

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EMANUELE CRISTINI SCHREIBER CAMARGO

**DESCRIÇÃO DE CARGO: FERRAMENTA DE DIANÓSTICO DE
SOBREPOSIÇÕES E LACUNAS EM CARGOS DE GESTÃO**

CURITIBA

2024

EMANUELE CRISTINI SCHREIBER CAMARGO

**DESCRIÇÃO DE CARGO: FERRAMENTA DE DIANÓSTICO DE
SOBREPOSIÇÕES E LACUNAS EM CARGOS DE GESTÃO**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora: Prof.^a Dra. Marystela Assis Baratter Sanches

CURITIBA

2024

DESCRIÇÃO DE CARGO: FERRAMENTA DE DIANÓSTICO DE SOBREPOSIÇÕES E LACUNAS EM CARGOS DE GESTÃO

EMANUELE CRISTINI SCHREIBER CAMARGO

RESUMO

A implantação da descrição de cargos traz grandes benefícios, gerando clareza e transparência as tarefas desenvolvidas em cada cargo e orientam no exercício e atuação de cada nível hierárquico. Esse artigo apresenta um olhar diferente para a construção, aplicação e uso da descrição de cargo, sendo evidenciada como uma poderosa ferramenta de trabalho que permite por meio dela, bem como dos dados e informações gerados para descrição do documento, como o objetivo e definições das atribuições e responsabilidades, diagnosticar situações de obstruções de *pipeline* em cargos de gestão, proporcionando assim os direcionamento mais assertivos e específico de treinamentos e demais ações não apenas para a área de recursos humanos, no foco de desenvolvimento de gestores, mas também nos traz vantagens no apoio e suporte para a atuação e pratica no dia a dia da gestão.

Palavras-chave: Descrição de cargo 1. Diagnóstico de área 2. Obstrução de *pipeline* 3.

ABSTRACT

The implementation of job descriptions brings great benefits, generating clarity and transparency in the tasks performed on each job and providing guidance on the exercise and performance of each hierarchical level. This article presents a different look at the construction, application and use of the job description, being highlighted as a powerful work tool that allows, through it, as well as the data and information generated to describe the document, such as the objective and definitions of duties and responsibilities, diagnose situations of obstructions pipeline in management jobs, thus providing more assertive and specific guidance for training and other actions not only for the human resources area, in the focus of manager development, but also brings us advantages in the support for day-to-day management activities and practices.

Keywords: Job description 1. Diagnose situations 2. Obstructions pipeline 3.

1 INTRODUÇÃO

Teóricos da administração como Frederick Taylor, Henri Fayol, Elton Mayo desenvolveram conceitos relacionados a estrutura organizacional e a gestão de recursos humanos, que incluem a descrição de cargo como ferramenta de análise, otimização e definição de atribuições e responsabilidades de cada cargo. Ao longo do tempo a descrição de cargos vem evoluindo em relação às mudanças nas práticas de gestão e nas necessidades das organizações, às diferentes formas de aplicação, construção e uso, evidenciando assim que uma descrição bem elaborada não é mais apenas uma etapa do processo para implantação de cargos e salários e sim uma base de dados e informações valiosa. Essa base de dados permite dar suporte para construir, definir e delimitar níveis de atuação e responsabilidades entre gestores e funcionários dando visibilidade as lacunas ou sobreposições na atuação de cada cargo, tema que atualmente é bastante comum nas organizações. Ademais, quando identificado, esse tema proporciona o mapeamento das diferentes complexidades, competências e habilidades necessárias, dando transparência não só para o cargo e as rotinas da área, mas para a gestão da liderança, que é o principal responsável por atingir os resultados da organização.

Embora seja uma prática comum e recomendada, nem todas as empresas tem a descrição de cargo formalizada. À medida em que as organizações crescem, a necessidade de estrutura aumenta, a diversidade de funções e níveis de hierarquias torna-se mais importante para estabelecer e definir atribuições e responsabilidades e nos níveis de gestão essa necessidade se intensifica. Mas mesmo sendo uma aliada na gestão pode apresentar problemas e limitações, principalmente quando na descrição é objetivo apenas as descrever tarefas, deixando o resultado do negócio sem ser descrito, ou não envolver as pessoas que ocupam o cargo na atual função para participar da elaboração do documento, e ainda entender que a atualização constante não é necessária e permitir que o documento fique desatualizado e obsoleto não refletindo e nem acompanhando as mudanças do ambiente dinâmico e inovador que evolui rapidamente dentro das organizações. Todos esses pontos de atenção citados podem gerar falta de contexto ou nuances nas funções que não descrevem de maneira abrangente as

