

## IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Importance of job analysis and description in the people management process

José Simba Kumenda<sup>1</sup>

---

### RESUMO

O processo de aplicação de recursos humanos é abrangente considerando a sua importância no ciclo vital das organizações. É com este intuito que foi realizado o presente trabalho cujo objectivo foi analisar como ocorre o processo de análise e descrição de cargos nas organizações, bem como a sua influência no desenvolvimento das actividades. Quanto à metodologia da pesquisa, foram empregues os métodos descritivo e bibliográfico. O primeiro permitiu fazer a descrição do processo de análise e descrição de cargos e, o segundo, serviu para o levantamento de várias obras, artigos científicos e outros documentos registados nos diferentes repositórios de formas a construir-se a revisão da literatura sobre o assunto. Aplicou-se a técnica de análise de conteúdos para analisar a bibliografia levantada, seleccionando os materiais que mais se enquadraram ao tema estudado. Os resultados espelharam que existem alguns modelos importantes em que se baseiam para a análise e descrição de cargo, no caso do clássico, humanístico e contingencial. Para se analisar e descrever os cargos é necessário considerar fontes de dados, métodos de colecta de dados, dados sobre o cargo e descrição e especificações do cargo. Concluiu-se que a análise e descrição de cargo é de suma importância, já que, visa clarificar o que será feito, como será feito e por que será feito, trazendo à antevisão das funções que desempenhará o futuro colaborador.

**Palavras-chave:** Análise de Cargos; Descrição de cargos; Organização; Recursos Humanos.

---

### ABSTRACT

The human resources application process is comprehensive considering its importance in the life cycle of organizations. It is with this aim that the present work was carried out, the objective of which was to analyze how the process of analysis and discretion of positions occurs in organizations, as well as its influence on the development of activities. As for the research methodology, descriptive and bibliographic methods were used. The first allowed the description of the process of analysis and job description and, the second, served to survey several works, scientific articles and other documents registered in different repositories in order to build a literature review on the subject. The content analysis technique was applied to analyze the bibliography collected, selecting the materials that best suited the topic studied. The results showed that there are some important models that are based on job analysis and description, in the case of classic, humanistic and contingency. To analyze and describe jobs it is necessary to consider data sources, data collection methods, job data and job description and specifications. It was concluded that the analysis and job description is of paramount importance, as it aims to clarify what will be done, how it will be done and why it will be done, providing a preview of the functions that the future employee will perform.

**Key-words:** Job Analysis; Job description; Organization; Human resources.

---

## 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica das sociedades actuais exige cada vez mais às organizações uma preparação criteriosa baseada na contextualização dos serviços prestados aos consumidores. Esta preparação

---

<sup>1</sup> Mestre, UGS, [kumendaj@gmail.com](mailto:kumendaj@gmail.com), <http://lattes.cnpq.br/9013792665729446>, <https://orcid.org/0009-0002-4705-4084>

criterosa parte desde tracejo de políticas gizadas na análise e descrição de cargos das funções são exercidas pelos trabalhadores actuais, incluindo os futuros colaboradores.

Partindo destes pressupostos, considera-se fundamental as empresas alinharem as suas políticas de actuação na análise e descrição dos diferentes cargos e funções. Esta descrição deve basear-se conforme a realidade vivida pela empresa, partindo desde seu ponto de vista funcional, financeiro, estratégico e o nível de competitividade existente no mercado.

A aplicação dos recursos humanos nas empresas constitui-se numa tarefa principal dos gestores de qualquer organização, por ser com esta aplicação dos recursos que se desenvolve qualquer plano estratégico organizacional partindo desde nível: estratégico, tático e operacional. A não aplicação dos recursos humanos implica improdutividade ou falência total da empresa.

As empresas de sucesso investem no capital humano para fazerem-se frente ao mercado competitivo. O mercado competitivo exige funcionários especializados e qualificados de formas a se garantir a vantagem competitiva perante os outros fornecedores. Com isto, é crucial existir a clarificação das funções de cada cargo para haver eficiência e eficácia na produção.

O sucesso das organizações depende em grande medida do desenho de cargos, por ser a partir deste procedimento que se visa estabelecer as funções e a posição que cada um deverá assumir na organização. Quando os principais gestores não clarificam os cargos e suas perspectivas funções regista-se no trabalho fracasso, confusão e desarticulação a visão e missão da empresa.

Os recursos humanos são de capital importância para o cumprimento de metas das organizações lucrativas ou não. A valorização dos recursos humanos nas empresas é um dos elementos *sin quano* para a maximização dos lucros, expansão dos negócios e fomento da qualidade dos serviços prestados aos consumidores. São as pessoas que exercem as diferentes actividades inerentes a produção multidimensional.

Em muitos casos as empresas durante o processo de aplicação dos recursos humanos não definem com claridade os cargos ocupados ou a serem ocupados e as funções dos mesmos, o que acaba prejudicando o cumprimento das suas visões e missões perante o mercado. A partir deste ponto considera-se importante a aplicação dos recursos humanos na vida empresarial. Esta reflexão leva a seguinte questionamento: De que forma o processo de análise e descrição de cargos impacta o sucesso das organizações?

Para responder esta problemática, o foco da pesquisa é analisar como ocorre o processo de análise e descrição de cargos nas organizações, bem como a sua influência no desenvolvimento das

actividades. De forma mais específica, pretende-se: descrever alguns modelos aplicados no processo de análise e descrição de cargos, bem como a sua aplicabilidade nas diferentes fases das eras dos recursos humanos; entender como ocorre o processo de análise e descrição cargos; e identificar os métodos para a descrição e análise de cargos nas organizações.

