

Job Design



A Arte do Design e Engenharia de Cargos

E-Book

Introdução

O mercado de trabalho está em constante evolução, o que exige das empresas uma adaptação contínua. Nesse contexto, para garantir a eficiência e satisfação dos colaboradores, o design de cargos é uma das soluções mais eficazes. Dentre as técnicas existentes para a otimização de cargos, destacam-se a simplificação, o enriquecimento, a ampliação, a rotação e os métodos de avaliação. Neste e-book, abordaremos cada uma dessas técnicas em detalhes, mostrando como podem ser aplicadas em diferentes setores e organizações.



Índice

JOB DESIGN

- 1.1 O que é o design de cargos?
- 1.2 Qual a importância do design de cargos?
- 1.3 Como aplicar o design de cargos na empresa?

JOB SIMPLIFICATION

- 2.1 O que é a simplificação de cargos?
- 2.2 Como aplicar a simplificação de cargos na empresa?
- 2.3 Vantagens e desvantagens da simplificação de cargos.

JOB ENRICHMENT

- 3.1 O que é o enriquecimento de cargos?
- 3.2 Como aplicar o enriquecimento de cargos na empresa?
- 3.3 Vantagens e desvantagens do enriquecimento de cargos.

JOB ENLARGEMENT

- 4.1 O que é o ampliação de cargos?
- 4.2 Como aplicar o ampliação de cargos na empresa?
- 4.3 Vantagens e desvantagens da ampliação de cargos.

JOB ROTATION

- 5.1 O que é a rotação de cargos?
- 5.2 Como aplicar a rotação de trabalho na empresa?
- 5.3 Vantagens e desvantagens da rotação de cargos.

MÉTODOS DE JOB EVALUATION

- 6.1 O que são os métodos de avaliação de cargos?
- 6.2 Quais são os métodos de avaliação de cargos
- 6.3 Vantagens e desvantagens dos métodos de avaliação.

Job Design

A Arte do Design e Engenharia de Cargos

O **design** de cargos é um elemento fundamental na gestão de recursos humanos e na estrutura organizacional de qualquer empresa. Esse processo consiste em delinear as tarefas, responsabilidades, qualificações, métodos e relacionamentos necessários para o desempenho de um determinado cargo. O objetivo é atender tanto às necessidades organizacionais quanto às necessidades sociais do ocupante do cargo.

O **design** de cargos eficaz busca reduzir o descontentamento e a insatisfação dos colaboradores, decorrentes da natureza repetitiva de suas tarefas.

Para isso, é fundamental levar em consideração diversos aspectos durante o processo de criação e revisão dos cargos, como:

Definição clara das tarefas: é essencial que cada funcionário compreenda exatamente o que se espera dele e as responsabilidades atribuídas ao seu cargo. Isso facilita a realização das atividades dentro dos prazos estabelecidos.

Nível de motivação: os gestores devem considerar o grau de motivação necessário para garantir o sucesso no desempenho de cada função.

Isso implica criar cargos que incentivem e motivem os colaboradores a se empenharem e a darem o seu melhor.

Alocação de pessoal: a gestão deve avaliar criteriosamente a quantidade de pessoas e estrutura necessárias para desempenhar cada tipo de função. O objetivo é otimizar a utilização da estrutura organizacional, evitando problemas decorrentes da escassez de recursos.

Remuneração e recompensas: ao criar um cargo, é crucial levar em consideração o sistema de compensação, bônus, incentivos e outros benefícios para os colaboradores. A remuneração adequada é um elemento-chave para atrair e reter talentos.

Adequação entre cargo e colaborador: o design de cargos deve buscar o equilíbrio entre as demandas da função e as habilidades e preferências do colaborador, a fim de que o trabalho seja realizado de maneira eficiente e gere satisfação para quem o desempenha.

Ao longo deste e-book, discutiremos técnicas e métodos que podem ser aplicados na concepção e reformulação de cargos, considerando os desafios específicos enfrentados.



Job Simplification



Simplificação de Cargos para Gestores de RH e CEOs de PMEs

A simplificação de cargos é uma estratégia que busca aumentar a produtividade dos colaboradores, simplificando tarefas complexas e dividindo-as em partes mais fáceis de serem executadas. Ao facilitar o trabalho, diminui-se o esforço físico e mental necessários para a realização das atividades, contribuindo para um melhor desempenho dos profissionais e para a rentabilidade da organização.