especificações de cada cargo, bem como o que, o como e o porquê aquela tarefa é realizada, deixando os funcionários e gestores sem o devido esclarecimento ou alinhamento entre os limites de responsabilidade de atuação de cada cargo, não sendo efetivamente usado todo o potencial que a descrição de cargo nos permite identificar.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar um olhar diferente para o processo de construção e aplicação das descrições de cargo bem como demonstrar a importância de examinar criticamente as práticas tradicionais de descrição de cargos e adaptar os conceitos às demandas contemporâneas. Como objetivo específico, busca-se a partir deste documento desenvolver uma ferramenta de diagnóstico organizacional destinada a identificar lacunas e sobreposições em diferentes níveis de gestão, conhecida como obstrução de *pipeline*. Esta pesquisa é de extrema relevância para a Impress Decor, pois aprimorou os processos de gestão de cargos, adaptando-os às necessidades específicas do nosso contexto organizacional. A compreensão aprofundada das funções gerenciais foi crucial, uma vez que os gestores desempenham um papel fundamental na condução das operações e no alcance dos objetivos estratégicos. Os valiosos insights gerados por esse trabalho nos proporcionaram uma base sólida para o desenvolvimento de ações específicas e assertivas, que permitiu elevar o desempenho dos gestores e, conseqüentemente, impulsionar o crescimento e a eficácia da organização como um todo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A prática de descrever cargos e responsabilidades dentro das organizações evoluiu ao longo do tempo e não pode ser atribuída a uma única pessoa. No entanto, Segundo Motta (1994), Frederick Winslow Taylor (1856-1915), associado à Administração Científica, introduziu o conceito de sistematizar o estudo da organização, onde a ênfase era na eficiência e na maximização da produtividade, a necessidade de entender e definir claramente as tarefas e responsabilidades de cada trabalhador. Os estudos de tempos e movimentos, que eram parte central da Administração Científica, exigiam uma compreensão detalhada das funções realizadas por cada trabalhador. Em 1911, Taylor publica uma de suas obras mais conhecidas, o livro *Princípios da Administração Científica*, onde descreve sobre a

necessidade de dividir o processo produtivo entre as habilidades dos trabalhadores e o papel do gestor para controlar o processo.

À gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário. Além de desenvolver desse modo uma ciência, a direção exerce três tipos de atribuições que envolvem novos e pesados encargos para ela.

Estas novas atribuições podem ser agrupadas nos quatro títulos a seguir:

Primeiro – Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos.

Segundo – Selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. No passado, ele escolhia seu próprio trabalho e treinava a si mesmo como podia.

Terceiro – Cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo o trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida.

Quarto – Manter divisão equitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário. A direção incumbe-se de todas as atribuições, para as quais esteja mais bem aparelhada do que o trabalhador; ao passo que no passado quase todo o trabalho e a maior parte das responsabilidades pesavam sobre o operário. (TAYLOR, 2019, p. 22).

Chiavenato aborda a importância do processo de descrição de cargo nas organizações, destacando que é fundamental para a gestão eficaz de recursos humanos e para o funcionamento eficiente da organização como um todo. Chiavenato foi reconhecido por suas contribuições significativas para a teoria da administração e pela produção de diversos livros didáticos amplamente utilizados em cursos universitários de administração que oferecem uma abordagem prática e didática sobre os conceitos fundamentais da administração e gestão de recursos humanos. Em seu livro *Administração: Teoria, Processo e Prática* descreve sobre a especialização e o enriquecimento de cargos:

A noção da empresa como uma organização complexa implica necessariamente que as pessoas conheçam quais são as suas respectivas responsabilidades. O desenho de cargos pressupõe uma tarefa a ser executada e uma pessoa incumbida de executá-la. Para tanto, ele precisa fundamentar-se em dois aspectos principais: a especialização e a definição.

1. Especialização: refere-se ao grau do conhecimento e habilitação requeridos pelo cargo. Geralmente, o grau de especialização do ocupante depende da tecnologia utilizada ou da administração.

2. Definição: refere-se à determinação das responsabilidades e atribuições do ocupante do cargo em relação ao seu trabalho, a quem ele se reporta, os recursos e pessoas sobre os quais tem autoridade, o trabalho que se espera que execute e as relações que deverá ter com outros ocupantes de cargos. Eles são geralmente definidos por meio de descrição de cargos que constitui um detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo, dos métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas e os objetivos do cargo: em suma, o que, como e para que o ocupante o desempenha. Além

de sua descrição, os cargos podem também ser definidos por meio de procedimentos formais, regras e regulamentos que a organização estabelece para dirigir e controlar os meios pelos quais as pessoas executam seus trabalhos. A definição no desenho dos cargos corresponde à formalização no desenho organizacional, da qual constitui importante faceta. O processo de definir cargos de maneira formal permite que a administração analise cuidadosamente a contribuição de cada um para as operações da empresa como um todo. A definição permite reduzir o grau de ambiguidade com que as pessoas se defrontam em seus cargos. Todavia, na medida em que ocorre definição, a formalização resultante diminui o grau de flexibilidade com que as pessoas os desempenham. Em outros termos, quanto maior a definição, maior a burocratização. (CHIAVENATO, 2022, P.225)

A descrição de cargo, desenho de cargos, ou papéis, como alguns autores colocam é antiga e tem diferentes abordagens, atribuições e responsabilidades se comparados uma empresa com a outra. Mas em sua essência os cargos guardam semelhança ou mesmo uma característica específica que os define.

Benedito Rodrigues Pontes fala sobre a estrutura de cargos e salários, e afirma que eficiência de um sistema de avaliação de cargos e salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargo. (PONTES, 2008, p.45). O autor ressalta que tem vários termos técnicos utilizados e não há padronização, mas conceitua os principais utilizados para análise do cargo que demonstram quais são as tarefas que fazem parte do cargo e quais especificações são exigidas de quem vai ocupar o cargo, colocando que:

“Cargo - é um conjunto de funções substancialmente identificadas quanto a natureza das tarefas executadas e as especificações exigidas dos ocupantes.”
“Função – é o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização.”
“Tarefa – é a atividade executada por um indivíduo na organização.” (PONTES, 2008, p.45-46).