A análise do processo da aplicação dos recursos humanos é uma tarefa crucial no que concerne ao desenvolvimento das actividades organizacionais, de tal modo que incide directamente no cumprimento dos objectivos constados no planeamento estratégico. Desta forma, a investigação traz de uma forma clara o entendimento sobre a aplicação dos recursos humanos, bem como a descrição e análise de cargos que deve fazer-se para o bom funcionamento nas diferentes instituições.

## 1.1 Conceptuização das palavras-chave

### 1.1.1 Recursos humanos

Nas organizações encontram-se um leque de recursos, partindo desde humanos, materiais, estruturais e financeiros. Mas pela sua amplitude e relevância, os recursos humanos constituem-se nos mais importantes, pois são estes que podem formar os outros recursos. Assim, considera-se que são os homens que fazem as organizações acontecer em todas as suas vertentes.

Os recursos humanos são as pessoas que compõe as organizações independentes do nível hierárquico, estando distribuídos nos diversos níveis institucionais (d direcção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, colaboradores, além dos supervisores de linha) (ROTH, 2011, p. 54).

Actualmente, as pessoas já não são meros recursos como nos tempos passados, já que, a abordagem do presente contexto considera as pessoas como os activos mais importantes das organizações, pois são estes que geram lucros, alta produtividade e a consequente obtenção de vantagens no mercado competitivo. Esta abordagem cimenta a era de Gestão de pessoas que traz uma visão mais assente na valorização da pessoa enquanto capital fundamental para prossecução dos objectivos.

Desta forma, a área de Gestão de Pessoas é um processo de planeamento, organização, direcção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objectivos organizacionais e individuais, relacionados directo ou indirectamente com a empresa (VILAS *et al.*, 2009, *apud* PAULA; NOGUEIRA, 2016, p. 7).

É necessário que exista a gestão de pessoas em todas as vertentes da organização, de forma a fomentar o espírito de liderança, trabalho, cooperação e comunicação para de uma maneira peculiar se alcançar os objectivos.

Para Toledo (1999), a gestão de pessoas pode ser definida como “a área de estudos e actividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado”.

### 1.1.2 Cargo

Na visão de Chiavenato (2009, *apud* SANTOS, 2019, p. 104), cargo é um conjunto de funções (tarefas ou actividades) com uma posição definida na estrutura organizacional, ao qual corresponde um conjunto de deveres e responsabilidades. A sua posição no organograma define o seu nível hierárquico e as relações com os demais cargos.

Nesta perspectiva, entende-se que o cargo apresenta de forma pormenorizada as funções a ser desempenhadas pelos funcionários de uma determinada empresa. Isso significa dizer que, quando o funcionário é contratado para um determinado cargo, é por que já conhece as funções que poderão por si ser executadas.

O conceito de cargo é uma decorrência da divisão do trabalho imposta pelo velho e tradicional modelo burocrático. Da mesma forma como o velho e o tradicional organograma – com seus departamentos e divisões também decorrentes do modelo burocrático – está sendo substituído por novos formatos organizacionais, também os cargos estão sendo gradativamente transformados em actividades conjuntas por meio de equipes (CHIAVENATO, 2014).

### 1.1.3 Organização

O processo de análise e descrição de cargos decorre nas organizações. Nesta lógica, não se pode antes se debruçar sobre o processo de análise e descrição de cargos sem aprioristicamente falar da organização, uma vez que, é nela onde se efectiva este processo e, onde os recursos humanos exercem as suas actividades de diferentes índoles.

Definindo organização, Tamo (2006, p. 27) expõe,

considera-se uma organização como uma entidade técnico-social que procura realizar a sua razão de ser. A organização é uma entidade técnica, porque agrega recursos de natureza variada, e social, pelo facto de que alberga grupos de indivíduos em interacções, prosseguindo objectivos comuns. Mas, também, considera-se a organização como uma entidade política, porque representa um espaço onde pessoas procuram o poder, isto é, ter influência sobre outros (TAMO, 2006, p. 27).

Na visão de Barnard (1967, *apud* SCHULTZ 2016, p. 21), organização é um “sistema cooperativo”, sendo este “um sistema complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, entre os quais existe uma relação sistemática e específica em razão da cooperação de duas ou mais pessoas que visam a um determinado fim”.

Uma organização consiste em um grupo de duas ou mais pessoas que realizam tarefas específicas como grupo ou como indivíduos. Estas são realizadas de forma coordenada e controlada e funcionam numa situação ou ambiente que visa alcançar uma alocação objectiva pré-planeada dos diversos meios e recursos à disposição da instituição com a de missão, gerenciar e avaliar (CHIMPOLO, 2020, p. 27).

Portanto, pode-se dizer que a organização tem a tarefa de coordenar todas as actividades dos colaboradores individuais e colectivos no contexto da implementação dos objectivos planeados no nível estratégico. Cada organização opera num ambiente particular, e a sua existência e sobrevivência depende da sua relação com esse ambiente.

## 1.2 Perspectiva histórica sobre aplicação de Recursos Humanos

Ao abordar sobre a evolução de Recursos Humanos, Silva (2016, p. 3) assinala:

A administração de recursos humanos começa a ganhar seu contorno em volta da década de 1950, e esteve directamente ligada ao surgimento eminente da administração científica e da escola clássica defendida pelos dois grandes célebres investigadores Taylor e Fayol (1916), na separação das funções do administrador que consistiam em programar, ordenar, coordenar, comandar e controlar (SILVA, 2016, p. 3).

