

Análise De Cargo E Desempenho Do Colaborador: Implicações Para A Gestão Do Comportamento Organizacional

Job Analysis And Employee Performance: Implications For Organizational Behavior Management

Análisis Del Desempeño Laboral Y Del Empleado: Implicaciones Para La Gestión Del Comportamiento Organizacional

Revisões da literatura e metanálises

Ana Marta dos Santos Becker¹
E-mail: ana.239857@edu.unipar.br

Luana Machado Sintz²
E-mail: luana.sintz@edu.unipar.br

Sara Suda Estevão³
E-mail: sara.e@edu.unipar.br

¹Universidade Paranaense – UNIPAR,
Umuarama, Paraná, Brasil

²Universidade Paranaense – UNIPAR,
Umuarama, Paraná, Brasil

³Universidade Paranaense – UNIPAR,
Umuarama, Paraná, Brasil

Orientador: Samuel Fernando Ferro
E-mail: sfernando.ferro@prof.unipar.br

Resumo: A análise de cargo constitui uma ferramenta fundamental da gestão de pessoas, ao identificar atividades, responsabilidades, competências e requisitos necessários ao desempenho de uma função. Este estudo objetivou compreender o papel da análise de cargo na definição de comportamentos organizacionais, identificar sua relação com o desempenho no trabalho e com a rotatividade, além de discutir suas contribuições para a gestão de pessoas. Trata-se de uma revisão de escopo conforme o protocolo PRISMA. Foram incluídos 6 artigos científicos que utilizaram o conceito de análise de cargo no contexto da Psicologia Organizacional e do Trabalho, investigando relações com eficiência e produtividade organizacional. Os resultados indicam relevância estratégica da análise de cargo para a compreensão e gestão do comportamento organizacional, embora o campo demande maior aprofundamento teórico e avanços na aplicação prática.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Produtividade; Comportamento Organizacional; Rotatividade.

Abstract: Job analysis is a fundamental tool in human resource management, as it identifies the activities, responsibilities, competencies, and requirements necessary for the performance of a function. This study aimed to understand the role of job analysis in defining organizational behaviors, identify its relationship with job performance and turnover, and discuss its contributions to human resource management. This is a scoping review according to the PRISMA protocol. Six scientific articles that used the concept of job analysis in the context of Organizational and Work Psychology or related fields were included, investigating relationships with organizational efficiency and productivity. The results indicate that job analysis has strategic relevance for understanding and managing organizational behavior, although the field still requires greater theoretical and conceptual depth, as well as advances in practical application in people management.

Keywords: Human Resource Management; Productivity; Organizational Behaviorism; Turnover.

Resumen: El análisis de puestos es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que permite identificar las actividades, responsabilidades, competencias y requisitos necesarios para el desempeño de una función. Este estudio tuvo como objetivo comprender el papel del análisis de puestos en la definición de los comportamientos organizacionales, identificar su relación con el desempeño laboral y la rotación de personal, y discutir sus contribuciones a la gestión de recursos humanos. Se trata de una revisión de alcance según el protocolo PRISMA. Se incluyeron seis artículos científicos que utilizaron el concepto de análisis de puestos en el contexto de la Psicología Organizacional y del Trabajo o áreas afines, investigando relaciones con la eficiencia y productividad organizacional. Los resultados indican que el análisis de puestos posee relevancia estratégica para la comprensión y gestión del comportamiento organizacional, aunque el campo requiere mayor profundidad teórica y avances en su aplicación práctica.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos; Productividad; Conductismo Organizacional; Rotación de Personal.

INTRODUÇÃO

No panorama corporativo atual, caracterizado por constantes transformações nos modos de produção, gestão e relações de trabalho, a compreensão das funções desempenhadas pelos colaboradores torna-se fundamental para o alcance dos objetivos institucionais. Nesse cenário, a análise de cargo constitui uma ferramenta fundamental da administração de recursos humanos, pois permite identificar as atividades, responsabilidades, competências e requisitos necessários para o desempenho adequado de uma função. Tal ação torna possível organizar o trabalho de maneira mais clara, orientar processos de recrutamento e seleção, estabelecer critérios de avaliação e promover melhores condições para o desenvolvimento profissional.

Sob a perspectiva da psicologia, compreender o comportamento humano no ambiente de trabalho é essencial para avaliar como as pessoas respondem às demandas organizacionais. Nesse sentido é importante considerar os trabalhos de Skinner (1974) que destaca que o comportamento é influenciado pelas condições do ambiente e pelas consequências associadas às ações dos indivíduos.

