

DESENHO DE CARGOS DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS E SUA RELAÇÃO COM UM MODELO FUNCIONALISTA DE GESTÃO

JOB DESIGN OF HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS AND ITS RELATIONSHIP WITH A MODEL MANAGEMENT FUNCTIONALIST

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier - Centro Universitário La Salle - ritadecassiasampaio@ig.com.br

Maria de Lourdes Borges - Centro Universitário La Salle - maria.borges@unilasalle.edu.br

Fernanda Maitê Azambuja - Centro Universitário La Salle - fe_maite@hotmail.com

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar as características do desenho de cargos do profissional de Recursos Humanos no Estado do Rio Grande do Sul nas ofertas públicas de emprego do Jornal Zero Hora e como essas características relacionam-se com um modelo funcionalista de gestão. Para tal foram levantados dados através de ofertas públicas de emprego anunciadas no Jornal Zero Hora RS, durante os meses de março, abril e maio/2013. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa com enfoque exploratório, analisados 34 anúncios e amostra ajustada de 9 anúncios. Os principais resultados evidenciaram que atualmente as organizações buscam profissionais com diferentes formações, saberes acumulados, bem como características pessoais de liderança, empatia, motivação, de comunicação e de desenvolvimento. Tais evidências demonstram o quanto as características dos desenhos de cargos das funções de Recursos Humanos estão embasadas em modelos funcionalistas de gestão. Tal entendimento se deve à visão das competências requeridas como instáveis e com necessidade de constantes provas de adequação da capacidade do trabalhador à sua função, em um entendimento utilitarista. Isso faz com que o trabalhador seja responsabilizado individualmente por seu crescimento e tendo que provar sua capacidade laboral em função da sua utilidade para a consecução dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Desenho de cargos. Profissional de Recursos Humanos. Modelo funcionalista.

Abstract

This article analyses the characteristics of the job design of the Human Resources professional in Rio Grande do Sul and how those characteristics relate to a functionalist model of management. Were collected through public job vacancies advertised in Zero Hour newspaper, during the months of March, April and May/2013. The research was a qualitative and exploratory approach, with 34 announcements and 9 was analyzed. The main results showed that organizations currently seeking professionals with different backgrounds, accumulated knowledge and personal characteristics of leadership, empathy, motivation, communication and development. Such evidence demonstrates how the characteristics of the job designs of Human Resources are based on functionalist management models. There was market's expectations for unstable competences and pressure to constantly prove of the

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

capacity of the worker to his role in a utilitarian understanding. This makes the employee is individually responsible for their growth and having to prove their work capacity according to their usefulness to the achievement of organizational goals.

Key-words: Job design. Human resources professionals. Functionalist management.

Recebido: Junho/2014

Aprovado: Julho/2014

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

INTRODUÇÃO

Estudar a abordagem do desenho de cargos faz sentido em organizações gerenciadas sob os princípios taylorista-fordista (MASSI et al., 2012), para as quais o uso produtivo do corpo é essencial (COSTA et al, 2008). Além disso, mesmo nas organizações que não se pautem por esse modelo, precisam realizar tais especificações para todas as suas funções. Desde a criação da Lei dos Direitos Civis, de 1991, as organizações devem estabelecer especificações coerentes entre desenho de cargos em relação aos deveres do mesmo. Antigamente, estas especificações estavam relacionadas às características dos ocupantes dos cargos, como por exemplo, um bombeiro deveria possuir pelo menos 1,80m de altura, o que caracterizava discriminação intencional, o que hoje é passivo de penalidades às empresas através de indenizações para funcionários.

A relação de deveres e responsabilidades de um cargo está vinculada a necessidade de profissionais multidisciplinares atuantes no mercado. Assim, segundo Giovelli, Bevilacqua e Calvetti (2012), a forma de gerir pessoas sofre ativas alterações, sendo necessário gerir pessoas com alta flexibilidade e envolvimento sistemático nas equipes de trabalho. Para os autores, o desenho de cargos avalia de forma integral todas as atividades do ocupante do cargo e determina sua posição no organograma, facilitando, dessa forma, a administração dos Recursos Humanos neles implicados. Snell e Bohlander (2011), também destacam a flexibilidade voltada para os deveres e responsabilidades de um cargo. Mencionam ainda, que o objetivo é desenvolver cargos satisfatoriamente flexíveis para progredir diante as rápidas mudanças de mercado e contribuir para com os objetivos da organização. Reconhecendo a importância do desenho de cargos, tanto para uma organização, quanto para quem nela trabalha, busca-se compreender as características do desenho de cargos e sua importância para o desenvolvimento das organizações. Assim, este estudo busca aprofundar os conhecimentos em desenho de cargos e analisar as características do desenho de cargo do profissional de Recursos Humanos em relação ao modelo funcionalista de gestão. Entende-se por modelo funcionalista de gestão aquele em que cada pessoa tem uma função para a organização, função essa harmônica e equilibrada e que evita a mudança, pois a vê como causadora de desarmonia ao todo (BURREL; MORGAN, 1998). Além disso, o modelo funcionalista é visto como hegemônico nas teorias organizacionais (VIEIRA; CALDAS, 2006).