De acordo com os estudos realizados pelos investigadores Lima e Tose (1997, *apud* SILVA, 2016, p. 3), sobre a temática da Evolução dos Recursos Humanos analisou cinco fases na evolução do perfil de Recursos Humanos, nomeadamente: a contábil, legal, a tecnicista, a administrativa (ou sindicalista) e a estratégica. Os autores fazem uma incursão destas fases:

- A fase contábil (antes de 1930) foi precursora da gestão pessoal, chamada também por alguns autores de pré-histórica. Os colaboradores eram considerados principalmente pelo aspecto contábil: a mão-de-obra era comprada e a conta relativa a essa aquisição era registada.
- A fase legal (entre 1930 e 1950) foi marcada pelo surgimento da função de chefe de pessoal que tinha sua atenção voltada ao acompanhamento e manutenção das leis trabalhistas que haviam sido criadas recentemente.
- A fase tecnicista (entre 1950 e 1965). Nessa fase, o RH começou a prestar e a exercer serviços como treinamento, recrutamento e selecção, promover higiene e segurança no trabalho, operacionalizar cargos e salários, benefícios, entre outros.
- A fase administrativa (de 1965 até 1985) foi na qual houve um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, com a implementação do movimento sindical chamado novo sindicalismo.

- A fase estratégica (vai de 1985 aos dias actuais) foi marcada pela incorporação dos primeiros programas de planeamento ligados ao planeamento estratégico das instituições (LIMA; TOSE, 1997, *apud* SILVA, 2016, p. 3).

Estas fases são importantes do ponto de vista histórico do sobre o surgimento e da evolução dos recursos humanos a nível mundial. Tais fases interligam-se um do outro e cada uma teve seus pontos fracos e fortes. Não obstante a isso, pode se dizer que o desenvolvimento que se regista, hoje, em nível das organizações sustenta-se a partir dos fundamentos clássicos da Administração Científica.

Actualmente, a Gestão de Recursos Humanos já é vista de uma forma mais completa e holística, tendo em conta os desafios que as organizações enfrentam a cada dia que passa, no cumprimento da sua missão. A aplicabilidade dos recursos humanos incide directamente na existência de todas as organizações. O desafio da gestão actual dos recursos humanos é tão exigente do que antes, fruto do crescimento exponencial das novas tecnologias de produção e da própria competitividade de mercado.

Nesta conformidade, Chiavenato (2014, p. 8), manifesta que

“a gestão dos recursos humanos é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, por depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis” (CHIAVENATO, 2014, p. 8).

### 1.3 Visão motivacional do Desenho de Cargo

O processo de desenho de cargo por sua complexidade está assente em várias teorias motivacionais. As teorias motivacionais dão sustento ao desenho de cargos nas organizações e por sua vez, os cargos nas empresas são desenhados em função da satisfação dos objectivos colectivos e individuais.

O desenho de cargos é tão antigo quanto o próprio trabalho humano. Desde que o ser humano teve de dedicar-se à tarefa de caçar ou pescar, ele aprendeu através de sua experiência acumulada ao longo dos séculos a modificar seu desempenho para melhorá-lo continuamente. E quando a tarefa foi aumentando, exigindo um número maior de pessoas, a coisa se complicou (CHIAVENATO, 2010, *apud* PAES, 2011, p. 155).

A visão motivacional do desenho de cargo cinge-se especificamente em três modelos ou teorias, que são: o clássico, o humanístico e contingencial.

O *modelo clássico* é o modelo que vigorou desde o surgimento da indústria, onde os desenhos de cargos eram feitos em função dos trabalhos realizados pelos funcionários da indústria clássica. De acordo com Chiavenato (2010, *apud* PAES, 2011, p. 156), o modelo clássico é o

desenho de cargos utilizado pelos engenheiros da administração científica, que remonta ao Talylorismo.

Segundo o autor, este modelo apresenta as seguintes características:

- A pessoa como apêndice da máquina – a racionalidade é técnica, lógica e determinística.
- Fragmentação do trabalho – para servir à racionalidade técnica, o trabalho é dividido e fragmentado a fim de que cada pessoa execute apenas tarefas simples e repetitivas.
- Ênfase na eficiência – cada operário trabalha segundo o método e seguindo as regras estabelecidas.
- Permanência – o desenho clássico repousa na presunção de estabilidade e de permanência ao longo prazo do processo produtivo, não admitindo a mudança (CHIAVENATO, 2010, *apud* PAES, 2011, p. 156).

A partir deste modelo, é possível compreender que a preocupação dos gestores era centralizar os esforços no homem, tendo este, o valor igual a qualquer recurso. Assim, o desenho de cargos na era clássica buscava-se a redução de custos, e apoio à tecnologia.

O *modelo humanístico* também é denominado modelo de relações humanas, pois se fundamenta no estabelecimento das relações entre os funcionários e os principais gestores.

Neste modelo, o desenho de cargo é feito em função da motivação dos trabalhadores, ou seja, os desenhistas do cargo colocam o homem no centro da visão motivacional do cargo, por este que poderá executar todas as actividades da organização. Foi o surgimento da Teoria das Relações Humanas que trouxe uma nova mentalidade nas organizações do ponto de vista da valorização das pessoas.

Considerando a realidade actual, o modelo humanístico é uma abordagem de RH mais contemporânea e estratégica, que valoriza o capital humano e visa o desenvolvimento dos colaboradores, focando na gestão de pessoas como um activo estratégico da empresa com foco em resultados, engajamento e desenvolvimento.

Na óptica de Paes (2011, p. 157) no *modelo contingencial*, o desenho do cargo respeita a dinamicidade organizacional e prevê contínuas revisões para responder às mudanças ambientais.