Defende que um processo de descrição de cargos quando bem elaborado fornece subsídios para uma análise assertiva e consistente do cargo. Para Pontes a descrição de cargos é o relato das tarefas descrita de forma organizada, de fácil compreensão e objetiva, a fim de padronizar e para facilitar o entendimento do conteúdo é importante observar alguns princípios para que atinjam essa finalidade, como a capacidade de comunicação por meio de uma escrita clara, concisa e impessoal que descreva “o que faz”, “como faz” e “por que faz” cada tarefa, essas “perguntas” permite uma melhor compreensão das atividades realizadas.

2.1 DIAGNÓSTICO DE SOBREPOSIÇÕES E LACUNAS

Diagnóstico está fortemente relacionado a um termo médico cuja origem vem do grego e significa referir-se ao ato de discernir ou distinguir.

No contexto organizacional, diagnóstico assume novas dimensões com o levantamento de determinadas informações, assumido o objetivo de guiar e apoiar nas compreensões e decisões da organização como um todo. Tornando-se base de qualquer processo de mudança organizacional.

“... um método sistemático para coleta e reunião de informações sobre como a organização funciona como um sistema social e uma forma de análise sobre o significado dessas informações... é uma atividade voltada para a solução de problemas que busca por causas e consequências. Ela identifica gaps entre o que é e o que deveria ser.” (Howard, 1994, p. 8).

Além da palavra diagnóstico ser apresentada no contexto organizacional, cito também a palavra *pipeline*, é um termo da língua inglesa que significa literalmente “duto”, “tubulação” ou “caminho pelo qual algo flui”. No contexto organizacional, o termo *pipeline* é frequentemente usado para se referir a um processo sequencial de atividades ou etapas por meio do qual os produtos, serviços ou informações fluem. É uma representação visual de como as atribuições e responsabilidades avançam de uma fase para outra.

Ram Charan (2018), especialista em negócios, criou o chamado modelo de *pipeline* de liderança, sua teoria pode ser usada para diagnosticar com especificidade e apontar o nível exato no qual os problemas estão acontecendo, assim como as habilidades, o gerenciamento de tempo e os valores que esse nível precisa ser desenvolvido. (pag. 152 a 153).

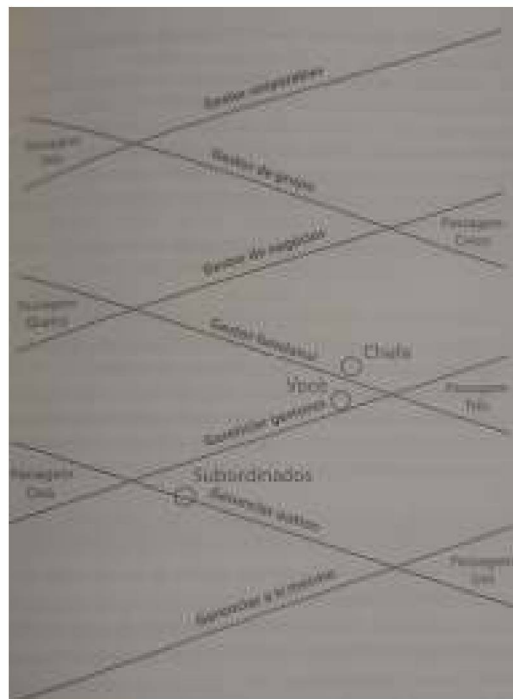
Em uma pergunta citada no Livro *Pipeline* de Liderança de Ram Charan, o autor descreve de forma a exemplificar como podemos aprimorar as habilidades de diagnóstico sendo um consultor interno de Recursos Humanos:

“R: Os melhores diagnósticos são obtidos quando examina o trabalho antes de avaliar a pessoa, descrevendo quais as tarefas realizadas e quais tarefas vêm sendo ignoradas ou malfeitas. Descubra quais as tarefas estão sendo realizadas e quais tarefas chaves vêm sendo ignoradas ou malfeitas. Avalie quais metas estão sendo atingidas, bem como aqueles que o grupo tem fracasso. Identifique os líderes cujo o pessoal é promovido, bem como aquele cujo pessoal raramente é cogitado pra novos cargos. Com esses conhecimentos, você poderá correlacionar o trabalho que não está sendo feito a passagem do *pipeline*, para administrar onde estão os problemas.

Para fazer um bom diagnóstico é preciso conhecer os detalhes do negócio.”
(pag.163)

Ran Charan traz a reflexão sobre a palavra *pipeline* com a “metáfora da tubulação”, e faz uma analogia com as curvas obstruídas de uma tubulação e seus impactos com uma empresa que seus gestores operam de forma inadequada ao seu nível, abaixo do patamar designado, estagnadas e obstruindo o sistema. (pag. 24 a 25).

Exemplificando, para facilitar o entendimento a compreensão correta desse processo, imagine que os cargos são representados por círculos: (pag. 166 e 167)



FONTE: Livro Pipeline de Liderança. (Figura 9.1 uso do modelo de pipeline de liderança para esclarecer os papéis).