Segundo Chiavenato (2014) às rápidas transformações tecnológicas e a crescente competitividade, onde as empresas enfrentam o desafio de alinhar seus processos de gestão de pessoas às novas demandas de eficiência e produtividade. Apesar dos avanços na valorização do capital humano, muitas organizações ainda carecem de métodos estruturados para compreender plenamente as competências, responsabilidades e expectativas associadas a cada cargo. Assim, no contexto organizacional, fatores como clareza das tarefas, definição de responsabilidades, feedback e sistemas de reforço podem influenciar diretamente a forma como os colaboradores desempenham suas funções.

A análise de cargo é compreendida como um processo de identificação e descrição dos comportamentos observáveis e mensuráveis que um trabalhador precisa emitir para desempenhar eficazmente determinada função (CHIAVENATO, 2014). Diferentemente de abordagens mais tradicionais que enfatizam apenas tarefas ou características gerais do cargo, a perspectiva comportamental busca compreender quais comportamentos específicos são necessários, em quais condições eles ocorrem e quais consequências mantêm esses comportamentos no ambiente de trabalho.

Snell e Bohlander (2011) destacam que a análise de cargos é um processo em que se obtém as informações sobre os cargos dentro de uma organização, determinando deveres, tarefas ou atividades. A partir destas informações se consegue fazer um relatório que serve de apoio à organização, para facilitar o trabalho dos recursos humanos como, por exemplo, em processos de treinamento ou no desenvolvimento.

Quando realizada de maneira adequada, a análise de cargo contribui para a definição clara das atividades e expectativas relacionadas a cada função, criando condições favoráveis para que os colaboradores compreendam o que se espera de seu desempenho. Por outro lado, a ausência nesta análise pode gerar ambiguidades nas funções, sobrecarga de tarefas ou desalinhamento entre as competências do colaborador e as demandas do cargo, fatores que podem impactar negativamente o desempenho e a motivação no trabalho. Desta forma, compreender a relação entre a análise de cargo e o comportamento do colaborador torna-se relevante para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais eficazes.

A análise de cargo não se limita à descrição de tarefas, mas constitui um instrumento essencial para subsidiar práticas de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e definição de políticas de remuneração. Quando bem estruturada, ela contribui para o alinhamento entre as exigências organizacionais e o comportamento esperado dos colaboradores, favorecendo maior clareza de papéis e, consequentemente, melhores níveis de desempenho.

Sob a perspectiva da Gestão do Comportamento Organizacional, o desempenho do colaborador pode ser compreendido como resultado da interação entre o indivíduo e as contingências presentes no ambiente de trabalho. Nessa abordagem, o comportamento é influenciado por estímulos antecedentes e consequentes, sendo moldado por reforços e punições que ocorrem no contexto organizacional. Assim, a análise de cargo assume um papel relevante ao explicitar as condições sob as quais os comportamentos desejados devem ocorrer, contribuindo para a previsibilidade e o controle do desempenho.

Segundo Chiavenato (2014) a valorização do capital humano tornou-se um diferencial competitivo, pois os colaboradores são os responsáveis diretos pela inovação, qualidade e produtividade. A gestão de pessoas moderna envolve práticas que integram desenvolvimento, motivação, comunicação e reconhecimento, buscando alinhar os objetivos individuais aos organizacionais.

O desempenho de um colaborador é compreendido como uma classe de respostas observáveis, ou comportamento operante, mantido ou modificado pelas contingências presentes no ambiente de trabalho. Assim, o desempenho não é visto como uma característica intrínseca do indivíduo, mas como um conjunto de comportamentos mensuráveis, diretamente influenciados pelas condições externas.

A *Organizational Behavior Management*, ou Gestão do Comportamento Organizacional (OBM) aplica os princípios da Análise do Comportamento ao contexto organizacional, visando criar ambientes mais produtivos, seguros e satisfatórios para os colaboradores (COSTA et al., 2023). Destaca-se pela mensuração objetiva de comportamentos, definição de metas claras, monitoramento contínuo da performance e aplicação de reforçamento diferencial. O processo inicia-se com o mapeamento e definição dos desempenhos críticos, ou seja, os comportamentos-chave cujo ajuste produz impacto direto nos resultados organizacionais.