Este facto diz respeito a constantes mudanças que acontecem na sociedade em que se encontra inserida a organização. Isso acontece pelo facto de que o mundo está em constantes mudanças e as organizações devem adaptar-se a este contexto de formas a garantir a competitividade no mercado, a visão, missão e os valores. Chiavenato (2010, *apud* PAES, 2011, p. 156-160), entende que o modelo contingencial é mutável e acompanha o desenvolvimento pessoal do ocupante do cargo e o desenvolvimento tecnológico da tarefa. Os pressupostos essenciais deste modelo no desenho de cargos, segundo o autor são:

- Variedade - refere-se ao número de habilidades exigidas pelo cargo.
  - Autonomia – refere-se ao grau de independência e de critério pessoal que o ocupante tem para planejar e executar o seu trabalho.
  - Significado das tarefas – refere-se ao conhecimento do impacto que o cargo provoca em outras pessoas ou na actividade organizacional.
  - Identidade com a tarefa – refere-se ao grau que o cargo requer que a pessoa execute e complete uma unidade integral do trabalho.
  - Retroacção – refere-se ao grau de informação de retorno que o ocupante recebe para avaliar a eficiência de seus esforços na produção de resultados.
- Estas cinco dimensões essenciais ou dimensões profundas criam condições para a satisfação intrínseca como resultado do cumprimento da tarefa que o ocupante realiza (CHIAVENATO, 2010, *apud* PAES, 2011, p. 156-160)

#### 1.4 Processo de Descrição e Análise de Cargo

As organizações para delinearem as suas actividades com sucesso recorrem à descrição e análise de cargos. Apesar de ser um processo complexo e dinâmico, a análise e descrição de cargos nas unidades empresariais se constitui num marco fundamental que de uma forma antecipada visa clarificar o que será feito pelo futuro ocupante do cargo.

Este processo acontece de uma forma natural, pois que, consta no plano estratégico das empresas. Análise e descrição de cargo evita os conflitos de papéis e funções da parte dos funcionários no exercício das suas tarefas. Para realizar-se o processo de descrição e análise é necessário que se clarifique os termos cargo e função, pois muitos tendem confundir-se quando se trata destes. Estes elementos apresentam algumas semelhanças, mas, são extremamente diferentes quando se trata principalmente do contexto organizacional.

Os cargos referem-se à denominação da junção de determinadas tarefas sob responsabilidade de certa pessoa (PONTES, 2015), podendo ser desempenhado por um ou mais funcionários que possuem responsabilidades em comum. Já a função é definida pelo conjunto de responsabilidades e tarefas relacionadas com esse cargo, desempenhada por apenas um funcionário (MARQUES, 2018).

O processo de análise e descrição de cargo visa detalhar todas as funções que compõem um cargo, estudando todas as exigências necessárias do mesmo, enquanto a análise da função fornece as informações que compõem a base de todo o cargo descrito (MARRAS, 2016, *apud* SCHWARZER; OLIVEIRA, 2020, p. 92).

É importante conhecer profundamente os elementos que fazem parte do processo de descrição e análise de cargos na gestão de recursos humanos, pois tal facto traria uma compreensão mais generalizada sobre o funcionamento de qualquer organização. Nesta perspectiva Pontes (2015), considera fundamental, primeiro definir os termos tarefa, função, cargo, análise de cargo e descrição do cargo para uma compreensão ao assunto como espelhou no quadro abaixo:

**Quadro 1:** Definição dos conceitos ligados a descrição e análise de cargo.

Termos	Definição
Tarefa	É a actividade executada por um indivíduo na organização, como, por exemplo: atendimento telefónico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.
Função	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria na área comercial, serviços de secretaria da área de marketing.
Cargo	É o conjunto de funções, substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e as especificações exigidas dos ocupantes.
Análise de cargo	É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo.
Descrição de cargo	É o relato das tarefas descritas organizadamente, permitindo ao leitor a compreensão das actividades narradas.

**Fonte:** Adaptado de Pontes (2015).

Quanto a diferença, a descrição de cargo tem como foco, o conteúdo do cargo, o que deverá ser realizado no mesmo, quando as atividades devem ser feitas, como desempenhá-las, por qual motivo fazê-las, qual é o grau de instrução necessário, etc. Já a análise de cargo, visa avaliar e apontar quais são os aspectos qualitativos, habilidades e condições exigidas pelo cargo. Através dessa análise, são levados em conta os elementos operacionais e os fatores estratégicos, para assim, a empresa compara-los em relação a importância do cargo (MARQUES, 2018).

### 1.4.1 Descrição de Cargo

A descrição de cargo tem como principal objectivo obter informações a respeito das atribuições dos cargos, ou seja, o que é feito, como é feito e por que é feito. É partir deste processo que se delimita o trabalho que a organização realiza e o porquê é realizado. Ao descrever o cargo existem algumas regras para fazê-lo. Nesta óptica, Vazquez e Maria (2017, p. 39), afirmaram que a regra básica é descrever as actividades do cargo, procurando caracterizar: O que é feito; Como é feito; Por que é feito; A quem se reporta; e Quais os requisitos de acesso.

O primeiro elemento (o que é feito) visa clarificar o conteúdo do cargo. Neste caso, o desenhador do cargo deve primeiro, se preocupar com as actividades e responsabilidades que o futuro ocupante do cargo deverá desempenhar. Ou seja, são descritas todas as funções do cargo.

O segundo elemento (como é feito), trata essencialmente nos métodos a adoptados para o exercício do cargo e das funções.