No fluxo esperado, não há obstrução e a organização como os gestores visualizam exatamente quais são os requisitos dos papéis e suas responsabilidades, bem como as fronteiras entre seus líderes e subordinados diretos. Nas representações de lacunas e sobreposições é possível identificar obstruções onde dois ou mais cargos, semelhantes ou sobrepostos não tem clareza de quem é responsável por cada tarefa, tendo impactos significativos para o desempenho eficiente da organização.

Ran Charan cita em seu livro, as lacunas e sobreposições mais comuns são:

“Lacunas - um nível não oferece feedback sobre o desempenho para o nível logo abaixo, resultando em um problema recorrente. Incapacidade de executar um plano pela falta de recurso. O plano foi elaborado em um nível e o nível logo abaixo deveria executá-lo, mas nenhum dos dois se sentiu responsável por avaliar a necessidade de recurso ou por obtê-los. Sobreposições – tanto o gestor funcional quanto o gerente de gestores dão instruções ao gerente de primeiro nível. Tanto o gestor de negócios quanto o gestor funcional de marketing se sentem responsáveis pelo desenvolvimento do planejamento do produto. (PAG. 168)

Por fim, tanto o diagnóstico de sobreposições e lacunas bem como a adaptação e aplicação do modelo de *pipeline* a realidade de cada empresa tornaram-se uma ferramenta organizacional importante para trazer soluções em um ambiente de negócios cada vez mais ambíguo, complexo e volátil, caracterizado por mudanças rápidas, imprevisíveis e significativas.

3 METODOLOGIA

Adota-se neste estudo uma pesquisa qualitativa, um método de investigação utilizado nas ciências sociais e em diversas outras disciplinas para explorar e compreender fenômenos complexos, geralmente envolvendo aspectos subjetivos, contextuais e interpretativos. Ao contrário da pesquisa quantitativa, que se concentra na coleta e análise de dados numéricos, a pesquisa qualitativa busca entender as nuances, significados e padrões mais profundos por meio de métodos mais descritivos e interpretativos, descobrindo conceitos e relações entre os dados e organizando de forma explicativa (DENZIN; LINCOLN, 2018).

A pesquisa se fundamenta em múltiplas tradições, Merriam e Tisdell (2016), definem quatro características para entender a natureza da pesquisa qualitativa:

Foco no significado e no entendimento. O que se pretende com a pesquisa qualitativa é compreender como as pessoas interpretam suas experiências, constroem seus mundos e atribuem significado a suas experiências. A principal preocupação do pesquisador deve ser, portanto, a de compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos participantes e não a sua.

Pesquisador como instrumento primário da coleta de dados. Como a compreensão é o objetivo da pesquisa qualitativa, o pesquisador – na condição de ser humano capaz de responder e de se adaptar imediatamente – torna-se o meio ideal para coleta e análise dos dados. Ele pode ampliar sua compreensão mediante comunicação verbal e não verbal, processar a informação imediatamente, clarificar e sumarizar o material, checar com os respondentes a acurácia de sua interpretação, bem como explorar o significado de respostas incomuns ou imprevistas.

Processo indutivo. Diferentemente do que ocorre na pesquisa quantitativa, em que se parte de hipóteses deduzidas de um arcabouço teórico, na

pesquisa qualitativa o pesquisador procede pela via indutiva, coletando dados mediante entrevistas, observações e análise documental com o propósito de estabelecer categorias, hipóteses e teorias.

Rica descrição. Os achados da pesquisa são apresentados não em números, mas em palavras e figuras. Notas de campo, excertos de documentos, trechos das falas dos participantes e segmentos de vídeos são incluídos no relatório da pesquisa, enfatizando sua natureza descritiva.

Desta forma, para o desenvolver a pesquisa, utilizei diversas técnicas de coleta de dados e diversas fontes: entrevistas e questionários estruturados que foram respondidos por todos os gestores da organização, com base nas entrevistas foi construído um diagnóstico no qual foi apresentado em workshop de discussões e reflexões com gestores e analista da área de recursos humanos e por fim uma análise documental evidenciando as lacunas e sobreposições encontradas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O modelo de questionário e entrevista construído foi adaptado de Pontes (2008) no qual considera que na descrição de cargo deve constar **“O QUE FAZ”**, **“COMO FAZ”** E **“POR QUE FAZ”**. Todas as tarefas descritas devem responder as essas perguntas para melhor compreensão, permitindo a geração de dados e informações para aplicar a análise de diagnóstico e evidenciar a teoria de Charan (2018) sobre a obstrução do *pipeline* e assim conseguir direcionar os esforços para a resolução dos problemas identificados.

4.1 PRIMEIRA ETAPA – COMUNICAÇÃO E ALINHAMENTO

A primeira etapa realizada foi a comunicação aos colaboradores envolvidos no processo, esclarecendo os objetivos da coleta de dados e da análise dos cargos, ou qualquer dúvida relacionada ao efetivo uso da descrição. Nessa etapa foi fundamental alinhar que a descrição de cargo é sobre as atividades que o colaborador exerce na função atual na qual ocupa, ou seja, sua “cadeira”, e não sobre a pessoa que executa ou o desempenho que a mesma tem em suas atividades. A comunicação, assim como o alinhamento evita interpretações desconectadas e auxilia a alcançar o principal objetivo da análise dos diagnósticos.