Para uma melhor compreensão deste tema, este artigo é guiado pela seguinte questão de pesquisa: Quais são as características do desenho de cargos do profissional de Recursos Humanos no Estado do Rio Grande do Sul nas ofertas públicas de emprego do Jornal Zero

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

Hora e como essas características relacionam-se com um modelo funcionalista de gestão? Para responder a esta questão, foi realizada uma pesquisa documental de anúncios de oferta pública de empregos extraídos do Jornal Zero Hora, edição dominical, no período de março, abril e maio de 2013, totalizando três meses de coleta. Para a análise de dados foi utilizado o método qualitativo e o nível exploratório. Este estudo se faz importante para o aprofundamento do conhecimento no tema, para a contribuição como fonte de pesquisa a outros estudantes, para indivíduos interessados em atuar na área de Recursos Humanos, bem como para uma reflexão acerca do modelo de gestão que as organizações fundamentam suas ações.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: primeiramente é apresentado o referencial teórico sobre o tema desenho de cargos, conhecimentos, habilidades e atitudes, seguido da metodologia, da análise dos dados sistematizados, finalizando com as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Desenho de cargos

O conceito de cargo é uma herança do modelo de gestão taylorista-fordista (MASSI et al., 2012). Nesse modelo funcionalista (VIEIRA; CALDAS, 2006), cargo é entendido como um conjunto de funções somadas. Franco (2012) menciona que é necessário entender sua essência e a sua relação com as demais áreas e sua participação e impacto junto ao negócio da organização em que se insere. Para Bohlander e Sell (2009) o desenho de cargos deve contemplar tanto atividades (deveres e responsabilidades inerentes ao trabalho) que vão contribuir para os objetivos da empresa quanto para a satisfação dos funcionários. Segundo Ivancevich (2008) um cargo deve apresentar três características básicas: importância da tarefa (percepção de significado); autonomia (sentimento de responsabilidade) e feedback (conhecimento dos resultados). Nesse sentido, para que haja uma boa compreensão do cargo e de suas tarefas, atribuições e funções mostra-se necessário o estudo do desenho de cargos nas organizações.

Desenho de cargos diz respeito à forma como cada cargo é estruturado e dimensionado na organização.

“O desenho de cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seu ocupante” (RIBAS; SALIM, 2013, p. 45).

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

Retifica Franco (2012) que o desenho de um cargo deve levar em consideração requisitos técnicos, objetivos organizacionais e a motivação humana. Isso estabelecerá como um determinado cargo executará uma tarefa, podendo obter o melhor resultado ou não. Segundo Chiavenato (2009) é a partir do desenho de cargos que se obtém a especificação do conteúdo do cargo, dos métodos e formas de trabalho e das relações com outros cargos na organização, contemplando, desta forma, os requisitos tecnológicos, sociais, pessoais e organizacionais do cargo. O autor ainda coloca que o desenho de cargos é uma forma de projeção dos cargos individuais e sua combinação com suas unidades, departamentos e organizações.

Segundo Snell e Bohlander (2011), o desenho de cargos é descrito através de métodos a partir da discussão dos requisitos de um cargo e suas atividades e deveres relacionados, apresentado de forma explícita como referência a quem possa interessar. Os autores também destacam que o desenho de cargos é descrito através de métodos a partir da discussão dos requisitos de um cargo e suas atividades e deveres relacionados, apresentado de forma explícita como referência a quem possa interessar.

De acordo com Chiavenato (2009) o desenho de cargos está relacionado basicamente ao estabelecimento de quatro condições fundamentais:

- Conteúdo do cargo: conjunto de tarefas ou atribuições a cargo do ocupante;
- Métodos e processos: maneira como esse conjunto de tarefas e atribuições precisa ser desempenhado;
- Responsabilidade: a quem deverá se reportar (superiores);
- Autoridade: a quem irá supervisionar (subordinados).