O terceiro elemento (porque é feito), diz respeito ao objectivo do cargo. Deixar claro o objectivo do cargo visa antecipar concretamente o que cogita alcançar com o exercício do cargo de ponto de vista organizacional.

O quarto elemento (a quem se reporta), trata-se da hierarquização dos cargos. A partir desta descrição, deve se deixar claro a quem o futuro ocupante do cargo se reportará. Diz respeito ao chefe directo, a quem se deve obediência.

O quinto e último elemento (quais são os requisitos de acesso), faz referência as normas que devem ser observadas no acto de preenchimento do cargo. Os requisitos podem ser físicos, mentais, estruturais (VAZQUEZ; MARIA, 2017, p. 39).

Com estes elementos os analistas dos cargos e funções deverão fazer um processo de análise e descrição dos cargos de uma forma criteriosa. Uma análise e descrição de cargos bem feita, traz inúmeros benefícios para qualquer organização. Daí reside à importância de se levar este processo de forma bem organizada e estruturada.

O autor salienta ainda que o objectivo da descrição de cargo é descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz. Existe ainda a especificação de cargo, a qual é a identificação dos conhecimentos, habilidades, atitudes e responsabilidades necessárias para a realização das tarefas, além da identificação das condições de trabalho e dos riscos envolvidos.

### 1.4.2 Análise do Cargo

O processo da análise de cargos nas organizações compreende um conjunto de aspectos desde mentais e físicos, as responsabilidades e as condições de trabalho.

Na opinião de Marras (2016, *apud* SCHWARZER; OLIVEIRA, 2020), a análise de cargos objectiva detalhar todas as funções que compõem um cargo, estudando todas as exigências necessárias para a consecução do mesmo. Neste sentido, antes que haja a necessidade de recrutar e seleccionar novos profissionais, a análise e descrição de cargos devem estar definidas, aperfeiçoando a produtividade da empresa (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2015).

Assim, o processo de análise do cargo antecede ao recrutamento e selecção dos trabalhadores, ou seja, antes que se recrute os trabalhadores, as empresas procuram em primeiro lugar analisar e descrever os cargos a serem preenchidos pelos potenciais candidatos. As empresas seleccionam os candidatos em função das exigências do cargo e as respectivas funções a desempenhar.

De acordo com Gil (2004, *apud* SCEURMAN; AREND, 2017, p. 7), a análise de cargo é o estudo que se faz com o objectivo de obter informações sobre as atribuições de um cargo, enquanto a descrição de cargo é a exposição ordenada destas atribuições. O objectivo da descrição de cargo é descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz.

O processo de análise de cargos é complexo e por este motivo exige seriedade e profundidade quanto a sua abordagem. No decurso deste processo é imprescindível conhecer as

fontes de dados, os dados a serem analisados, os métodos para o efeito e as especificações de cada cargo a analisar.

### 1.4.3 Exigências/requisitos do cargo

No processo de análise e descrição de cargos deve ter-se em consideração os requisitos a serem preenchidos pelos potenciais candidatos e futuros colaboradores da empresa, entre eles: Escolaridade; Conhecimentos necessários; Experiências; Habilidades; Competências necessárias; Outros requisitos.

As exigências e/ou requisitos a ter em conta na descrição de cargos ajudam a interpretar melhor os cargos e as suas funções. De uma forma geral, as exigências de cargos podem ser: A nível de conhecimentos, A nível das habilidades: habilidades voltadas à interacção pessoal e Comportamentos e posturas requeridas do colaborador.

A descrição do cargo ajuda a empresa detalhar as actividades que serão desenvolvidas pelo trabalhador. Esta tarefa é tão antiga de tal forma que existe desde as três fases da existência das organizações. Pontes (2010, p. 43), vinca que o cargo constitui um “agregado de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas [...]”.

Complementando, o autor aborda que a especificação do cargo está dividida em quatro áreas, destacadas a seguir:

- Área mental – determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções. Os requisitos mais comuns dessa área são: instrução, conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas;
- Área de responsabilidades – determina as exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao património e à imagem da empresa. Os requisitos mais comuns são as responsabilidades por erros, supervisão, numerário, títulos ou documentos, contactos, dados confidenciais, material, ferramentas e equipamentos;
- Área física – determina os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas. Os requisitos mais comuns são esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade, compleição física;
- Área de condições de trabalho – determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo. Os requisitos mais comuns são: ambiente de trabalho e riscos (PONTES, 2010, p. 43).

Considerando as áreas de especificação abordadas por Pontes, pode se dizer que são todas relevantes para o desenho de cargos e, quando estes não são seguidos afectarão futuramente o desempenho dos potenciais funcionários da empresa. As referidas áreas obedecem a uma ordem lógica de tal maneira que se forem ignoradas acabam por prejudicar as outras fases inerentes ao

processo de contratação do pessoal da empresa. Chiavenato (2010, *apud* PAES 2011, p. 166) estabelece como etapas a ter em conta na análise de cargos as seguintes:

- Etapa 1: Examinar a estrutura da organização total e cada cargo;
- Etapa 2: Definir quais as informações requeridas pela análise de cargos;
- Etapa 3: Seleccionar os cargos a serem analisados;
- Etapa 4: Corrigir dados necessários para as análises de cargos;
- Etapa 5: Preparar as descrições de cargos; e
- Etapa 6: Preparar as especificações de cargos (CHIAVENATO, 2010, *apud* PAES, 2011, p. 166).

As etapas de análise de cargos obedecem a uma ordem rígida, pois que quando uma destas é quebrada acaba se prejudicar as subsequentes e com isso, os analistas a este nível devem ter amabilidade para que este processo ocorra de forma eficaz e eficiente. Quanto aos requisitos, Chiavenato (2014), apresenta uma série de requisitos a ter conta para ocupar-se um cargo, como consta no quadro n.º2, a seguir.

