

## ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO NA CIDADE DE PELOTAS - RS

LEILA REGINA MACHADO DA SILVA<sup>1</sup>; FELIPE KÖPP LEITE<sup>2</sup>, JESSICA CONCEIÇÃO CORREA<sup>3</sup>, NICOLLE BERGMANN DOS SANTOS<sup>4</sup>, MONICA DANIELA PEREIRA GONZÁLEZ<sup>5</sup>; GLEBERSON DE SANTANA DOS SANTOS<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) – leilarmsilva@hotmail.com;

<sup>2</sup> Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) – felipe.kopp18@gmail.com;

<sup>3</sup> Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) – ccorrea.jessica@gmail.com;

<sup>4</sup> Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) – santosnicolle97@gmail.com;

<sup>5</sup> Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) – monicadpgonzalez@gmail.com;

<sup>6</sup> Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) – glebersonsantana@hotmail.com.

### 1. INTRODUÇÃO

Este artigo buscou analisar a descrição dos cargos de uma empresa do ramo imobiliário, afim de traçar um comparativo entre as atribuições exercidas e as funções que de fato deveriam ser desempenhadas por cada cargo. Além disso, foi desenvolvida uma proposta que visa alocar os colaboradores, de acordo com as atividades específicas de cada cargo, observando se cada funcionário está desenvolvendo as atividades que deveriam, para que desta forma a empresa possa redistribuir as tarefas com as atribuições.

Foi constatada a necessidade de buscar um direcionamento e organizar as descrições de cargos que competem a empresa. É importante que o colaborador saiba quais são suas atribuições, espera do mesmo e até onde pode crescer na organização (ARAÚJO, 2006).

Para tanto é necessário implantar e manter uma estrutura que embase todas as funções que são exercidas diariamente por todos os colaboradores de diferentes setores. Atualmente percebe-se que a descrição de cargos está muito distante da realidade porque na prática dificilmente os colaboradores seguem o que está escrito na descrição, dados os imprevistos do dia a dia (PONTES, 2015). Os mesmos possuem habilidades, conhecimentos e capacidades diferentes uns dos outros, mas são remunerados da mesma forma (LOURENÇO, 2012).

Após alguns estudos, é percebido que determinados colaboradores desconhecem suas funções, pois na rotina de trabalho as mesmas não são claras, assim como, desconhecem quais os requisitos são exigidos pela empresa para que o mesmo possa avançar profissionalmente e conseqüentemente conquistar uma melhor remuneração (GALINA; CIELO, 2007).

Algumas organizações não têm a preocupação com planos de carreira, e direcionam o incentivo a meta e objetivos pré-estabelecidos. (LOURENÇO, 2012). Na organização, objeto de estudo, a remuneração é fixa, igual para todos daquele determinado cargo, e o desempenho, que por sua vez é único a cada colaborador, não é remunerado, causando assim desmotivação na equipe de trabalho.

Pode-se observar que os colaboradores que obtêm maior capacidade, habilidade ou conhecimento merece ser valorizado e bem remunerado, pois o mercado de trabalho atual é bastante competitivo, e se a empresa não oferecer bons benefícios e remuneração adequada irá perder talentos e ficar desatualizada no mercado. Ao mesmo tempo em que as organizações estão ficando cada vez mais exigentes, quando estão selecionando candidatos para trabalhar, deve-se da

mesma forma, valorizar tais talentos que vão gerar benefícios para a empresa, através de resultados, muitas vezes lucrativos (SPECTOR, 2005).

A descrição de cargos vai estabelecer um norte para os colaboradores, que vão estar atentos às funções que a empresa está atribuindo aos mesmos, da mesma forma que a organização estará atenta as funções que podem ser cobradas de seus colaboradores.

Dada à importância do programa de descrição de cargos, uma vez que, o mesmo subsidiará o recrutamento, o treinamento apropriado, classificará os cargos a fim de especificar faixas salariais, facilitará fazer avaliações do desempenho do funcionário para então definir os critérios para pagamentos de metas, como base para programas de higiene e segurança e um guia para os gerentes.

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 11) “a análise de um cargo e sua descrição são formas de ajudar na contratação de empregados dentro do perfil desejado, atendendo às necessidades das atividades que o empregador deseja”.

Na verdade, o conceito de cargo está ligado à permanência e ao definitivo nas organizações. No mundo de hoje, onde tudo muda e as organizações precisam mudar para poderem sobreviver -, os cargos também precisam mudar continuamente. Daí a necessidade de flexibilizar o conceito de cargo e torná-lo dinâmico. Isso requer uma constante remodelagem dos cargos. (CHIAVENATO, 2006, p. 252).

De acordo com Chiavenato (2009, p. 230) “a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar tarefas ou atribuições que compõe um cargo e que o tornam distinto de todos os demais cargos existentes na organização”.

Na empresa, objeto do estudo, a problemática encontrada está em não ter um desenho de cargos bem definido, não estar com um plano de carreira estabelecido, e não possuir claramente especificada a atribuição que deve desempenhar cada cargo.

Nesta pesquisa o objetivo é, o esclarecimento das atribuições de cada cargo, traçar uma definição de escalada dos mesmo como incentivo para os colaboradores e visando que a empresa possa buscar dentro do próprio quadro de funcionários, o preenchimento de cargos mais elevados.