Redução de custos de treinamento: com tarefas mais simples, a organização economiza nos custos de treinamento, uma

vez que um nível menor de habilidades é necessário para executar os trabalhos simplificados. Além disso, a velocidade na realização das tarefas aumenta, já que o colaborador precisa lidar com uma parte menor de um trabalho antes mais complexo e abrangente.

Desenvolvimento de competências: ao realizar a mesma tarefa repetidamente, os colaboradores adquirem proficiência e expertise nas atividades designadas a eles, o que pode resultar em melhoria na qualidade do trabalho e lucratividade da empresa.

No entanto, é fundamental destacar que a simplificação de cargos também pode ter consequências negativas:

Job Simplification

Monotonia e insatisfação: o executar as mesmas atividades continuamente, os colaboradores podem se sentir entediados e render-se à monotonia. Isso pode levar a um aumento no absenteísmo, erros, acidentes e outros problemas que, por sua vez, afetam negativamente a produtividade geral. Como resultado, a organização pode enfrentar prejuízos e impactos negativos no clima organizacional.

Análise do contexto: uma organização não pode recorrer à simplificação de cargos em todas as situações, visando apenas benefícios econômicos. É crucial analisar as condições organizacionais no momento de projetar e reestruturar cargos, levando em consideração os impactos tanto na produtividade quanto no bem-estar dos colaboradores.

Para implementar a simplificação de cargos de forma eficiente e equilibrada, gestores de RH e CEOs devem considerar as seguintes recomendações:

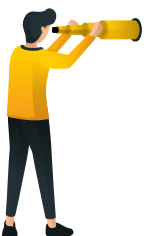
Avalie os cargos que podem ser simplificados: nem todos os cargos são adequados para simplificação. Identifique quais funções podem ser divididas em

tarefas menores e mais simples sem comprometer a qualidade do trabalho e a satisfação dos colaboradores.

Considere a rotatividade de tarefas: para evitar a monotonia e o desinteresse, uma opção é implementar a rotatividade de tarefas entre os colaboradores. Dessa forma, eles podem alternar entre atividades diferentes, adquirindo novas habilidades e mantendo-se engajados e motivados.

Monitore o desempenho e o bem-estar dos colaboradores: acompanhe de perto o impacto da simplificação de cargos no desempenho e na satisfação dos colaboradores. Mantenha um canal de comunicação aberto e receptivo a feedbacks para identificar possíveis problemas e ajustar a estratégia conforme necessário.

Ofereça oportunidades de desenvolvimento e crescimento: para compensar a possível percepção de que a simplificação de cargos limita as oportunidades de aprendizado e crescimento, incentive os colaboradores a participarem de treinamentos, workshops e outras atividades que permitam a aquisição de novas habilidades e conhecimentos.



Job Enrichment



Enriquecimento de Cargos para Gestores de RH e CEOs de PMEs

O enriquecimento de cargos é uma técnica de design de cargos que visa aumentar a satisfação dos colaboradores, delegando a este uma maior autoridade e responsabilidade, permitindo que utilizem suas habilidades ao máximo. Diferentemente da aplicação de cargos, que se concentra na adição de tarefas sem aumentar a complexidade ou os desafios, o enriquecimento de cargos envolve a reestruturação vertical das funções, proporcionando maior autonomia e controle aos colaboradores.

Aumento da motivação e produtividade: o enriquecimento de cargos pode elevar a motivação dos

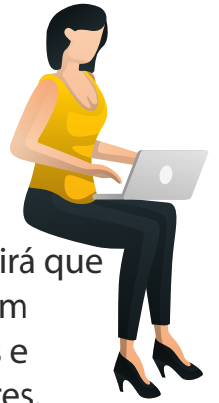
colaboradores, levando a melhores resultados e, conseqüentemente, aumentando a lucratividade da empresa.

Facilitação da gestão organizacional: quando os colaboradores assumem mais responsabilidade por seu trabalho e resultados, a operação da organização torna-se mais eficiente e facilitada, já que os colaboradores passam a ser mais proativos e engajados em suas atividades.

Desenvolvimento de líderes: ao delegar autoridade para a realização de tarefas de nível superior, a empresa prepara seus colaboradores para ocuparem posições de liderança no futuro, promovendo a formação de líderes internos e a sucessão organizacional.