Desta forma, em organizações tradicionais, que se pautam pelo modelo funcionalista, o desenho de cargos mostra-se fundamental na orientação das pessoas na organização, estabelecendo suas atividades, responsabilidades e relações, bem como as competências necessárias para o desempenho do cargo. Lawler III, Hackman e Kaufman (1973), em artigo seminal, enumeraram quatro atributos do cargo que se diz ser determinante de como as pessoas vão reagir ao trabalho: a autonomia, identificação e importância da tarefa, variedade e *feedback*. A autonomia refere-se ao grau de liberdade que o cargo oferece. A identificação e importância da tarefa remetem ao trabalho completo (fazer do início ao fim) e ao grau de impacto na organização e no ambiente externo. A variedade significa o grau de variedade para a realização do trabalho (envolve qualificação dos funcionários). E por fim, o *feedback* que

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

retorna ao funcionário o seu desempenho no trabalho. Mencionam ainda que um trabalho só vai ser motivador e satisfatório se todas as dimensões estiverem em alta.

2.2 Características do desenho de cargos

Ribas e Salim (2013) destacam que as características do desenho de cargos devem voltar-se aos elementos tecnológicos, organizacionais e sociais da organização, bem como os requisitos pessoais de seu ocupante, voltados para o atendimento dos objetivos organizacionais.

O desenho de cargos teve as suas características modificadas, pois o perfil das empresas mudou ao longo dos anos em termos de escala, hierarquia, níveis e unidades de trabalho. Nesse sentido, o desenho de cargos também tem mudado para se adaptar às transformações, necessitando cargos e unidades básicas de trabalho mais flexíveis (BOHLANDER; SNELL 2009). Dentro dessa visão da necessidade de mudanças nas organizações Massi (2012) relata que

“as mudanças do mundo globalizado, demonstram que o trabalho não é mais uma soma de tarefas associadas, é a extensão da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa, que torna o imprevisto mais presente nas organizações” (MASSI, 2012, p. 22).

Desta forma, a preocupação com o ambiente e a maneira de agir do colaborador tem se tornado o foco. Segundo Chiavenato (2007), o desenho de cargos tem como principal característica a especificação da tarefa que deve ser executada, os métodos utilizados no desenvolvimento das tarefas, e a determinação de tarefas para cada cargo específico onde cada atividade passa a ter a sua função de forma individual. Também o autor menciona que com estas características o profissional passa a ter autonomia ao desenvolver sua atividade, pois ele sabe o que deve ser feito e de que forma desenvolver a sua atividade, voltado para uma maior autonomia individual.

Como o resultado disso, a abordagem mostra-se mais democrática, o gestor busca que o seu funcionário interaja no processo e com isso tende a auxiliar em melhorias que possam ser feitas dentro do perfil da função. Segundo Bohlander e Snell (2009), como as atividades tem se tornado mais flexíveis, há a necessidade de atuações com mais autonomia para atender as demandas do cliente de maneira motivada e célere.

2.3 Redesenho de Cargos

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

Por conta da necessidade de uma readequação das estruturas organizacionais funcionalistas em que determinantes do tipo de configuração da organização como fatores materiais (quantidade de pessoas e tipos de produtos e serviços) não dão mais conta (COSTA; SOUZA; FELL, 2012), o elemento do redesenho de cargos é necessário. É comum que haja uma confusão entre a análise de cargos e redesenho de cargos, segundo Snell e Bohlander (2011), isto acontece porque o redesenho de cargos é feito a partir da análise de cargos, ou seja, é um desdobramento da análise de cargos. Para os autores, o redesenho de cargos considera a reestruturação de funções, com o objetivo de otimizar a eficiência da empresa e a satisfação do empregado na organização. Também está vinculado modificação e o aprimoramento de cargos para posterior aproveitamento de talentos dos funcionários para melhoria do desempenho da empresa. Lawler III, Hackman e Kaufman (1973), expoentes da ideia de redesenho de cargos, fizeram o experimento em uma empresa de telefonia, com o cargo de operador de auxílio à lista em dois postos de trabalho. Com base nas quatro dimensões essenciais de um cargo, observou-se que após a alteração de um dos postos de trabalho, duas das quatro dimensões foram afetadas positivamente, mas neste caso, nem a motivação e nem a satisfação sofreram alterações. Isto permite registrar que, segundo os autores, para uma maior satisfação e motivação no trabalho as quatro dimensões (autonomia, identificação e importância da tarefa, variedade e *feedback*) devem estar bem pontuadas. Dessa forma, é possível sinalizar que mesmo com a alteração dos postos de trabalho, duas dimensões foram afetadas, mas não estava em alta, o que não permitiu a satisfação e a motivação do operados. Novamente Snell e Bohlander (2011), destacam que o redesenho de cargos objetiva também a facilitar a execução dos objetivos da organização, e paralelamente identificar as capacidades e necessidades de que executa o trabalho, ou seja, desenvolve o trabalho a fim de atingir as metas da organização.