**Quadro 2:** Requisitos para ocupação do cargo.

Requisitos	Elementos
Requisitos mentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrução necessária;</li> <li>• Experiência anterior;</li> <li>• Iniciativa Aptidões.</li> </ul>
Requisitos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esforço físico Concentração visual ou mental;</li> <li>• Destrezas ou habilidades;</li> <li>• Compleição física.</li> </ul>
Responsabilidade por	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão de pessoas Material, equipamento ou ferramenta;</li> <li>• Dinheiro, títulos ou documentos;</li> <li>• Contactos internos ou externos.</li> </ul>
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente físico de trabalho;</li> <li>• Riscos de acidentes.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

#### 1.4.4 Métodos de Descrição e Análise de Cargos

Uma descrição e análise do cargo bem-sucedida numa unidade organizacional dependerão muito do emprego de métodos eficazes para o efeito, pois estes indicam o caminho a seguir para o alcance dos objectivos. Existem vários métodos usados pelos analistas nas empresas para a descrição e análise de cargos, onde se destacam a observação, a entrevista, o questionário e o modelo misto.

A observação directa objectiva a obtenção de informações precisas para a descrição e análise de cargos. Com está técnica, o analista tem mais facilidade em colher ideias em volta do processo, pois que, este está ligado directamente a realidade do cargo a descrever. Para Chiavenato (2004), o

método da observação directa é um dos métodos mais utilizados. A análise do cargo, sendo realizada através da observação directa das actividades do ocupante (participação passiva), enquanto o analista de cargos regista as informações mais importantes na folha de análise de cargos (participação activa).

Na observação directa, o analista deve ser proactivo e actua directamente no campo em que se desenvolve a análise e descrição de cargos. Daí que se requer muita destreza do analista. Conforme Paschoal (1998, p. 36), a observação “consiste em acompanhar a execução dos trabalhos e anotar as suas actividades”.

A entrevista na visão de Chiavenato (2004), é o método mais flexível e produtivo para a análise e descrição de cargos e é realizada pelo analista de cargos com o ocupante do cargo. Salienta ainda que a entrevista pode ser aplicada com vários ocupantes do mesmo cargo e cruzar as informações para verificar as diferenças entre elas. Às vezes talvez seja necessário consultar o supervisor do cargo para verificar a veracidade das informações obtidas.

Para se obter todas as informações importantes, a entrevista deve ser bem estruturada. Este tipo de entrevista permite o analista de cargo colher as informações de uma forma concisa e coesa. Por outro, o analista parte para este acto com a exactidão das informações que precisa receber ao entrevistado. Os autores Cervo e Bervian (2007, *apud* GUERRA 2014), reforçam que a “entrevista permite compreender detalhadamente as crenças, atitudes, valores e motivações”.

O questionário é um dos instrumentos muito usado para a análise e descrição de cargos. O analista deve elaborar o questionário tendo em conta os aspectos fulcrais de cargo a ser descrito, a realidade funcional da organização e conforme os objectivos macro-estruturais. Gil (2001, *apud* SCEURMAN *et al.*, 2017), salienta ainda que o questionário seja um instrumento simples, para sua elaboração é preciso considerar que as perguntas precisam ser elaboradas de forma clara, fáceis de responder, referir-se unicamente às características do trabalho que se deseja conhecer.

Desta forma é aconselhável que o questionário tenha um número reduzido de perguntas e, de preferência fechadas, ordenadas logicamente sem antes antecipar as respostas das mesmas.

Finalmente, o modelo misto é a combinação dos métodos anteriormente tratados. Nesta vertente os analistas usam este método, realizam a observação directa e, ao mesmo tempo usa-se o método de questionário aos ocupantes do cargo.

Os métodos mistos são combinações de dois ou mais métodos de colecta de dados. Tendo em vista que cada método tem suas vantagens e desvantagens, a combinação é um meio de neutralizar as desvantagens e explorar as vantagens dos mesmos (CHIAVENATO, 2009).

### 1.5 Funções da Análise e Descrição de cargos

De uma forma geral, a análise e descrição de cargos tem a função de fazer um diagnóstico prévio sobre o que é feito na empresa e como é feito. Este processo alia-se ao plano estratégico da organização, uma vez que, é a partir deste que cada funcionário toma conhecimento sobre o que deve fazer e como fazer.

De uma forma mais detalhada, Gil (2004, *apud* SCEURMAN *et al.*, 2017) apresenta algumas funções importantes da análise e descrição de cargos, nomeadamente:

- Determinar o perfil do ocupante para definir os procedimentos para a selecção do pessoal;
- Fornecer os dados necessários para a verificação de necessidades e selecção dos conteúdos dos programas de treinamento de pessoal;
- Fornecer os dados necessários para os programas de higiene e segurança no trabalho;
- Fornecer informações para o supervisor e para o empregado sobre os padrões de desempenho no trabalho;
- Fornecer dados para a avaliação de cargos e determinação das faixas salariais;
- Determinar as linhas de autoridade e responsabilidade na empresa;
- Fornecer as informações necessárias para a implantação de sistemas de avaliação de mérito (GIL, 2004, *apud* SCEURMAN *et al.*, 2017).

Significa dizer que quando as empresas fazem a descrição do cargo estariam antecipadamente delimitar o tipo de trabalho que se aspira desenvolver, o trabalhador pretendido e consequentemente as principais funções que desempenhem.