Job Enrichment



Redução da complexidade

organizacional: com o enriquecimento de cargos, é possível diminuir o número de níveis hierárquicos na gestão, simplificando a estrutura organizacional e melhorando a comunicação interna.

Rompimento da monotonia e aumento da satisfação:

o enriquecimento de cargos permite que os colaboradores explorem suas habilidades e enfrentem novos desafios, rompendo com a monotonia e aumentando os níveis de satisfação no trabalho.

Para implementar o enriquecimento de cargos de maneira eficiente, gestores de RH e CEOs devem considerar as seguintes recomendações:

Identifique oportunidades de enriquecimento: analise os cargos existentes e identifique áreas em que a responsabilidade e a autoridade podem ser aumentadas para enriquecer o trabalho e proporcionar maior satisfação aos colaboradores.

Promova a participação dos colaboradores: incentive os colaboradores a participarem do processo de enriquecimento de cargos, solicitando feedback e ideias sobre como melhorar suas funções e

responsabilidades. Isso garantirá que as mudanças propostas estejam alinhadas com as expectativas e necessidades dos colaboradores.

Ofereça treinamento e desenvolvimento: para garantir que os colaboradores estejam aptos a assumir novas responsabilidades e autoridades, invista em treinamento e desenvolvimento profissional. Isso os ajudará a adquirir as habilidades e competências necessárias para enfrentar os novos desafios.

Estabeleça metas e avalie o desempenho: defina metas claras e mensuráveis para os colaboradores após o enriquecimento dos cargos e avalie regularmente o desempenho com base nessas metas. Isso ajudará a garantir que os colaboradores estejam progredindo e contribuindo efetivamente para os objetivos da organização.

Monitore a satisfação e o bem-estar dos colaboradores: acompanhe de perto o impacto do enriquecimento de cargos na satisfação e no bem-estar dos colaboradores. Mantenha canais de comunicação abertos e esteja atento aos feedbacks, ajustando a estratégia conforme necessário.

Job Enlargement



Ampliação de Cargos para Gestores de RH e CEOs de PMEs

Ampliação de cargos refere-se à expansão horizontal das funções, adicionando mais atividades e tarefas ao escopo de trabalho existente no mesmo nível da organização. Isso significa aumentar o conjunto de deveres e responsabilidades de um colaborador, acrescentando atividades relacionadas ao seu perfil de cargo atual, geralmente sem alterações em sua autoridade e posição hierárquica.

O objetivo da ampliação de cargos é aumentar a flexibilidade do colaborador e reduzir a monotonia que pode ocorrer gradualmente com o tempo. Muitas vezes, os colaboradores não precisam de treinamento para atividades relacionadas às tarefas, pois já estão familiarizados com elas. No entanto, se a atividade adicionada for nova e não estiver relacionada ao cargo atual do colaborador, é necessário oferecer um treinamento adequado para que ele se familiarize com as novas condições de trabalho.

Job Enlargement

Ampliação de cargos é uma técnica de design de cargos usada para ampliar o conjunto das atividades dos colaboradores, com o objetivo de aumentar suas responsabilidades e deveres e minimizar o descontentamento que possam estar enfrentando em suas funções atuais. Porém, os colaboradores podem considerar essa abordagem como um passo negativo por parte da gestão, uma vez que são obrigados a realizar mais atividades pelo mesmo salário.

Para implementar ampliação de cargos de forma eficaz, gestores de RH e CEOs de PMEs podem considerar as seguintes recomendações:

Analise o escopo atual das funções: identifique as atividades e tarefas adicionais que podem ser incluídas no escopo de trabalho existente, levando em consideração as habilidades e conhecimentos dos colaboradores.

Verifique a capacidade dos colaboradores: antes de adicionar novas atividades, verifique se os colaboradores possuem as habilidades necessárias para realizá-las ou se precisam de treinamento adicional para adquiri-las.

Ofereça treinamento e desenvolvimento: para garantir que os colaboradores estejam aptos a realizar as novas tarefas, invista em treinamento e desenvolvimento profissional. Isso os ajudará a adquirir as habilidades e competências necessárias para enfrentar os novos desafios.

Estabeleça metas e avalie o desempenho: defina metas claras e mensuráveis para os colaboradores após a ampliação dos cargos e avalie regularmente o desempenho com base nessas metas. Isso ajudará a garantir que os colaboradores estejam progredindo e contribuindo efetivamente para os objetivos da organização.