O redesenho de cargos, conforme Snell e Bohlander (2011) refere-se à união de quatro considerações básicas: a) Os objetivos da empresa: tarefas, deveres e responsabilidades a serem cumpridos. b) A engenharia industrial: melhoria nos processos de produção e melhoria nos métodos de trabalho. c) As preocupações ergonômicas: envolvimento das capacidades e limitações humanas. d) As preocupações comportamentais: talentos, habilidades e capacidades dos funcionários. As quatro considerações citadas pelo autor, estão diretamente relacionadas ao trabalho. Entende-se, dessa forma, que o redesenho de cargos,

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

voltado para a reestruturação de cargos em busca da eficiência, é uma importante ferramenta que contribui para o desenvolvimento de uma organização.

2.4 As competências e a organização funcionalista

No modelo funcionalista, o entendimento de competência diz respeito ao desempenho individual, direcionado aos cargos ou posições pré-estabelecidas (COSTA et al., 2008). Esse determinismo tem a ver com a primazia dos fatores materiais sobre as ações humanas no entendimento funcionalista (COSTA; SOUZA; FELL, 2012).

O conceito de competência é polissêmico, pois melhor seria procurar compreender ‘as competências’ no plural (RAMOS, 2006); mesmo assim busca-se compreender seu conceito por meio do entendimento de alguns autores. Zarifian (2001) diz que a capacidade humana de fazer com que algo se desenvolva, voltado para a pro atividade, tomar iniciativas por si só, perceber as necessidades do ambiente, ir além do esperado, são características da competência. O autor menciona que a competência é uma propriedade que necessita ser reconhecida, compreendida e ainda transformar-se no ambiente de trabalho. Para Fleury (2000, p. 185) “a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém”. O autor ainda destaca que a competência, que pode ser denominada de um “conjunto de capacidades humanas”, deve estar aliada exigências do exercício do cargo. Atualmente, as organizações reconhecem a importância da necessidade do desenvolvimento de habilidades e competências como processo de gestão de pessoas. Mascarenhas (2009) afirma que o conceito de competência surgiu, com maior intensidade, da evolução tecnológica e da concorrência, pois as organizações se depararam com novas lógicas de trabalho. Corroboram Bitencourt e Barbosa (2010) que, com o reconhecimento das mudanças produtivas e sociais que atingiram as sociedades industrializadas na década de 1980, é que houve a compreensão da importância dos estudos sobre competências nas organizações. Nesse sentido, estruturas organizacionais de caráter mais funcionalistas não respondiam adequadamente às mudanças externas (GOUVEIA et al., 2009).

Para Almeida (2006), a competência representa o saber e a habilidade relaciona-se à prática, ou seja, saber fazer. Este conceito vem sendo utilizado como uma abordagem alternativa às metodologias tradicionais. Metodologia esta como um treinamento tradicional, por exemplo, que já não é mais suficiente para a formação de pessoas. Também Bitencourt e

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

Barbosa (2010) referem que a competência representa o saber fazer, e inserem o saber agir, respectivamente:

- a) O saber – refere-se ao conhecimento.
- b) O fazer – refere-se às habilidades.
- c) O saber agir – refere-se às atitudes.

Assim, o saber implica no que se deve saber fazer (exemplo: conhecimento em sistemas de custo). O fazer é o que se deve fazer para obter um desempenho (exemplo: habilidade de liderança). E, por fim, o saber agir, aplicar adequadamente o conhecimento e as habilidades (exemplo: iniciativa, persistência). Fleury (2000, p. 185) reafirma esta perspectiva trazendo o conceito de competência como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que estes estão fundamentados em sua inteligência e personalidade”. Também o autor destaca que não se trata apenas de um conhecimento ou *know-how* específico, porém uma agregação de valor social ao próprio indivíduo, proporcionando agregação valor econômico para as organizações.

Desenvolver as competências implica o equilíbrio entre saber, saber-fazer e saber-agir dentro de um processo de visão sistêmica em que o indivíduo conhece e pratica (MOURA, 2006). Resta perguntar para que e para quem é aplicado o conhecimento e prática dos indivíduos? Na visão funcionalista, conjuntos de atitudes e habilidades existem em favor da manutenção de um equilíbrio social, bem como a validade do conhecimento possui uma conotação utilitária (RAMOS, 2006).

3 METODOLOGIA

Para a realização deste artigo é utilizada a estratégia de pesquisa exploratória. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória trata-se da pesquisa de informações que ainda são pouco exploradas, proporcionando maior familiaridade com o problema pesquisado. Ratifica Roesch (2009, p. 137) “que o objetivo é obter informação sobre uma população”.