Para Marques (2018), ao implementar a análise de cargo em seus processos a empresa consegue:

- Contratar um colaborador com habilidades e atribuições capazes de manter a alta performance da equipe;
- Promover o crescimento e alcance de resultados cada vez melhores;
- Realizar a promoção de um colaborador de acordo com as responsabilidades necessárias para o cargo;
- Realizar contratações de forma estratégica.
- Nortear as ações do gestor;
- Fazer com que todos os níveis hierárquicos conheçam as funções de cada cargo.

O processo de análise e descrição dos cargos deve constituir-se como função dos gestores, partindo do nível estratégico e, principalmente, dos profissionais da área dos recursos humanos. Ao descrever o cargo, a organização consegue manter expectativa sobre o nível de produção que se planeia alcançar num dado período de tempo, isso é, contando com as suas principais forças de trabalho.

A descrição do cargo ajuda a empresa detalhar as actividades que serão desenvolvidas pelo trabalhador. Esta tarefa é tão antiga de tal forma que existe desde as três fases da existência das organizações.

## 2 METODOLOGIA

O método é um conjunto de actividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar um objectivo com segurança e economia, enquanto traça um caminho a ser seguido, detecta erros e auxilia as decisões de um cientista (LAKATOS; MARCONI, 2010, *apud* GUERRA, 2014, p. 6).

Corroborando com o acima exposto, a presente investigação quanto aos objectivos apresenta-se como pesquisa exploratória já que buscou apenas colher conhecimentos relacionados com o tema em abordagem.

Já do ponto de vista de procedimentos, a investigação define-se como bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, mediante livros e artigos relacionados ao tema (GIL, 2018, *apud* SCHWARZER, 2020). Neste âmbito o material seleccionado serviu para o aprofundamento do tema sobre o processo de análise e descrição de cargos nas organizações e, a partir deste, fez-se a revisão da literatura deste trabalho.

Usou-se como técnica, a análise de conteúdos, onde foram analisados um conjunto de livros e artigos científicos, e seguidamente seleccionaram-se os mais importantes e ligados directamente ao tema em abordagem.

## 3 RESULTADOS

Tal como foi evidenciado na nota introdutória e na revisão da literatura que o processo de análise e descrição de cargos faz parte do subsistema de aplicação de pessoas nas organizações. Os autores consultados cimentam a necessidade de se proceder com esta prática, já que é uma das etapas que acontece antes do processo de recrutamento e selecção de pessoas nas organizações.

Os principais resultados alcançados nesta pesquisa parte, primeiramente, na necessidade de se conhecer a abordagem histórica dos recursos humanos partindo das fases elencadas nos estudos de Lima e Tose (1997, *apud* SILVA, 2016, p. 3), nomeadamente: pela a contábil, legal, a técnica, a administrativa (ou sindicalista) e a estratégica.

Numa perspectiva mais aprofundada, foram destacados os modelos clássico, humanístico e contingencial como os principais para o processo de análise e descrição de cargos. O modelo humanístico acaba sendo o mais aconselhável para as organizações, uma vez que centra a sua visão na valorização do capital humano.

A visão de Pontes (2015) destaca a necessidade de se realizar um processo de análise e descrição de cargos considerando em primeira instância a definir os termos tarefa, função, cargo, análise de cargo e descrição do cargo. A partir da visão de Vazquez e Maria (2017), percebe-se que a descrição de cargos apresenta sucintamente: O que é feito; Como é feito; Porque é feito; A quem se reporta; e Quais os requisitos de acesso. Para o efeito, à análise de cargo deve considerar como elementos: Fontes de dados; Métodos de colecta de dados; Dados sobre o cargo; e Descrição e especificações do cargo.

Fazendo uma analogia dos pressupostos acima destacados, após feita a análise e descrição de cargos, segue o processo de preenchimento do cargo. Nesta senda, a pesquisa traz os fundamentos de Pontes (2010) que estabeleceu requisitos como: mental (instrução, conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas); responsabilidades (as responsabilidades por erros, supervisão, numerário, dados confidenciais, material, ferramentas e equipamentos); físico (esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade, compleição física); e condições de trabalho (ambiente de trabalho e riscos).

#### 4 DISCUSSÃO

A temática de análise e descrição de cargos é de suma importância no âmbito organizacional. A realização de pesquisa a respeito do assunto proporcionou singularmente ao pesquisar e a comunidade académica no seu conjunto uma visão mais contextualizada, tratando-se de um dos subsistemas de recursos humanos que precisa ser compreendido por todos os especialistas que actua na Área de Gestão de Pessoas.

De modo geral, a literatura apresenta um acervo considerável sobre o processo de análise e descrição de cargos, no entanto, precisa se realizar mais pesquisas a respeito do assunto, de modo a

ampliar os fundamentos teóricos. Desta forma, as informações trazidas neste estudo contribuem de uma forma directa na ampliação de conhecimentos e informações sobre o processo de análise e descrição de cargos, servindo como guia para os especialistas na área de Recursos Humanos, bem como no auxílio que está pode proporcionar aos gestores.

A metodologia utilizada na pesquisa possibilitou recolher informações a respeito do tema, já que a preocupação inicial consistiu em trazer uma abordagem teórica com recurso à consulta bibliográfica a partir de materiais já publicados, o que pode constituir em limitação do estudo. Neste contexto, uma pesquisa com foco no estudo empírico traria uma aplicação mais prática sobre o processo de análise e descrição de cargos com a realização de um estudo de caso numa determinada organização.

A partir da perspectiva anterior, considera-se fundamental para as investigações futuras a realização de estudos empíricos, com maior incidência em estudos de casos de instituições empresariais ou não, para apurar de forma prática como ocorre o processo de análise e descrição de cargos na sua realidade.

