



## PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO SOBRE A DESCRIÇÃO DE CARGOS

BRUSAMARELLO, Camila Ricini<sup>1</sup>

PEREIRA, Letícia Cunha Hortêncio<sup>1</sup>

SIMONATO, Alessandra<sup>1</sup>

RAYCIK, Lais<sup>2</sup>

### Resumo:

Este artigo irá abordar um tema muito discutido na área da Psicologia Organizacional. Iremos discutir sobre a descrição de cargos, e a sua importância dentro das organizações. Será realizado também a diferenciação entre as palavras Cargo e Função, dentro da área de gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Psicologia Organizacional. Descrição de cargos, Cargos.

### 1. INTRODUÇÃO

No mundo corporativo, o recrutamento e seleção se destacam cada vez mais, e é por isso que o profissional responsável por esta área, conheça sobre descrição de cargos. Uma descrição de cargos tem como intuito, auxiliar a área de gestão de pessoas, dentro de uma empresa, a realizar um trabalho mais eficaz, pois assim, é possível entender o objetivo de determinada vaga e o que ela exige, focando em uma seleção mais assertiva (OLIVEIRA, 2013).

As empresas no mundo contemporâneo entendem que é preciso modificar suas equipes e como elas desenvolvem seus papéis dentro do contexto organizacional, com o intuito de transformar os modelos sobre cargos, atividades, funções, e até mesmo a cultura e a gestão de pessoas (JUNIOR, 2010).

A psicologia organizacional cada vez mais ganha força dentro do contexto das organizações. Na década de 90, os estudiosos surgiram com o termo psicologia organizacional e do trabalho, em

Academicas do 10º Período do Curso de Psicologia da Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz;

<sup>2</sup> Mestre do Curso de Psicologia do Centro Universitário da Fundação Assis Gurgacz



seu principal objetivo era, envolver os aspectos psicossociais e as atividades corriqueiras do ser humano, como o trabalho, onde aceita-se o trabalho como parte da vida psíquica, social, econômica e cultural do indivíduo. O maior desafio desta área da psicologia é, compreender os aspectos que formam a vida do indivíduo, os grupos e das organizações afim de harmonizar a relação entre eles (TONENTTO, AMAZARRAY, KULLER E GOMES, 2008).

As palavras de Kinapik (2008), nos explicam que há uma união entre as empresas e as pessoas que colaboram para seu bom funcionamento, sendo assim, há a necessidade que ambos tenham uma boa interação para que haja o aumento de lucros e negociações, mostrando a necessidade da área de gestão de pessoas de uma empresa de conhecer a organização a qual pertence, para que assim possa mediar interesses entre empresa e colaborador.

## 2. REFEERNCIAL TEÓRICO

A Psicologia Organizacional vem conquistando cada dia mais seu espaço graças ao esforço dos profissionais que nesta área atuam, que contribuem para seu sucesso, através de estudos e pesquisas, visando aumentar o conhecimento e ampliar a visibilidade desta área dentro do mundo corporativo, o qual está em constante crescimento, e que necessita de ações práticas para continuar a se desenvolver (CAMPOS *et al* 2011).

Estudos apontam que a Psicologia Organizacional é a segunda área de atuação mais procurada no campo da Psicologia. Conforme o crescimento do trabalho ocorre juntamente com as evoluções da tecnologia, é preciso que os trabalhadores busquem se aperfeiçoarem cada vez mais, com o intuito de estar preparados para os novos modelos de trabalho que forem surgindo (SANTOS E CALDEIRA, 2014).

Sabendo da importância de uma boa descrição de cargos dentro de uma empresa, alguns apontamentos surgem para começarmos a nossa discussão. Então qual é o conceito de descrição de cargos? E para que esta serve? Uma descrição de cargos irá auxiliar a empresa no momento de





realizar as contratações, para que os candidatos atendam às necessidades das tarefas que o cargo exige, com isso é possível realizar uma seleção mais precisa e com qualidade.

Uma descrição de cargos baseia-se em um método que utiliza a análise e o conhecimento para estabelecer uma relação entre um cargo e o que faz com que este se diferencie dos outros cargos presentes dentro da empresa (OLIVEIRA, 2013).