4.2 SEGUNDA ETAPA - EXEMPLO DO MODELO DE QUESTIONÁRIO E DA ENTREVISTA

Criei um questionário no qual constava uma breve instrução de preenchimento, bem simples, clara e objetiva, e de acordo com a comunicação e o alinhamento efetuado. Pedimos aos colaboradores dos níveis de analistas e gestores da área industrial e do administrativo para responder ao questionário. No apêndice A, você encontra um exemplo do modelo do formulário utilizado para as entrevistas.

Após o recebimento do questionário preenchido, o RH analisou os dados descrito e agendou uma entrevista com o responsável pelo preenchimento e de forma estruturada, tendo por base as informações declaradas no questionário e como roteiro as mesmas perguntas, efetuando assim uma combinação de métodos que permitiu a análise mais concisa das informações descritas. No campo OBSERVAÇÕES FINAIS registramos informações relevantes ao processo tal como, colaborador não sabe descrever porque realiza a atividade, relata realizar tarefa de outro cargo, insegurança na execução, falta de autonomia ou tomada de decisão e funções não condizentes com o cargo.

4.3 TERCEIRA ETAPA – CONSTRUÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Com as informações e os dados coletados nos formulários e nas entrevistas realizadas com os colaboradores o RH analisou as tarefas e relacionou os verbos citados nas das descrições versus níveis de atuação. Considerando como verbos de operação: Abrir, acionar, ajudar, ajustar, aplicar, apoiar, armazenar, auxiliar, buscar, confeccionar, construir, entregar, operar, preparar, realizar, separar e outros que demonstrem atividades operacionais.

Verbos de gestão: acompanhar, administrar, aprovar, controlar, coordenar, definir, desenvolver, determinar, estabelecer, garantir, liderar, orientar, planejar, programar, propor, revisar e supervisionar.

A partir das segregações dos cargos e das tarefas por níveis, construímos uma pirâmide com o percentual de pessoas em cada nível e relacionamos as tarefas de gestão que foram encontradas conforme demonstrado na figura 1.



Figura1: Pirâmide – Tarefas por níveis de gestão

FONTE: A AUTORA (2024)

Na figura 2 apresento um quadro do diagnóstico com as informações compiladas, como tarefas semelhantes ou iguais em cargos diferentes, tarefas que não foram citadas ou não são de conhecimento do colaborador e demais informações perceptíveis durante a entrevista ou identificadas no preenchimento do formulário.

DIAGNÓSTICO		
<ul style="list-style-type: none"> • Não tenho backups na função; • Sobreposição de cargos, Gestores com funções de analista, analista com funções de assistentes; • GAP do Gerente de Pessoas; • Falta de autonomia; • Cargos diferentes e funções iguais ou cargos iguais e funções diferentes; • Gestor com funções operacionais e administrativas com apoio técnico operacional e com excesso de demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração dentro das áreas e limites de atuação; • Aprender com funções administrativas de grande responsabilidade; • Mesmas atividades operacionais realizadas por mais de um setor, mas para objetivos diferentes; • Justificação de recursos e sobrecarga de liderança; 	<ul style="list-style-type: none"> • Afastamento e integração com a própria área e com outras áreas; • Clareza dos papéis e responsabilidades de áreas e dos cargos; • Tolerância e baixa performance;

Figura 2: Quadro de diagnóstico

FONTE: A AUTORA (2024)

As análises das descrições, assim como os diagnósticos permitiram apresentar um workshop para os gestores das áreas, gerando um ambiente de discussão e reflexão, com questionamentos baseados nas informações obtidas, revisando todas as tarefas listadas agregando mais clareza nos papéis e responsabilidades de cada cargo.

4.3 QUARTA ETAPA – IDENTIFICAÇÃO DE PIPELINE

Foi aplicado o modelo de *pipeline* para apontar a especificidade do nível exato onde estão as lacunas ou sobreposições identificadas no diagnóstico ilustrados na figura 3 por meio de círculos que representam os cargos.

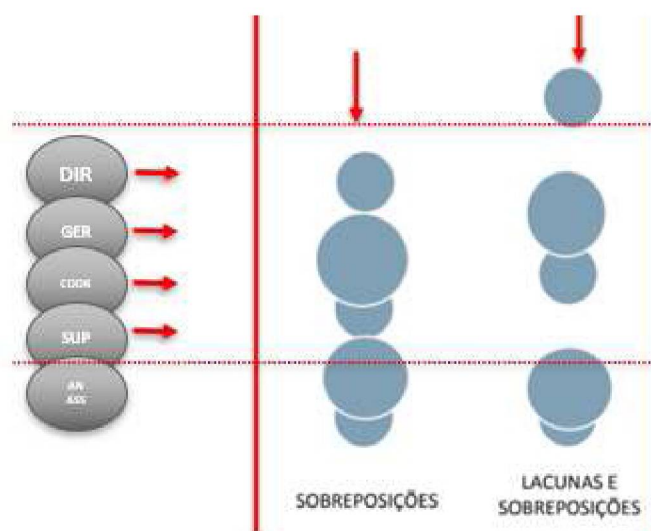


Figura 3: Modelo de *Pipeline*

FONTE: A AUTORA (2024)

No fluxo esperado os cargos estão alinhados, nas sobreposições os supervisores exercem atividades de analista ou assistentes, enquanto coordenadores são subutilizados e gerentes realizam micro gerenciamento das atividades permitindo um achatamento na hierarquia. Nos cenários que se encontra as lacunas e sobreposição os problemas evidenciados são ainda maiores, pois além da ausência de clareza nas responsabilidades e nos papéis é possível identificar atividades que não são realizadas por nenhum dos cargos provocando o desalinhamento na organização.