Será utilizada como método de pesquisa, a pesquisa de natureza qualitativa. Para Malhotra (2008, p.155) uma pesquisa com caráter qualitativo consiste em uma “metodologia não estruturada e exploratória [...] que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”. Neste estudo, serão pesquisados dados a fim de compreender melhor as características do desenho de cargos do profissional de Recursos Humanos no Estado do Rio Grande do Sul. Parte-se do pressuposto de que os recrutadores precisam conhecer as

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

especificações do desenho de cargos de cada função (conhecimentos, habilidades e capacidades exigidos do executante do trabalho), para a partir de tais informações compor os anúncios da vaga e decidir os meios de recrutamento (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Para responder à pergunta de pesquisa, foi utilizada a técnica de pesquisa documental. Documentos são entendidos como fontes de pesquisa, escritos ou não, utilizados como fontes de informações, indicação ou esclarecimentos em que seu conteúdo serve para elucidar questões conforme o interesse do pesquisador (SÁ-SILVA; ALMEIDA.; GUINDANI, 2009). Os documentos utilizados como fontes de dados para esta pesquisa são anúncios de vagas de emprego para o profissional de Recursos Humanos, publicados no Jornal Zero Hora (Porto Alegre, RS), edição dominical, no período que compreende os meses de março, abril e maio de 2013. Os dados foram coletados em 13 edições dominicais no período referido, perfazendo um *corpus* de dados de 34 anúncios. A média de anúncios voltados para o setor de Recursos Humanos foi de 2,6 anúncios por domingo (composto de cargos de tarefas como folha de pagamento, preposto, técnico de segurança do trabalho, etc). Desses, nove anúncios foram selecionados pois descreviam especificamente cargos de Recursos Humanos, tais como Analista de RH, Coordenador de RH, Assistente de Gestão de Pessoas, Coordenador de RH e simplesmente Recursos Humanos (referindo-se à função de gestor).

Salienta-se que não se busca generalização para os resultados desta pesquisa, porém salienta-se que eles são indicativos de tendências que estão ocorrendo nas organizações, demonstrando evidências do entendimento das organizações sobre os cargos diretamente relacionados aos recursos humanos, especialmente na área de abrangência do Jornal Zero Hora.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO: Pense Empregos

Os veículos de recrutamento de uma organização, segundo Chiavenato (2009), são fundamentalmente os meios de comunicação (agências de recrutamento, cartazes em locais específicos, anúncios *on line* e anúncios em jornais). Ainda segundo o autor, estes são os principais métodos através dos quais a organização divulga suas oportunidades de trabalho.

O ambiente de pesquisa deste estudo trata-se da sessão Pense Empregos do caderno Classificados do Jornal Zero Hora, edições dominicais, impresso. Este jornal possui grande

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

circulação no estado do Rio Grande do Sul e foi apresentado pela ANJ – Associação Nacional dos Jornais como o 6º maior jornal em circulação paga no ano de 2011 no país e o 1º no estado. O Jornal Zero Hora foi fundado em maio de 1964 e pertence ao Grupo RBS desde o ano de 1967; atualmente possui mais de 60 colunistas e 24 cadernos temáticos.

Segundo Neves (2009), o primeiro jornal a publicar classificados de empregos foi o jornal A Manhã, que em 1925 lançou o caderno de empregos sem custos para o anunciante, estratégia considerada agressiva comercialmente. Mesmo com o evidente crescimento dos anúncios e mecanismos de pesquisa *on line* de vagas de empregos disponibilizadas pelas organizações e a facilidade de acesso à internet da população, ainda é grande a participação dos anúncios impressos em classificados de jornais de grande circulação no processo seletivo das organizações. Seja pela tradição, pelo hábito ou convenção a quantidade de anúncios do caderno de classificados demonstra a continuidade dos métodos de recrutamento em jornais impressos. Segundo Neves (2009) os espaços classificados ainda ocupam um espaço relevante na mídia brasileira.

Os dados apresentados neste artigo foram coletados pelas pesquisadoras, sendo anúncios públicos de ofertas de emprego para o profissional de Recursos Humanos das organizações, disponibilizados entre os meses de março a maio do ano de 2013 nas edições dominicais dos classificados Pense Empregos (Jornal Zero Hora dominical).