A descrição de cargos dedica-se a análise e avaliação de cargos observando suas peculiaridades em relação aos demais, e é necessário levar em conta suas responsabilidades e limitações (ARAÚJO E GARCIA, 2010).

Com a análise e a descrição de cargos, muitos dos problemas de Recursos Humanos são resolvidos. Outros benefícios de uma descrição de cargos são: determinação do perfil do ocupante para determinada vaga; levantamento de dados necessários para seleção de pessoal; fortalecimento de dados para programas de higiene e segurança no trabalho; fortalecimento de dados para avaliação de cargos e salários; determinação de hierarquias na organização e o fortalecimento de dados para sistema de avaliação de função (GIL, 2001).

Sabendo da importância de se ter uma boa descrição de cargos dentro de uma organização, surgem-nos algumas dúvidas, e para darmos continuidade, começaremos pela definição de cargo. Então o que seria um cargo? Para que ele serve? Há diferenciação entre cargo e função? Um cargo é definido pelo posto oficial do funcionário de determinada empresa. Já a função é composta pelas atividades particulares que este indivíduo exercerá dentro de uma organização. Um exemplo que pode ilustrar esta diferença, é quando dentro de determinada empresa, existem várias pessoas com o cargo de auxiliar administrativo, porém cada uma delas, exercem funções dessemelhantes (OLIVEIRA, 2013). Um cargo é caracterizado pelo agrupamento de atribuições advindas de uma mesma classe. Já uma função é a junção das ocupações que são de responsabilidade de cada colaborador dentro de uma organização (SOUZA *et al*, 2005).

Um cargo é uma posição que um indivíduo ocupa em uma organização, desempenhado um conjunto de atividades que é solicitada pela organização a qual pertence, e este cargo é caracterizado pelas tarefas e atribuições exercidas pelo indivíduo que ocupa o cargo. As organizações começam a funcionar quando as pessoas começam a exercer papéis específicos. O





autor ainda afirma que o objetivo almejado pela organização se dá em torno dos cargos, em razão disso é de suma importância que haja uma descrição de cargos adequada, determinando os papéis profissionais exigidos pela organização (GIL, 2001).

Existe uma conexão entre o cargo e a distribuição do trabalho dentro de uma empresa, obtendo assim uma estrutura organizacional. Por exemplo: se dentro de uma determinada organização, a estrutura for mais prática, os cargos serão projetados desta mesma maneira, realizando-se encargos quotidianos e convencionais (SOUZA *et al*, 2005).

Mesmo com o passar do tempo, e as modificações que ocorrem nas empresas, uma coisa não muda, uma organização irá sempre remunerar seu colaborador pelas atividades que lhes são incumbidas. Isto ocorre devido a influência desse modelo dentro de empresas que continuam a utiliza-las, assim, em uma categoria encontra-se várias obrigações nas quais o colaborador precisa realizar dentro daquela organização (SOUZA *et al*, 2005).

Como é formulado uma descrição de cargos? Uma descrição de cargos tem como modelo global as seguintes informações: nome do cargo, a listagem das principais tarefas que devem ser executadas, e as ocupações primordiais do cargo (OLIVEIRA, 2013).

Ao montar uma descrição de cargos deve-se tomar cuidado com a explicação exagerada, esta deve conter as principais atividades e tarefas de forma clara, para não prejudicar o profissional no momento da seleção. O modelo de uma descrição de cargos deve conter as principais atividades que são realizadas, como são executadas, utiliza-se instrumentos para realização das mesmas e o motivo pelo qual as exerce (OLIVEIRA, 2013).

Porém a descrição de cargos pode acarretar em prejuízos para a empresa, caso seu uso seja excessivo, onde o profissional se prenda de maneira excessiva ao material, ocasionando dificuldades durante o processo de recrutamento (OLIVEIRA, 2013).

Para avaliar cargos, são estruturadas comissões que irão avaliar os cargos, e assim estabelecer um padrão único entre eles. “Em geral são avaliados conhecimentos e habilidades, complexidade das atividades, nível de responsabilidade e condições gerais de trabalho” (CARDOSO, 2002, p.60).