Os resultados alcançados neste estudo vêm cimentar a relevância que as organizações devem atribuição ao processo em discussão, uma vez que, a observância deste contribui significativamente no alcance da missão e das metas preconizadas. Logo, o estudo vem contribuir de na ampliação do marco referencial sobre o assunto, principalmente para a realidade angolana, onde existem poucas abordagens a respeito.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de análise e descrição de cargos constitui-se num marco fundamental para o desdobramento do plano estratégico das organizações, partindo desde nível institucional, departamental e operacional. Daí que, não pode existir o recrutamento de colaboradores na organização sem antes houver a efectivação da análise e descrição de cargos.

Os autores consultados na literatura fundamentam teoricamente que o processo de análise e descrição de cargos faz parte da gestão estratégica e, são unânimes no reconhecimento da importância deste para o cumprimento da missão e visão de qualquer organização. Tal como foi no passado, a aplicação de recursos humanos continua ser importante nas organizações actuais.

A visão motivacional de desenho de cargos nas organizações baseia-se nas diferentes teorias e modelos (clássica, relações humanas e contingencial), visando a explicação detalhada do que

poderá ser feito, como será feito e por que será feito. Os gestores e/ou analistas nas empresas descrevem e analisam os cargos considerando os factores motivacionais que incidem de modo directo na vida laboral dos futuros colaboradores.

Considerando a abordagem teórica trazida neste estudo, pode se afirmar que é possível perceber como é feita a descrição e análise de cargos nas organizações. O processo de descrição e análise de cargo envolve a compreensão dos requisitos, funções e consequentemente os métodos para necessários para a sua efectivação.

Finamente, o estudo identificou os métodos para proceder à descrição e análise de cargos nas organizações. Os métodos de análise de cargos identificados são: a observação directa, a entrevista, o questionário e o modelo misto.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G. W.; SHERMAN, A.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. 16 ed. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2015.

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

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

CHIMPOLO, J. M. F. **Inovação e Gestão do Conhecimento no Desenvolvimento Organizacional**. Cidade Luanda: Editora Deolinda Guise & Rute Rodrigues, 2020. 1ªed.

GUERRA, E. L. A. **Manual Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Anima Educação, 2014.

MARQUES, J. R. **Entenda a diferença entre análise e descrição de cargos**. Artigo publicado no site do Instituto Brasileiro de Coaching. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/entenda-diferenca-entre-analise-descricao-cargos/>. Acessado em Dez. 2024.

PAES, K. D. **Gestão de Pessoas**. 1ª edição. Natal/RN. Natal: Edunp. (2011). Disponível em: [https://www.academia.edu/37163153/Gest%C3%A3o\\_de\\_Pessoas\\_Kettle\\_Duarte\\_Paes](https://www.academia.edu/37163153/Gest%C3%A3o_de_Pessoas_Kettle_Duarte_Paes). Acessado em: Jan. 2025.

PASCHOAL, L. **Administração de Cargos e Salários: Manual Prático e Novas Metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

PAULA, V. V. D.; NOGUEIRA, G. D. M. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização.** In: INOVARSE-XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE-Responsabilidade Social Aplicada (Vol. 29). Brasil, 2016. Disponível em: [https://cneg.org/anais/artigo.php?e=CNEG2016&c=T16\\_047](https://cneg.org/anais/artigo.php?e=CNEG2016&c=T16_047). Acessado em: Jan. 2025.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salário.** São Paulo: Ltr Editora Ltda, 2010.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração.** 17. ed. São Paulo: Ltr Editora Ltda, 2015.

ROTH, C. W. **Gestão de Recursos.** Gestão de recursos. 2011. Disponível em: [https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/455/gestao\\_de\\_recursos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/455/gestao_de_recursos.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acessado em: Dez. 2024.

SANTOS, D. C. dos. **Gestão de Recursos Humanos.** 2019. Disponível em: <https://repositorio.ual.pt/entities/publication/3e255001-1d92-4aa2-963c-33a00049c02f/full>. Acessado em: Dez. 2024.

SCEURMAN, M. J.; AREND, L. **Descrição e Análise de Cargos de uma Empresa de Informática.** 2017. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/575715731/DESCRICAO-E-ANALISE-DE-CARGOS-DE-UMA-EMPRESA>. Acessado em: Jan. 2025.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações - coordenado pela SEAD/UFRGS.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SCHWARZER, B. L.; DE OLIVEIRA, L. A importância da análise e descrição de cargos para a eficácia do processo de recrutamento e seleção de pessoas. **Revista RICADI.** São Luiz Gonzaga. Vol. 09. 2020. Disponível em: <https://urisaoluiz.com.br/site/wp-content/uploads/2021/01/Revista-9a-edicao-1-artigo-6.pdf>. Acessado em: Nov. 2024.

SILVA, S. A. **Recursos Humanos: Sua função essencial nas organizações.** 2016. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/105836219/recursos-humanos-funcao-essencial-nas-organizacoes>. Acessado em: Jan. 2025.

TAMO, K. **Introdução à Gestão das Organizações: Conceitos e Estudos de Casos.** 2.<sup>a</sup> edição: Luanda. 2006. Disponível em: [https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/ki-amvu\\_tamo\\_gestao\\_das\\_organizacoes.pdf](https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/ki-amvu_tamo_gestao_das_organizacoes.pdf). Acessado em: Fev. 2025.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VAZQUEZ, A. C. S.; MARIA, M. C. **Manual de boas práticas de recursos humanos.** 1. ed. Porto Alegre, RS: Buqui, 2017.