A obstrução do pipeline impacta diretamente a capacidade da organização em cumprir suas tarefas críticas e atribuir responsabilidades de forma eficaz. Quando não há uma clara definição de áreas ou funções na estrutura organizacional, surgem lacunas que dificultam a realização das atividades-chave. Isso pode levar a atrasos, erros ou até mesmo falhas na conclusão de projetos importantes. Além disso, a falta de clareza na atribuição de responsabilidades pode resultar em confusão entre os membros da equipe, criando um ambiente propício para a ineficiência e a desmotivação. Por outro lado, a obstrução do pipeline também pode impedir a organização de aproveitar oportunidades de negócio promissoras ou de explorar

plenamente suas vantagens competitivas no mercado. Em resumo, a falta de gestão adequada do pipeline pode ter impactos significativos no desempenho e no sucesso geral da organização.

A identificação do modelo pipeline foi essencial para gerenciar e minimizar as sobreposições e lacunas na estrutura organizacional, desempenhando um papel crucial na garantia da eficácia operacional e no alcance dos objetivos da empresa. Os processos de revisão periódica e análise das responsabilidades dos cargos foram fundamentais para identificar e corrigir essas sobreposições e lacunas. Ao compreender claramente o fluxo de trabalho e as interconexões entre diferentes áreas e funções dentro da organização, tornou-se possível identificar onde ocorriam sobreposições de responsabilidades ou lacunas na atribuição de tarefas.

Com essa compreensão, os gestores puderam ajustar a estrutura organizacional de forma proativa, realocando recursos e redefinindo responsabilidades para otimizar a eficácia operacional, aumentar a produtividade e alcançar os objetivos estratégicos de maneira mais eficiente. Além disso, garantiram que as descrições de cargo estivessem atualizadas e alinhadas com as necessidades da organização, sendo funcionais e refletindo fielmente a realidade do dia a dia da empresa.

4.3 QUINTA ETAPA – ENTREGA FINAL DAS DESCRIÇÕES E TREINAMENTO DE GESTORES PARA O USO DA FERRAMENTA

Baseado nas informações e dados extraídos do processo de descrição, do diagnóstico e da identificação de obstrução do *pipeline*, construí um material de apoio explicativo e padronizado para o gestor utilizar como base e apresentação para aplicar em ações individuais ou coletivas em sua área, para revisar uma descrição, criar um novo cargo ou compartilhar e alinhar as atribuições e responsabilidades de cada um. O Rh deve gerenciar treinamentos de comunicação assertiva e feedbacks produtivos com os gestores bem como promover workshops com todos os funcionários sobre carreira, incentivando todos a serem protagonista, e pedirem um feedback versus suas descrições de cargo, uma vez que o documento trará dados e fatos para uma conversa franca e profissional, consequentemente trabalhando todos os desalinhamentos ou problemas identificados. No apêndice B você encontra uma sugestão de material de apoio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As descrições de cargo são documentos fundamentais para a área de Recursos Humanos, sendo utilizada tradicionalmente como dados e base de definições que orientam o plano de cargos e salários das organizações. Ao realizar esse trabalho de descrição de cargo identifiquei nos formulários e entrevistas que ao perguntar o que faz, como faz e porque faz, além de gerar dados para descrever as atividades e responsabilidades de um cargo, um olhar diferente na informação permitiu diagnosticar problemas de gestão e desempenho, ausência de sucessores e funcionários atuando níveis diferentes do que está contratado para atuar, micro gerenciamentos e subutilização da mão de obra. Todos esses pontos tornam a descrição de cargo como uma ferramenta poderosa, que tem um impacto significativo no dia a dia da organização, bem como em seus resultados e na gestão.

Para atingir o objetivo de uma descrição de cargo bem elaborada, foi crucial e indispensável compartilhar a informação, independentemente do nível de hierarquia envolvido no processo, a comunicação clara entre todas as partes interessadas ajudou a garantir que as descrições refletissem a realidade, sendo funcionais, precisas e coerentes, assim também dividiu a responsabilidade da criação e revisão do documento, não sendo a área de recursos humanos o único responsável e sim de todos que contribuíram para a construção.

Os workshops são etapas fundamentais para permitir discutir e revisar com cada gestor o diagnóstico, pois essa ação estimula uma visão estratégica que permite não só ao Rh planejar e construir ações de treinamentos específicos para desenvolver subordinados e formar gestores, bem como proporcionar comunicações assertivas, feedbacks baseados em dados e informações e empoderamento e desenvolvimento na atuação dos gestores.

A capacitação e formação dos gestores no uso da descrição de cargo como ferramenta de trabalho do dia a dia, desenvolve o gestor para um pensamento holístico diferenciado, tendo como foco uma gestão estratégica de pessoas, com constante melhorias e inovações nos processos, atribuições e responsabilidade da área, em tomadas de decisões mais claras e objetivas, consequentemente impactando positivamente na cultura organizacional, na motivação e no engajamento dos funcionários.