5 ANÁLISE DOS DADOS

No período de março a maio de 2013, período determinado para a coleta dos anúncios públicos de oferta de emprego, no Jornal Zero Hora, edição dominical, foram coletados 34 anúncios para cargos relacionados a área de Recursos Humanos. Porém, a amostra ajustada foi composta de nove anúncios, devido ao fato de os demais, 25 anúncios, não descreverem como cargo específico o profissional de Recursos Humanos, cargo ao qual se destina a análise desta pesquisa. O quadro 1 demonstra a descrição da amostra ajustada dos anúncios coletados:

DESENHO DE CARGOS DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS E SUA RELAÇÃO COM UM MODELO FUNCIONALISTA DE GESTÃO

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

Quadro 1: Anúncios coletados

DATA	CARGO	DESCRIÇÃO	FORMAÇÃO	DESEJÁVEL
17/03/13	Analista de RH	Experiência em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de cargos e salários e subsistemas de RH.		Experiência em hotelaria
07/04/13	Analista de RH	Recrutamento e seleção com testagens básicas. Treinamento e desenvolvimento interno de equipes. Motivação interna de equipe. Experiência em avaliação por competência. Experiência em programas de PLR. Experiência com programa de pesquisa de clima.	Administração com ênfase em RH, Psicologia ou Pedagogia Empresarial	
21/04/13	Analista de RH	Experiência em cargos trabalhistas, INSS, SEFIP, CAGED.	Administração ou Contábeis	
26/05/13	Analista de RH	Experiência nos subsistemas de RH em pequenas e médias empresas.	Superior completo ou em curso	
12/05/13	Assistente de Gestão de Pessoas	Gestão por competências, foco em resultados, PE, boa redação e boa comunicação.	Psicologia	Especialização na área organizacional
17/03/13	Coordenador de RH	Experiência de 2 anos em rotinas de RH.	Administração Psicologia ou Pedagogia	Pós-graduação
12/05/13	Recursos Humanos	Liderança, empatia, capacidade de desenvolver e implantar políticas e normas de RH (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e remuneração). Trabalhar em equipe e atuar na resolução de conflitos. Realizar avaliações de desempenho e clima organizacional. Elaboração de relatórios gerenciais. Atuar de maneira estratégica.	Técnico ou Superior em RH, Administração Psicologia	
03/03/13	Supervisor de RH	Experiência em recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e pagadoria.	Superior completo	Pós-graduação
05/05/13	Supervisor de RH	Realizar a gestão estratégica dos processos de RH, domínio da legislação trabalhista e negociação coletiva. Experiência superior a 5 anos em cargos de gestão.	Superior completo	

Fonte: Caderno de Classificados Pense Empregos, Jornal Zero Hora, 2013.

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

Ao analisar os dados do Quadro 1 fica claro que os anúncios de emprego do jornal analisado podem ser relacionados às especificações do desenho de cargos de cada função, uma vez que aparecem as descrições de conhecimentos, habilidades e capacidades esperados para o executante do trabalho (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Ao analisar os aspectos sobre conhecimento, o que mais se destaca é o saber acumulado, a experiência adquirida ao longo dos anos. É necessário que o profissional de Recursos Humanos possua um *know-how* sobre o tema, trazendo consigo experiências anteriores. Alguns dos anúncios ainda indicam a preferência por candidatos que tenham experiência em seu ramo de negócio, como a hotelaria, por exemplo.

Percebeu-se ainda, ao analisar os anúncios coletados como mais solicitadas as habilidades referentes aos processos que envolvem o departamento de Recursos Humanos das organizações, tais como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, pesquisa de clima e ainda a criação e implementação de planos de cargos, salários e benefícios. Compreende-se, desta forma, a necessidade de aplicação do conhecimento existente, de forma ampla e sistêmica, buscando ainda trabalhar habilidades relacionadas à liderança, motivação e comunicação.

Há um destaque ao analisar o desenho de cargos dos anúncios coletados, no que tange suas habilidades, especificamente, atitudes. As atitudes identificadas nos anúncios são: motivação, boa comunicação, liderança, empatia e capacidade de desenvolvimento, implantação e também, resolução de conflitos. Percebe-se estas atitudes voltadas ao processo de gestão, que é uma forte característica do desenho de cargos de um profissional de Recursos Humanos. Para Bitencourt e Barbosa (2010), atitude, é o agir, ou seja, saber agir, empregar adequadamente o conhecimento e as habilidades. Observa-se nestas características que as principais competências requeridas referem-se àquelas que sustentam a manutenção do equilíbrio da estrutura social, portanto sob um ponto de vista utilitarista (RAMOS, 2006).

A formação do profissional indiferente de suas funções, conforme indica Franco (2008), deve ser selecionada conforme sua capacidade. Com isto, os anúncios analisados mostram que a formação que o mercado atual pede para o profissional da área de Recursos Humanos são: para alguns anúncios curso técnico em Recursos Humanos, sendo nos demais ensino superior completo e em cargos de maior hierarquia é requerido curso de pós-graduação.