Monitore a satisfação e o bem-estar dos colaboradores: acompanhe de perto o impacto do alargamento de cargos na satisfação e no bem-estar dos colaboradores. Mantenha canais de comunicação abertos e esteja atento aos feedbacks, ajustando a estratégia conforme necessário.

Ao implementar o alargamento de cargos de forma responsável e equilibrada, gestores de RH e CEOs de PMEs podem aproveitar os benefícios dessa técnica, melhorando a flexibilidade, o engajamento e a

Job Enlargement

eficiência dos colaboradores, ao mesmo tempo em que promovem um ambiente de trabalho mais dinâmico e desafiador.

Algumas das vantagens do alargamento de cargos incluem:

Aumento da flexibilidade: com a adição de novas atividades, os colaboradores podem desenvolver habilidades em diversas áreas, aumentando sua flexibilidade e adaptabilidade.

Redução da monotonia: o alargamento de cargos ajuda a minimizar a monotonia e o desinteresse que os colaboradores podem sentir em suas funções atuais, pois eles passam a realizar atividades diferentes e desafiadoras.

Melhoria da eficiência: com a realização de mais atividades, os colaboradores podem aumentar sua produtividade e contribuir para a eficiência geral da organização.

Desenvolvimento de habilidades: com a adição de novas atividades, os colaboradores têm a oportunidade de desenvolver novas habilidades e competências, o que pode ser benéfico para suas carreiras futuras.

Aumento da satisfação: o



alargamento de cargos pode aumentar a satisfação dos colaboradores, pois eles passam a realizar atividades mais variadas e desafiadoras, além de terem a oportunidade de contribuir de maneira mais significativa para a organização.

Ao considerar a implementação do alargamento de cargos em sua organização, é importante avaliar cuidadosamente as necessidades e habilidades dos colaboradores, bem como o impacto potencial nas operações e resultados da empresa. Com a abordagem correta, a ampliação de cargos pode ser uma ferramenta valiosa para melhorar a flexibilidade, a eficiência e a satisfação dos colaboradores.



Job Rotation

Implementando a Rotação de cargos:

Se você está pensando em implementar a rotação de cargos em sua organização, há algumas coisas que você precisa considerar. Aqui estão algumas dicas para ajudá-lo a implementar a rotação de cargos com sucesso:

Identifique os objetivos da

rotação de cargos: antes de implementar a rotação de cargos, você precisa ter uma compreensão clara de seus objetivos.

Você está buscando reduzir a monotonia do trabalho? Está procurando ajudar os colaboradores a desenvolverem habilidades em diferentes áreas? Você quer identificar o talento escondido em sua organização? Saber quais são seus objetivos pode ajudá-lo a desenvolver um plano de rotação de cargos mais eficaz.

Identifique as posições para

rotação de cargos: você precisa identificar quais posições em sua organização são adequadas para rotação de cargos. Certifique-se de que as posições ofereçam oportunidades para que os colaboradores aprendam novas habilidades e desenvolvam novas competências.



Comunique os benefícios da

rotação de cargos: é importante comunicar aos colaboradores os benefícios da rotação de cargos, como a oportunidade de aprender novas habilidades e desenvolver novas competências, além de reduzir a monotonia do trabalho. Certifique-se de que os colaboradores entendam que a rotação de cargos é uma oportunidade para crescimento e desenvolvimento.

Treine os colaboradores:

se você está pedindo aos colaboradores que trabalhem em posições que são novas para eles, é importante fornecer treinamento adequado para ajudá-los a se adaptar às novas funções. Certifique-se de que os colaboradores recebam treinamento adequado para ajudá-los a ter sucesso em suas novas posições.

Job Rotation

Avalie o sucesso da rotação de cargos: é importante avaliar o sucesso da rotação de cargos para determinar se está funcionando bem em sua organização. Certifique-se de coletar feedback dos colaboradores e da gerência para entender como a rotação de cargos está impactando a organização.

A rotação de cargos pode ser uma ferramenta valiosa para reduzir a monotonia do trabalho e ajudar os colaboradores a desenvolverem novas habilidades e competências. É importante identificar claramente os objetivos da rotação de cargos, comunicar os benefícios aos colaboradores, treiná-los adequadamente e avaliar o sucesso dessa ação. Com a implementação correta, a rotação de cargos pode ser uma parte importante do desenvolvimento dos colaboradores e do sucesso da organização.