É importante destacar também que a descrição é um organismo vivo e precisa ser revisado constantemente, pois ele é ponto de partida, mas não é solução para tudo. Nos últimos anos, as necessidades de capacitar os gestores tem sido cada vez mais prioritárias e desafiadoras para a área de Recursos Humanos, se adequar a mudanças e cenários diferentes agrega valor, saber exatamente em qual nível devemos atuar, direcionar os esforços e nos torna mais assertivo nas ações e no planejamento estratégico do negócio. Precisamos como recursos humanos evidenciar todo o potencial que essa ferramenta tem, explorar alternativas, adaptar as necessidades de negócio e agregar funcionalidade ao processo, dando cada vez mais credibilidade, transparência e confiança para que os gestores trabalhem nos níveis certos, antecipando-se à problemas e planejando ações para progredir de maneira consciente e eficiente, com um *pipeline* de liderança eficaz e contínuo.

REFERÊNCIAS

- TAYLOR, Frederick W. Princípios de Administração Científica. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788521636892. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788521636892/>. Acesso em: 08 dez. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, Processo e Prática. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773305. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559773305/>. Acesso em: 08 dez. 2023.
- PUENTE-PALACIOS, Kátia; PEIXOTO, Adriano L A. Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho. Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582712252. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788582712252/>. Acesso em: 09 dez. 2023.
- CRESWELL, John W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2014. E-book. ISBN 9788565848893. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788565848893/>. Acesso em: 11 dez. 2023.
- GIL, Antonio C. Como Fazer Pesquisa Qualitativa. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559770496/>. Acesso em: 11 dez. 2023.
- Oliveira, Denis Renato de, and Marcela Soares Pacheco. "Descrição de cargos e funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino." *X SEMEAD* (2007).
- OLIVEIRA, Denis Renato de; PACHECO, Marcela Soares. Descrição de cargos e funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino. *X SEMEAD*, 2007.
- Oliveira, D. R. D., & Pacheco, M. S. (2007). Descrição de cargos e funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino. *X SEMEAD*.
<http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/134.pdf>
- LIMA, Adilson Gomes de; Cargos e Salários: Guia prático para o desenvolvimento do sistema de cargos e salários / Adilson Gomes de Lima. – 1.Ed. – São José dos Pinhais, PR: GRHI Gestão do Saber, 2020. ISBN 9786599177101.
- CHARAN, Ran; Pipeline de Liderança / Ram Charan, Stephen Drotter, James Noel; tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 27p.; 16x23 cm. Tradução de: The Leadership pipeline. ISBN 9788543106052.
- PONTES, Benedito Rodrigues; Administração de cargos e salários: carreira e remuneração / Benedito Rodrigues Pontes. – 13. Ed. – São Paulo: LTr, 2008. ISBN 978-85-361-1253-4.

APÊNDICE A – FORMULARIO DE ENTEVISTA

<u>Formulário – Questionário de Descrição de Cargo</u>		
Instruções de preenchimento:		
<ul style="list-style-type: none"> • Este formulário visa colher dados e informações referente ao cargo que está ocupando atualmente; • O questionário não se refere a sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando; • Não use siglas ou abreviaturas; • Caso os espaços para as respostas não sejam suficientes, utilize folhas complementares; • Em caso de duvidas procure a área de Recursos Humanos; • Após a devolução deste questionário, o mesmo será complementado por uma entrevista entre você e a analista de Recursos Humanos. 		
Nome completo:	Cargo:	Sector:
<p>Descrição sumária: (descreva aqui de forma resumida qual é o principal objetivo do seu cargo de uma forma macro. Use a seguinte reflexão: O que você faz? Como você faz? Por que você faz?)</p>		
<p>Descrição detalhada: (descreva detalhadamente todas as tarefas que você exerce, use o exemplo abaixo como modelo).</p>		
O que faz?	Como Faz?	Por que faz?
Exemplo	Exemplo	Exemplo
<p>- Descrevo as atribuições e responsabilidades de cada cargo.</p>	<p>- A partir de dados obtidos por meio de questionários e entrevistas.</p>	<p>- Para construir um resumo padronizado e claro das tarefas executadas em cada cargo.</p>
1. Descrição detalhada da tarefa		
O que faz?	Como Faz?	Por que faz?
2. Descrição detalhada da tarefa		
O que faz?	Como Faz?	Por que faz?

3. Descrição detalhada da tarefa		
O que faz?	Como Faz?	Por que faz?
4. Descrição detalhada da tarefa		
O que faz?	Como Faz?	Por que faz?
5. Descrição detalhada da tarefa		
O que faz?	Como Faz?	Por que faz?
6. Descrição detalhada da tarefa		
O que faz?	Como Faz?	Por que faz?
ENTREVISTA - CAMPO DE USO EXCLUSIVO DO RH		
1. Resposta:		
2. Resposta:		
3. Resposta:		
4. Resposta:		
5. Resposta:		
6. Resposta:		
OBSERVAÇÕES FINAIS:		
DATA:	RH:	COLABORADOR:

APÊNDICE B – PLANO DE DESCRIÇÃO DE CARGO



**Plano de
Descrição de Cargos**

" A melhor maneira de iniciar é parar de falar e começar a fazer!"
(Walt Disney)

impress
THE DECOR COMPANY

Explicações Gerais

O que é mesmo uma descrição de cargo?