Entende-se desta forma, que a demanda por profissionais desta área abrange formações generalistas, portanto, o profissional da área de Recursos Humanos não se limita

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

somente a formação específica, mostrando que o perfil designado para este cargo pode ser considerado mais amplo. De acordo com os anúncios analisados, foi identificado que para o preenchimento de uma vaga na área, este profissional pode ter as seguintes formações: pedagogia empresarial, psicologia, administração ou ciências contábeis.

Compreende-se, enfim, que o grau de exigência dos conhecimentos, habilidades, atitudes e formação profissional encontrado nos anúncios coletados está diretamente ligado ao nível hierárquico do cargo a ser preenchido, bem como o tempo de experiência na função.

Após a identificação das qualificações descritas nos anúncios dos classificados do Jornal Zero Hora, compreende-se que o desenho de cargos do profissional de Recursos Humanos no RS prioriza as competências dos candidatos proporcionando às organizações um quadro de colaboradores de alto nível, com um diferencial competitivo baseado diretamente nas pessoas que compõem a organização. Observa-se, portanto, a ocorrência do destaque aos atributos individuais do trabalhador, no que se refere às competências (RAMOS, 2006). Tal ênfase é coerente com um modelo funcionalista de gestão, uma vez que ao definir competências como estruturas instáveis e individuais, o trabalhador precisa se submeter a uma validação permanente, tal como quando procura um novo emprego (RAMOS, 2006). Observa-se que processos de validação das capacidades dos candidatos são evidenciados nos anúncios analisados para o cargo de gestor de recursos humanos. O balizamento da admissão de gestores de recursos humanos pelas suas competências tem como contraponto a necessidade de investimento, pelos indivíduos em constantes capacitações em busca de um reconhecimento profissional dentro da organização e fora dela.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise dos anúncios de emprego da amostra percebeu-se que o desenho de cargos do profissional de Recursos Humanos apresenta uma tendência generalista quanto à formação acadêmica. Tal aspecto pode estar evidenciando que as características do profissional da área de Recursos Humanos não é mais ser um especialista da área, mas um profissional com conhecimento ampliado a outras áreas afins. A formação requerida envolve áreas afins como: psicologia, pedagogia empresarial, ciências contábeis que também preparam seus alunos/profissionais para a área de Recursos Humanos. Observa-se nesse ponto que não há uma rigidez sobre a formação do candidato ideal às funções de Recursos Humanos.

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

As competências pessoais foram evidenciados no perfil do profissional especificado nas ofertas de emprego. No que se refere aos conhecimentos desejáveis, observou-se um destaque para o saber acumulado, isto é, o *know-how*, adquirido ao longo da carreira. No que tange as atitudes identificadas nos anúncios, encontraram-se características como: liderança, empatia e motivação, além da capacidade de comunicação e de ‘desenvolvimento’. Sendo assim, percebe-se a tendência pela busca por profissionais proativos com enfoque no saber agir. Ramos (2006) destaca que as competências solicitadas são embasadas em diferentes experiências do trabalhador em distintos âmbitos de sua vida, o que faz com que as competências sejam vistas, do ponto de vista de um modelo funcionalista de gestão, como instáveis e com necessidade de constantes provas de adequação da capacidade do trabalhador à sua função. Nesse sentido, observa-se uma tendência ao entendimento utilitarista sobre o conhecimento, saber acumulado e/ou *know-how*, bem como das características pessoais dos trabalhadores dentro dessa visão funcionalista.

Esses resultados fazem pensar sobre a necessidade ou quase obrigação de um planejamento de carreira necessário ao profissional que pretende ocupar um cargo na área de Recursos Humanos, investindo na constante busca e aperfeiçoamento do conhecimento, uma vez que ele precisa estar constantemente provando sua capacidade laboral, dentro de um modelo funcionalista de gestão.

Ao analisar as habilidades do profissional da área de Recursos Humanos sobre *corpus* de dados, identificou-se que, para o preenchimento do cargo foi solicitado capacidade de desenvolvimento nos processos internos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e implementação de planos de cargos, salários e benefícios. Tal evidência pode estar indicando para a necessidade de adequação dos currículos dos cursos técnicos e de ensino superior na área de Recursos Humanos, os quais poderiam investir mais em disciplinas e estágios que pudessem oferecer experiências diversificadas aos profissionais, proporcionando conhecimento e experiência de mercado ao futuro profissional. Concorda-se com Ramos (2006) de que dessa maneira o diploma, como título definitivo, passa a ter cada vez menor valor do que as competências como aquisições individuais, incertas e passageiras, as quais estão sob a responsabilidade do trabalhador, bem como evidências de que as próprias formações voltadas para as tarefas, estejam reforçando o tipo de gestão funcionalista.