Vantagens e desvantagens da rotação de cargos:

A rotação de cargos é uma técnica de gerenciamento que oferece várias vantagens tanto para o empregador quanto para o empregado. Uma das principais vantagens é a redução da monotonia no trabalho, o que pode levar a um aumento da motivação e da produtividade do colaborador.

Além disso, a rotação de cargos pode ampliar o conhecimento e as

habilidades de um colaborador, permitindo que ele adquira várias habilidades necessárias para desempenhar diferentes funções na organização.

Outra vantagem é que a rotação de cargos pode ajudar a gestão a explorar o talento oculto do indivíduo e ajudá-lo a descobrir seus próprios interesses e habilidades. Isso, por sua vez, pode ajudar a criar uma melhor adaptação do empregado ao cargo e melhorar a adequação do trabalho ao empregado.

No entanto, a rotação de cargos também tem desvantagens, como a redução da uniformidade no trabalho e o medo de realizar outra tarefa de forma ineficaz. Além disso, a rotação pode levar a interrupções frequentes no trabalho, mal-entendidos entre os membros da equipe ou sindicato e dificuldade em lidar com outros colaboradores.

Apesar das desvantagens, a rotação de cargos pode ser um método eficaz de desenvolvimento de funcionários. O empregador deve avaliar cuidadosamente as vantagens e desvantagens da rotação de cargos antes de implementá-la em sua organização. Se for feito corretamente, a rotação de cargos pode beneficiar tanto o empregador quanto o empregado, melhorando a adaptação e as habilidades do colaborador e aumentando a produtividade da organização.

Métodos de Job Evaluation

Avaliação de Cargos

A avaliação de cargos é o processo de avaliar o valor relativo dos cargos em uma organização. Os cargos são avaliados com base em seu conteúdo e complexidade envolvida em suas operações, e são posicionados de acordo com sua importância. O objetivo da avaliação de cargos é ter uma diferenciação salarial satisfatória.

Métodos de avaliação de cargos:

Existem métodos de avaliação de cargos que são empregados pelas organizações para perceber o valor de um conjunto de cargos.

Método de classificação: este é o método de avaliação de cargos mais simples e barato, onde os cargos são classificados do mais alto para o mais baixo com base em sua importância na organização. Neste método, o trabalho geral é comparado com outros trabalhos e depois recebe uma classificação com base em seu conteúdo e complexidade na realização do trabalho. Aqui, o trabalho não é desmembrado em fatores, é realizada uma análise geral do trabalho.

A principal vantagem do método de classificação é que ele é muito fácil de entender e é o menos



dispendioso. Mas, no entanto, não é isento de limitações, é subjetivo por natureza, o que pode ofender os funcionários, e pode não ser útil no caso de grandes organizações.

Método de classificação de cargos/empregos: neste método, as classes ou categorias de emprego são pré-determinadas e a cada emprego é atribuído uma dessas categorias e avaliado em conformidade. Por exemplo, a Classe I compreende pessoas do nível gerencial, sob a qual é feita uma subclassificação com base nos cargos, como: gerente de escritório, gerentes de departamento, supervisores de departamento etc.

• Métodos de Job Evaluation •

A vantagem deste método é que ele é menos subjetivo em comparação com o método de classificação e é aceitável para os funcionários. E, o trabalho inteiro é comparado com outros trabalhos e não é desmembrado em fatores. A principal limitação deste método é que os trabalhos podem diferir em termos de conteúdo e complexidade, e ao colocar todos sob uma categoria, os resultados podem ser superestimados ou subestimados.

Método de comparação de fatores: este método é muito similar ao método de classificação, mas ao invés de se basear apenas em um ranking geral, utiliza uma série de fatores para avaliar os cargos. Estes fatores incluem esforço mental, esforço físico, habilidades requeridas, responsabilidades de supervisão, condições de trabalho e dentre outros.

Cada fator é avaliado em termos de grau de dificuldade, com um ponto atribuído para cada grau. Por exemplo, o grau de dificuldade para as habilidades requeridas para um determinado cargo pode variar de 1 a 5, este valor será atribuído ao cargo correspondente. Ao final, o valor total de pontos atribuídos a cada cargo é comparado e ranqueado de acordo com sua posição.