As técnicas mais utilizadas para realizar a descrição de cargos são a observação direta e questionários sobre o cargo e suas responsabilidades e entrevistas. Dentre as vantagens da observação direta estão a veracidade dos dados obtidos, pois não há paralização do ocupante do cargo para realização do questionário, porém como limitação, é a necessário uma análise de um tempo prolongado. Para a utilização de questionários é necessário uma série de cuidados, visto que as questões devem ser bem elaboradas, claras e precisas. Como vantagem desse método, temos um instrumento rápido e barato, que pode ser aplicado em grande número, facilitando na análise de cargos que possuam tarefas complexas. As entrevistas tendem a ser mais flexíveis e produtivas entre os métodos, pois possibilita esclarecimento de dúvidas e a obtenção de maiores esclarecimentos sobre o cargo, visto que o entrevistado é quem mais conhece sobre suas atribuições (GIL, 2001).

Após entendermos mais a fundo sobre o conceito de descrição de cargos e a sua importância dentro do contexto corporativo, é preciso conhecermos algumas das ferramentas utilizadas pelos profissionais, para facilitar a inserção da descrição de cargos dentro de uma empresa. Entre elas, citaremos o organograma, as entrevistas, e o modelo de descrição, pelo qual a empresa irá padronizar todos os cargos existentes na hierarquia. Vamos iniciar pelo organograma, que se trata de uma estrutura traçada da hierarquia dos cargos existentes em uma organização. Ainda sobre o assunto Balcão (1965) afirma que “o organograma tem, basicamente, duas partes interligadas - linhas e retângulos -, sendo que as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização e os últimos os cargos entre os quais flui a autoridade”. No Brasil, existem empresas que possuem o sistema de organogramas já implantados da maneira correta, porém existem outras que precisam de melhorias e correções em sua estrutura, e outras onde ainda se está na fase de conhecimento e estudo para futuras implantações (BALCÃO, 1965).

Os questionários também auxiliam em uma descrição de cargos, é um método muito utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais. Elabora-se um questionário padrão, onde os ocupantes do cargo são instruídos para seu preenchimento, esse questionário é distribuído para as lideranças ou para os próprios colaboradores, sendo esclarecidos os objetivos da descrição para que não haja dúvidas sobre sua utilização. O questionário é um método rápido e econômico, porém pode







ter uma grande desvantagem relacionada à falta de conhecimento sobre as técnicas para a descrição dos cargos, o que pode resultar em um preenchimento incorreto ou incompleto(LOPEZ, 2016).

A entrevista é um dos meios mais utilizados, onde o profissional estrutura e conduz o ocupante do cargo a fim de obter informações essenciais sobre o cargo. Para isso, é necessário estruturar a entrevista em etapas. A principal vantagem desse método é ter uma fonte de dados confiável, e sua maior desvantagem é que se a entrevista for mal estruturada pode gerar reações negativas por parte dos entrevistados e também o seu elevado custo, pois esse método exige profissionais ou consultores externos bem preparados(LOPEZ, 2016).

Segundo Lopez (2016), para que a entrevista possa ser realizada com excelência, é necessário seguir algumas etapas importantes como levantamento das funções gerais e agendamento da entrevista, onde deve ser explicado o motivo da mesma, sendo solícito que o entrevistado se prepare pensando em suas tarefas e suas responsabilidades, podendo a entrevista ser realizada no local de trabalho do ocupante do cargo. Esclarecer o objetivo da entrevista, pois para analisar os cargos de uma organização é necessário obter dados e quem mais conhece aquele cargo é o seu ocupante. A análise das atividades do cargo, onde são obtidos os dados referentes às tarefas que compõe o cargo e encerramento da entrevista, onde após será elaborada a descrição do cargo e apresentada para críticas, geralmente quem faz a aprovação da descrição do cargo é a própria liderança do cargo descrito.