Dessa forma, entende-se que o atual desenho de cargo do profissional de Recursos Humanos, na amostra analisada, está voltado ao processo de gestão funcionalista das organizações. A expectativa sobre o profissional de Recursos Humanos o vê como detentor de

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

alto conhecimento técnico, somado à experiência adquirida ao longo da carreira, habilidades de desenvolvimento dos subsistemas de Recursos Humanos, atitudes com enfoque em liderança e formação com tendência generalista. Tais aspectos colocam sobre os ombros dos candidatos e dos profissionais de Recursos Humanos exigências de constantes atualizações técnicas e de desenvolvimento comportamental, validados por sua utilidade à consecução dos objetivos organizacionais, evidências de modelos de gestão funcionalistas. Nesse sentido, pergunta-se como fica a própria gestão dos recursos humanos nessas organizações: será que esses profissionais também terão uma visão utilitarista sobre os profissionais que trabalham nessas empresas em uma ciranda de reprodução?

Finalmente sugere-se que sejam realizadas outras pesquisas inspiradas nesta a fim de verificar, por exemplo, em outros meios de recrutamento se e como os atributos dos desenhos de cargos relacionam-se com os modelos de gestão em diferentes cargos e estruturas organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcos Garcia de. **Pedagogia empresarial: saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

BITENCOURT, Claudia Cristina (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOHLANDER, George W. SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. Aldershot, England: Ashgate, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

COSTA, Maria C.; SOUZA, Bruno; FELL, André F. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p. 57 - 74, jan./jun. 2012.

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

COSTA, Marília S. V. et al. Delineamento de cargos e definição de competências a partir da modelagem de processos: uma aplicação à administração pública. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais Enegep. Rio de Janeiro, 2008.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, Jose de Oliveira. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

FRANCO, Jose de Oliveira. **Recursos humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOVELLI, Grazielly Rita Marques; BEVILACQUA, Solon; CALVETTI, Prislá Ücker. Entre idas e vindas, o bem-estar entre todos: o que precisamos saber sobre gestão de conflitos. In: GIOVELLI, Grazielly Rita Marques, CALVETTI, Prislá Ücker, BEVILACQUA, Solon (Org.). **Manual de gestão de pessoas e RH**. São Paulo: DCL, 2012. p. 523-548.

GOUVEIA, Valdiney V. et al. Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**. São Paulo, v. 10, n. 3, p. 34-59, June 2009.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. Ed. Rio de Janeiro: McGraw Hill. 2008.

LAWLER III, Edward E.; HACKMAN, J. Richard; KAUFMAN, Stanley. Effects of Job Redesign: A Field Experiment. **Journal of Applied Social Psychology**. V. 3, n. 1, p. 49-62, 1973.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Brookman, 2008.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

MASSI, Maria Lúcia G. Et al. O conceito de cargo e o modelo de gestão de pessoas proposto para os novos tempos. **Revista científica Hermes**. v. 7, p. 15-27, 2012. Disponível em: <<http://www.fipen.edu.br/hermes1/index.php/hermes1/article/view/13>> Acesso em: 07 mar. 2014.

Rita de Cássia da Rosa Sampaio Brochier, Maria de Lourdes Borges, Fernanda Maitê Azambuja

NEVES, Ronaldo Mendes. Anúncios classificados nos jornais impressos: O consumo da informação comercial. In: 7º Encontro Nacional da Rede Alfredo de Carvalho. Anais... Fortaleza, 2009. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/7o-encontro-2009-1/Anuncios%20classificados%20nos%20jornais%20impressos.pdf> > Acesso em: 16 jun. 2014.

RAMOS, Marise Nogueira. Pedagogia das Competências. In: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio - FIOCRUZ. (Org.). Dicionário da Educação Profissional em Saúde. Rio de Janeiro: EPSJV/FIOCRUZ, 2006, v. 1, p. 183-188. Disponível em: <<http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/pedcom.html> > Acesso em: 15 jun. 14.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos**. São Paulo: Alumnus. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

SÁ-SILVA, Jackson; ALMEIDA, Crostóvão; GUINDANI, Joel. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. Ano I, N. I - Julho de 2009

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

VIEIRA, M.M.F.; CALDAS, M.P. Teoria Crítica e Pós-modernismo: Principais alternativas à hegemonia Funcionalista. *Revista de Administração de Empresas*. v. 46, n. 1, 2006, p. 59-70.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZERO HORA. **Caderno Classificados: Pense Empregos**. Porto Alegre, 2013.