O método de comparação de fatores é menos subjetivo do que o método de classificação, mas ainda requer um certo nível de subjetividade na determinação dos pontos para cada fator. Além disso, pode ser mais complexo e caro de implementar do que outros métodos.

Método de pontos: este método envolve a atribuição de pontos para cada cargo com base em uma série de fatores que são considerados importantes para a posição. Cada fator é classificado em termos de importância, e um número de pontos é atribuído a cada um deles. Por exemplo: a habilidade necessária para desempenhar um cargo pode ser classificada como um fator importante e pode ser atribuído um valor de 100 pontos. Em seguida, subfatores, como o treinamento necessário, as habilidades sociais e as persuasivas, recebem pontos com base em sua relevância para o cargo.

O método de pontos é considerado menos subjetivo do que outros métodos de avaliação de cargos, pois as decisões são baseadas em uma série de fatores objetivos.



• Métodos de Job Evaluation •

No entanto, esse método pode ser caro e demorado de implementar devido à necessidade de definir e atribuir pontos para cada fator e subfator.

É importante lembrar que a avaliação de cargos deve ser realizada com base na análise do cargo em si, e não do indivíduo que ocupa o cargo. A avaliação deve ser justa, consistente e baseada em critérios objetivos, a fim de garantir que os funcionários sejam compensados de forma justa de acordo com o valor de seus cargos na organização.

Algumas organizações podem optar por combinar dois ou mais métodos de avaliação de emprego para chegar a um resultado mais completo e justo. Por exemplo: a combinação do método de classificação de empregos com o método de comparação de fatores pode ser muito eficaz para determinar com precisão o valor relativo de um determinado conjunto de empregos.

Independentemente do método utilizado, a avaliação de empregos é uma parte fundamental da gestão de recursos humanos e pode ter um impacto significativo na satisfação do funcionário e na retenção de talentos.

Quando as organizações usam métodos justos e transparentes para avaliar e classificar os empregos, os

funcionários são mais propensos a se sentir valorizados e engajados em seu trabalho.

No entanto, é importante lembrar que a avaliação de cargo deve ser vista como um processo contínuo e dinâmico, em vez de algo estático e inflexível. À medida que as organizações mudam e evoluem, as descrições de empregos e as classificações também podem mudar para garantir que continuem sendo precisas e relevantes.

Com a Avaliação de Cargos, as organizações conseguem avaliar o valor relativo das posições na empresa, o que ajuda a definir a estrutura salarial. A escolha do método de avaliação de cargo mais adequado dependerá das necessidades específicas da organização.

Cada método tem suas próprias vantagens e desvantagens, mas todos têm o mesmo objetivo final: avaliar a importância de cada posição para a empresa e garantir que cada funcionário receba um salário justo e adequado. A avaliação de cargos é uma ferramenta importante para o departamento de recursos humanos, pois permite que eles determinem salários justos e competitivos para atrair e reter talentos de qualidade.

A avaliação de cargo é um processo contínuo

Conclusão



Neste e-book, exploramos os principais aspectos relacionados ao design de cargos e as técnicas utilizadas para melhorar a satisfação dos funcionários e o desempenho das empresas.

Vimos que o job design é uma ferramenta importante para a criação de cargos que sejam adequados às necessidades e habilidades dos funcionários, e que existem várias técnicas para tornar esses cargos mais interessantes e desafiadores.

Falamos sobre o job simplification, job enrichment, job enlargement e job rotation, e como cada uma dessas técnicas pode ser aplicada para melhorar a satisfação e o desempenho dos funcionários.

Também apresentamos os principais métodos de job evaluation, que são fundamentais para garantir a justiça e a equidade na remuneração dos funcionários.

Se você deseja saber mais sobre como implementar essas técnicas em sua empresa, convidamos você a entrar em contato com a aBeelity. Nossa equipe tem a experiência e o conhecimento necessários para ajudar sua empresa a projetar cargos mais eficazes e melhorar o desempenho dos funcionários.

Agende uma conversa para obter mais informações sobre nossos serviços de consultoria e como podemos ajudá-lo a alcançar seus objetivos empresariais.

Agradecemos por ter lido este e-book e esperamos ter ajudado a esclarecer alguns conceitos importantes sobre job design.

Até breve!



aBeelity



+55 (11) 2068-5333



comercial@abeelity.com.br



abeelity.com.br