### 3. METODOLOGIA

Pesquisa bibliográfica, com o objetivo de reunir informações e dados do determinado tema, ela é baseada e desenvolvida em materiais que já foram elaborados, como livros ou artigos científicos, boa parte dos estudos exploratórios, podem ser definidos como pesquisas bibliográficas. Pesquisas sobre ideologias, e aquelas que se propõe a analisar diversas posições em relação a um problema, são desenvolvidas quase exclusivamente mediante a fontes bibliográficas. Os livros são as principais fontes bibliográficas em função de sua forma de utilização, que podem ser classificados como de leitura corrente que abrangem as obras diversas e diversos gêneros literários e obras de





divulgação que objetivam proporcionar conhecimentos científicos e técnicos ou de referência, que são aqueles que possibilitam a rápida obtenção das informações buscadas, ou a localização das obras que contém essas informações. Também há as publicações periódicas, tendo a colaboração de vários autores, tratando-se de assuntos diversos embora relacionadas a um objetivo definido. As principais publicações desse meio são os jornais e as revistas (GIL, 2002).

Para Gil (2002), A pesquisa bibliográfica permite ao investigador a cobertura ampla sobre um determinado assunto, o que a torna necessária e importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos, também sendo de suma importância nos estudos históricos não havendo outras maneiras mais práticas de conhecer os fatos passados se não baseando-se em dados bibliográficos. Com isso, essa pesquisa tem base bibliográfica, cujo objetivo é reunir informações sobre o Projeto de Descrição de Cargos em Psicologia Organizacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após realizarmos o levantamento na literatura sobre esse tema importante dentro do mundo corporativo, fica claro para as autoras, o quão é necessário que as empresas tenham uma descrição de cargos atualizada, com o intuito de facilitar o recrutamento e seleção, bem como auxiliar os colaboradores a enxergar novas oportunidades dentro da própria organização.

É importante se ter uma boa descrição de cargos dentro da empresa, não só para facilitar o bom andamento do trabalho da área de RH/Psicologia, mas também para facilitar para os possíveis candidatos, quanto estes vierem se candidatar. Ao anunciar uma vaga, de acordo com a descrição do cargo, a empresa poderá realizar uma descrição mais exata do que realmente precisa naquele momento, assim o candidato poderá se candidatar já sabendo se possui as experiências exigidas para aquela vaga, facilitando muito o trabalho dos profissionais da área de recrutamento e seleção.

Com uma boa descrição de cargos, as vagas poderão ser divulgadas de forma mais dinâmica, com aspectos de fácil entendimento para o público, evitando assim, um grande número de





currículos que não se encaixam na vaga, e evitando o desperdício de tempo dos profissionais na hora de realizarem a triagem. Com isso o trabalho do recrutamento e seleção poderá ser mais ágil e de maior eficácia.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2010.

BALCÃO, Y.F. **Organograma: representação gráfica da estrutura**. Rev. adm. empresa. vol.5 no.17 São Paulo Oct./Dec. 1965. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901965000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901965000400003).

CAMPOS, K.C.L.; DUARTE, C.; CEZAR, E.O.; PEREIRA, G.O.A. **Psicologia organizacional e do trabalho – retrato da produção científica na última década**. Psicol. Cienc. prof. vol.31 no.4 Brasília, 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932011000400004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932011000400004).

CARDOSO, L.R. **Remuneração por habilidades e competências: Um estudo de práticas em empresas brasileiras**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibepex, 2008.







LOPEZ, R. V. **Orientações para uma boa Descrição de Cargos**, 2016. Disponível em: <http://blogrh.com.br/orientacoes-para-uma-boa-descricao-de-cargo/>

JUNIOR, N.R.F. **Retenção de Talentos: consideração de aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil Veículos S/A**. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal Do Paraná, Programa De Pós-Graduação Em Engenharia De Produção, Ponta Grossa.

OLIVEIRA, A. **Manual de Descrição de Cargos e Salários**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PONTES, B.R. **Administração de Cargos e Salários - Carreiras e Remuneração**. 17º ed. São Paulo: LTr Editora, 2015. Disponível em: <https://revistapt.unb.br/index.php/ptp/article/view/1271/310>.

SANTOS, F.C.O.; CALDEIRA, P. A **Psicologia Organizacional e do Trabalho na contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional**. Psicologia.PT. ISSN 1646-6977. 2014. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0929.pdf>.

SOUZA, M.Z.A.; BITTENCOURT, F.R.; FILHO, J.L.P.; BISPO, M.M. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TONETTO, A. M.; AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. H.; GOMES, W. B. **Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo**. 2008. Porto Alegre.

