueles que se interessarem pela vaga que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou que enviem seus dados para análise. Algumas empresas mais modernas utilizam sistemas informatizados como a internet, possibilitando aos funcionários receberem as informações das vagas disponíveis e realizarem a sua inscrição preenchendo diretamente um formulário na própria tela do computador.

Segundo Marras (2016), quando o recrutamento de um empregado é realizado nos próprios quadros da organização a empresa tem alguns benefícios, entre eles: o interessado pela vaga aparece mais rapidamente no setor de recrutamento e seleção; o processo admissional acontece de modo mais ágil, pois o escolhido não precisa submeter-se a uma bateria de testes, apenas será providenciada a sua transferência de um setor para o outro; o empregado não vai precisar submeter-se ao treinamento introdutório, ganhando assim um tempo a mais para o trabalho produtivo; quase não se tem custos do recrutamento e seleção; e, por fim, o empregado escolhido e os que o rodeiam ficam extremamente motivados sem que haja custos e esforços por parte da empresa.

Segundo Marras (2016), o recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. Nota o autor que o recrutamento externo pode ser feito em vários setores, tais como: banco de dados interno (composto dos currículos recebidos no dia-a-dia); indicações de terceiros a partir da divulgação interna e externa feita pelo recrutador; cartazes internos e externos colocados, por exemplo, em painéis nas portas das fábricas ou em locais onde se supõe que exista afluxo de profissionais com as características que se deseja; entidades diversas que auxiliam no sentido da colocação ou recolocação de trabalhadores no mercado de trabalho sem custo; consultorias de *outplacement*, que se dedicam especificamente a recolocar profissionais no mercado de trabalho e que geralmente trabalham somente com as empresas; consultoria de *replacement*, que atendem especificamente pessoas físicas, contratadas para tentar recolocar os profissionais no mercado de trabalho; agências de emprego, que enviam currículos que estejam dentro dos parâmetros definidos pelas empresas-clientes; consultorias em recrutamento e seleção (o consultor pode se deslocar até a empresa-cliente, realizando vários procedimentos até serem destacados três a quatro candidatos que mais se enquadram no perfil requerido pela empresa e enviando-os então para apreciação do cliente); *headhunter* (profissional especializado na caça de talentos e que atua somente na busca de profissionais para ocupar cargos do topo da pirâmide organizacional ou então na busca de profissionais extremamente difíceis de serem localizados); e, fechando a lista de exemplos de canais de recrutamento está a mídia, que é o conjunto de veículos de comunicação de massa, composto por jornais, revistas, rádio, televisão etc.

Segundo Marras (2016), a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos, que tem como objetivo escolher os candidatos recebidos pelo setor de recrutamento para o atendimento das necessidades internas da empresa.

De acordo com Furukama & Cunha (2010), a partir da percepção de que o trabalhador tem um papel importante no êxito da organização, houve uma preocupação referente às competências necessárias aos profissionais. Além dos aspectos relacionados ao profissional, as empresas também desenvolvem competências organizacionais, ou seja, as competências podem ser divididas em individuais ou profissionais, que são relacionadas a indivíduos, e organizacionais, que estão ligadas à organização como um todo. Quando as organizações integram o conceito de competência, novos instrumentos e novas técnicas são empregados, tendo em vista identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade e pensamento estratégico.

## **DISCUSSÃO**

As lições extraídas da revisão bibliográfica ajudam a compreender que a má descrição de um cargo interfere decisivamente no processo de seleção, o que acaba por trazer prejuízos tanto para a organização quanto para o colaborador. As organizações, quando contratam um funcionário com características inadequadas para o cargo, terão, depois, que gastar mais recursos e mais tempo com treinamento para desenvolver as habilidades do colaborador dentro da sua função. Além disso, a equipe estará insatisfeita, haverá mais rotatividade dentro da organização, o que implica na realização de

novos processos de recrutamento e seleção e no aumento dos custos decorrentes desse processo. Para o colaborador também haverá a insatisfação profissional por não apresentar o perfil coerente com as demandas do cargo.

Segundo Marras (2016), as empresas que valorizam a descrição e análise de cargos e salários e têm uma área especialmente voltada para essa atividade favorecem o processo de recrutamento e seleção na medida em que permitem uma abordagem mais profissional e de gerenciamento mais efetivo. No entanto, aquelas organizações que não possuem uma área de cargos e salários, ao deixarem por conta de cada requisitante as características dos profissionais solicitados, permitem que se estabeleça um sistema inorganizado de estrutura de responsabilidades e uma descompensação no rendimento e na qualidade dos resultados finais da empresa, sem falar nos possíveis problemas de paradigma legal que essa prática acaba por gerar.

## CONCLUSÃO

Conclui-se, a partir do estudo realizado, que o profissional da área de recursos humanos, responsável pelo processo de descrição dos cargos, precisa conhecer ampla e profundamente todos os cargos da empresa para não descrever requisitos inadequados ou descrevê-los superficialmente, fazendo com que o requisitante do cargo faça exigências descabidas. Quando uma seleção tem êxito, os benefícios são muitos. Os mais evidentes são a redução de custos e tempo na realização do processo seletivo, e a baixa rotatividade na organização.

As várias mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, por causa da globalização, e do aporte cada vez maior de novas tecnologias, estão obrigando as empresas a exigir cada vez mais profissionais qualificados para os cargos. Por conta dessas várias mudanças que acontecem em velocidade cada vez maior, a descrição de cargos deve também ser constantemente atualizada para que o processo de recrutamento e alocação de profissionais mais aptos para cada função tenha maior possibilidade de êxito.

## REFERÊNCIAS

AVELAR, P. H. L. et al. O perfil do trabalhador que busca recolocação no mercado de trabalho na cidade de Oliveira, MG: o caso acinol. **Rev Eletrônica FEOL**, v.1, n.1, 2016.

BRESSAN, C.L. **Mudança Organizacional**: uma visão gerencial. In: Seminário de Gestão de Negócios, v. 1, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009.

FURUKAMA, P. O.; CUNHA, I. C. K. O. Da gestão por competências gerenciais do enfermeiro. **Rev Bras Enf**, Brasília, p. 1061-1066, nov-dez. 2010.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas; 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas; 2010.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo; Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. Ed. São Paulo; Atlas, 2012.

PEREIRA, C.F. **Plano de cargos e salários em uma instituição de ensino sem fins lucrativos para definição e normatização das políticas salariais**. Trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2014.