## 2. METODOLOGIA

O presente estudo realizou-se através de aplicação de questionário com o diretor e 24 funcionários de uma empresa do ramo imobiliário na cidade de Pelotas - RS, desenvolvido no mês de maio de 2016. Quanto à abordagem, foi classificada como qualitativa, com enfoque descritivo, adotando como procedimento o levantamento de dados.

Para a coleta de dados, foram utilizados os instrumentos questionários, sendo um destinado ao diretor, e outro questionário destinado aos funcionários. Pelo fato de a empresa ser de pequeno porte, foi possível aplicar os questionários a todos os colaboradores, tendo assim, 100% de abrangência na coleta de dados do estudo realizado, proporcionando fidelidade nos resultados que não poderiam ser alcançados de outra maneira, e sem apresentar margem de erro.

Após a coleta de dados, os mesmos foram analisados através de referencial teórico, citado anteriormente.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Percebe-se assim, que os tópicos abordados nos questionários aplicados na empresa, estão em conformidade com o que foi analisado na teoria, nos aspectos de satisfação, pois os funcionários demonstraram-se agradados, isto é, mantém-se o equilíbrio interno e externo da organização (LOURENÇO, 2012; PONTES, 2015).

Os resultados obtidos no presente estudo apresentam um ponto relevante tanto para a empresa quanto para a comunidade de um novo modo geral, tendo em vista que em torno de 27% do PIB movimentado no Brasil tem origem em pequenas empresas como é o caso da organização analisada. Sabe-se que é incomum que pequenas empresas utilizem um plano de descrição de cargos e salários e, como exposto anteriormente é muito importante no planejamento de uma organização para que esta funcione de maneira coerente para os funcionários (ARAUJO, 2006; PONTES, 2015).

A partir dos resultados apresentados os funcionários não demonstram desmotivação com a função exercida, porém, nota-se que a descrição dos cargos realizada pelo Diretor não condiz com que a metade dos funcionários relata como sendo seu trabalho diário. Portanto, julga-se importante uma mudança na descrição do plano de cargos que adeque a real função do funcionário, assim realocando-o para um cargo com atribuições compatíveis com as descrições relatadas (GALINA; CIELO, 2007).

### 4. CONCLUSÕES

O presente artigo buscou apresentar a descrição do plano de cargos e salários de uma empresa do ramo imobiliário, traçando um comparativo entre as atribuições exercidas e as funções de fato realizadas por cada cargo.

Dentro deste objetivo, o artigo atingiu seus propósitos de forma satisfatória, pois, através dele foi possível constatar que a falta de uma descrição formal das atribuições dos funcionários faz com que haja duplicidade de tarefas e falta de identidade com o cargo, dos colaboradores que realizam atividades que não são condizentes com o cargo a qual ocupam, tendo a necessidade de existir um plano de cargos e salários coerente, a ponto de contribuir para a empresa exigir de maneira adequada as atividades desenvolvidas pelo funcionário, além de facilitar o processo de *feedback* dos líderes para com os liderados, assim como auxiliar no processo de recrutamento e seleção de candidatos a ocupar o cargo dentro da organização (CHIAVENATO, 2000; ARAÚJO, 2006; GALINA; CIELO, 2007).

O processo de recrutamento e seleção apresenta deficiências, pois a especificação dos cargos existentes na empresa não contempla todas as funções que deveriam ser desempenhadas por cada cargo. Não são desenvolvidos programas de avaliação de desempenho e treinamentos, o que acaba gerando uma sobrecarga de trabalho e descontentamento entre os empregados. Neste sentido, entendemos que a empresa poderá ser beneficiada com a implantação da descrição e análise dos cargos. O processo de seleção terá amparo para basear seus critérios em funções mais específicas, o recrutamento de candidatos poderá ser orientado de maneira mais precisa e poderá ser implantado um sistema de treinamento com base na avaliação das necessidades e nas especificações analisadas por meio da descrição, visando, inclusive a possibilidade de promoções condizentes com as especificações de cada cargo (CHIAVENATO, 2000).

Percebe-se ainda que existe um alto nível de autonomia de trabalho somada a uma supervisão positiva e presente da chefia, fazendo com que os funcionários se sintam satisfeitos em seus cargos atuais, não prosperando uma mudança de função (SPECTOR, 2005).

Salienta-se que a realização deste estudo proporcionou ampliar o conhecimento quanto à aplicabilidade da ferramenta de descrição e análise de cargos. Quanto às recomendações foi sugerido ao diretor da empresa a implementação do plano de cargos e salários e a criação de um organograma.

## 5. REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GALINA, Rosana Simonela; CIELO, Ivanete Daga. Plano de Cargos e Salários como Ferramenta para a Administração de Recursos Humanos na Speraífico Agroindustrial Ltda – Matriz – Toledo – PR. **Expectativa**, Toledo, Volume VI, n.6, p.31-43, 2007.

LOURENÇO, Joaquim Carlos. Salário e Remuneração: breves considerações acerca da legislação trabalhista. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 102, jul 2012. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=12011.%20Acesso](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12011.%20Acesso)>. Acesso em: 16 jun. 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5384.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Tradução da 2ª edição americana. São Paulo: Saraiva, 2005.