É uma forma para documentar as atividades, as responsabilidades e o papel de cada cargo dentro da empresa.

O que é missão, atribuição e responsabilidade do cargo?

Informações gerais		Missão: É uma breve descrição do que faz, de qual o principal objetivo a ser atingido no cargo.	Responsabilidades Responsabilidade e atribuições do cargo.
Família do cargo	Analista		
Nomenclatura do Cargo	Analista de 2200A		
Área de atuação			
Missão do cargo	[descreva missão do cargo]		

Atribuições e responsabilidades: São todas as atividades e responsabilidades que devem ser entregues pelo cargo, listados de forma detalhada o processo como um todo, o que faz, como faz e porque faz.

O que são requisitos?

É a definição de diferentes níveis de complexidade, autonomia, conhecimentos, formação e experiências exigidos para atuação no cargo.

E o que é nível?

É o dimensionamento da evolução da jornada de desenvolvimento e crescimento da carreira do profissional. (Exemplos: Operador I, II, Analista Jr, Pl e Sr, Especialista, Supervisor, Coordenador, Gerente)

E como foi feita Descrição de Cargos na IMPRESS?



+



As descrições de cargo da IMPRESS foram construídas por meio de entrevistas e coleta de dados, de forma participativa, com foco na prática e no dia a dia dos colaboradores. Partindo dessas informações realizamos um workshop com gestores da área para analisar, revisar e validar as descrições, com o objetivo de alinhar o entendimento sobre as funções exercidas e proporcionar uma melhor compreensão da estrutura funcional da empresa.

impress

Material de Apoio

A ideia agora é alinhar estratégia, processos e expectativas as práticas do dia a dia, utilizando a descrição como uma ferramenta que de forma estruturada vai auxiliar no processo de avaliação de desempenho, assim como alinhamentos sobre desenvolvimento profissional, carreira e resultados.

Inicie considerando as seguintes premissas

Agende uma reunião: Gestor e o colaborador, reserve um horário e bloqueie sua agenda, reserve uma sala e realize a conversa de forma individual e privada.

Alinhe expectativas:



- Explique ao colaborador qual o objetivo da reunião para direcionar a conversa;
- Alinhe com ele expectativas versus o objetivo da reunião;

Importante: Certifique-se de que as expectativas foram alinhadas para dar sequência na conversa!

Tenha a descrição em mãos: Faça uma introdução contando como foi realizado o trabalho da construção das descrições, apresente o documento e explique brevemente os principais pontos (pode usar as informações da explicação geral desse mesmo material).



Seja objetivo e tenha dados e Fatos :



Na missão seja claro falando apenas qual é o principal objetivo e entrega esperada do cargo.

Nas atribuições e responsabilidades traga dados e fatos do dia a dia das entregas e tarefas, analise todos itens em conjunto com o colaborador. Ouça os pontos e argumentos, faça feedbacks.



Nos requisitos e níveis, oriente que para cada nível tem complexidades e autonomies diferentes. Use a tabela de evolução da carreira para te apoiar. (Anexo I)

Anote as informações:

Todos esses pontos irão trazer muitos insights, tais como: redistribuição de atividades, mapeamento de atividades críticas, necessidades de inovação e formas diferentes de ver os processos, entre outras particularidades da área.



Registre todas !! Faça anotações e use de base para criar **Planos de Ação para área e Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) do colaborador**, estabeleça metas, evidencie como serão atingidas, monitore, revise se precisar, promova apoio no desenvolvimento profissional.

Lembre-se de compartilhar e alinhar com o RH sempre que houver necessidades de alteração em qualquer item.

Perguntas que podem ser realizadas !



Meu cargo vai mudar?

Não. O objetivo aqui é alinhar as atribuições e responsabilidades de cada cargo, se após revisar houver a necessidade de alteração para melhor enquadramento da nomenclatura, a solicitação e os apontamentos que justifiquem devem ser encaminhados a área de recursos humanos para análise e validação.

Se meu cargo mudar tenho aumento salarial?

Não. A alteração de nomenclatura para fins de melhor enquadramento das atividades não determina aplicação de nenhum reajuste salarial.



Se sou JR/PL ou I/II e já faço ou atendo os requisitos de um SR ou III, vou ser promovido?

O plano de descrição de cargos não tem relação direta com promoção, esta depende de critérios estabelecidos em nossa política de movimentações como disponibilidade de vaga e orçamento, e performance.



Então quando terei um reajuste salarial?

Os reajustes individuais visam o reconhecimento de performance ou enquadramento do colaborador à uma nova estrutura. A empresa pode estabelecer um momento único no ano para definição dos reajustes ou realiza-los de forma distribuída. As decisões de movimentações salariais individuais na Impress consideram pré-requisitos essenciais como: A performance do colaborador (avaliação de desempenho ou, na falta desta justificativa do gestor que comprove a performance); disponibilidade orçamentária; necessidade de manter competitividade com mercado;

Considerações Finais

Este material foi elaborado de acordo com as políticas e práticas internas da Impress e está em fase de construção e atualização, esperamos que seja útil na revisão dos processos e adequação das estruturas existentes. Por isso é tão importante a contribuição e participação de todos, com dúvidas, críticas e sugestões, para que possamos aprimorar o conhecimento e as informações constantes aqui e ficamos a disposição para esclarecimentos.

Equipe Recursos Humanos