Segundo Skinner (1953) o comportamento é moldado por contingências de reforço, ou seja, pelas consequências que aumentam ou diminuem a probabilidade de um comportamento voltar a ocorrer. Quando um comportamento é seguido por consequências positivas, como reconhecimento, recompensas ou feedback favorável, a tendência é que ele seja repetido. No ambiente organizacional, esse princípio pode ser aplicado para incentivar comportamentos produtivos e alinhados aos objetivos da organização.

Nesse sentido, o behaviorismo contribui para a compreensão de que o desempenho no trabalho não depende apenas de características internas do indivíduo, mas também das condições ambientais e das práticas de gestão adotadas pela organização. Outro aspecto relevante das contribuições behavioristas refere-se ao papel do reforço positivo no ambiente de trabalho. Estudos indicam que práticas como reconhecimento, feedback imediato e recompensas contingentes ao desempenho são estratégias eficazes para fortalecer comportamentos desejados.

Steil e Garcia (2016) afirmam que existem lacunas na análise e no desenho do cargo, especialmente durante processos de seleção e integração, estão associadas a altos índices de rotatividade e conflitos interpessoais, pois geram desajustes entre o perfil do colaborador e as demandas da função. Portanto, o alinhamento de contingências por meio do desenho de cargo é essencial para reduzir o turnover e otimizar o funcionamento organizacional.

Segundo Lopez, Bugarin & Bugarin (2014) a rotatividade de pessoal, entendida como saída voluntária ou involuntária de colaboradores, pode ser compreendida como comportamento de fuga ou esquiva frente a contingências desfavoráveis. Já para Rolim et al (2019) ambientes onde predominam estímulos aversivos ou ausência de reforçadores positivos tendem a aumentar comportamentos de esquiva, resultando em alta rotatividade, absenteísmo e queda de desempenho. No contexto da recepção, fatores como alta carga de interações estressantes, falta de clareza nas tarefas e ausência de suporte organizacional funcionam como estímulos aversivos constantes, reforçando a saída do colaborador e evidenciando a necessidade de intervenções comportamentais estruturadas.

A rotatividade de colaboradores, também denominada turnover, constitui um dos desafios mais recorrentes na gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Esse fenômeno refere-se ao fluxo de entrada e saída de trabalhadores em uma organização durante determinado período e pode impactar diretamente os resultados organizacionais, tanto do ponto de vista financeiro quanto do desempenho coletivo e individual. Ainda de acordo com Chiavenato (2014) altos índices de rotatividade podem indicar problemas relacionados à gestão de pessoas, como inadequação entre o perfil do colaborador e as exigências do cargo, ausência de clareza nas funções ou falhas no processo de recrutamento e seleção.

Este estudo se justifica por buscar compreender a relação entre análise de cargos, desempenho do colaborador e rotatividade para que a gestão de pessoas aconteça de forma efetiva e eficaz. A utilização adequada dessa ferramenta permite às organizações não apenas otimizar o desempenho individual, mas também reduzir custos associados à substituição de funcionários, treinamento de novos colaboradores e perda de conhecimento organizacional.

O presente estudo tem como objetivo compreender o papel da análise de cargo na definição de comportamentos organizacionais, identificar sua relação com o desempenho no trabalho e discutir suas contribuições para a gestão de pessoas.

Dentre os objetivos específicos busca-se identificar os principais elementos que compõem o processo de análise de cargo nas organizações; além de investigar a relação entre a clareza das atribuições do cargo e o desempenho dos colaboradores e avaliar como a análise de cargo pode contribuir para a melhoria do desempenho e para a redução de problemas organizacionais, como baixa produtividade ou rotatividade.

MÉTODO

A revisão de escopo seguiu o método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Em março de 2026 foram realizadas buscas nas bases de dados Scielo, rPOT e PEPISIC, que tradicionalmente indexam pesquisas na área da psicologia, análise de cargo, comportamento organizacional, psicologia organizacional e do trabalho (POT). Tais áreas foram selecionadas uma vez que foi verificado a falta de publicações relacionadas ao tema da pesquisa que elas apresentam o maior volume de publicações que envolvem o tema de competências de comportamento organizacional. As buscas foram limitadas ao título, resumo e palavras-chave dos artigos, utilizando-se a seguinte estratégia e booleanos: (*estrutura organizacional OU gestão de pessoas OU recursos humano*) E (*produtividade profissional ou*

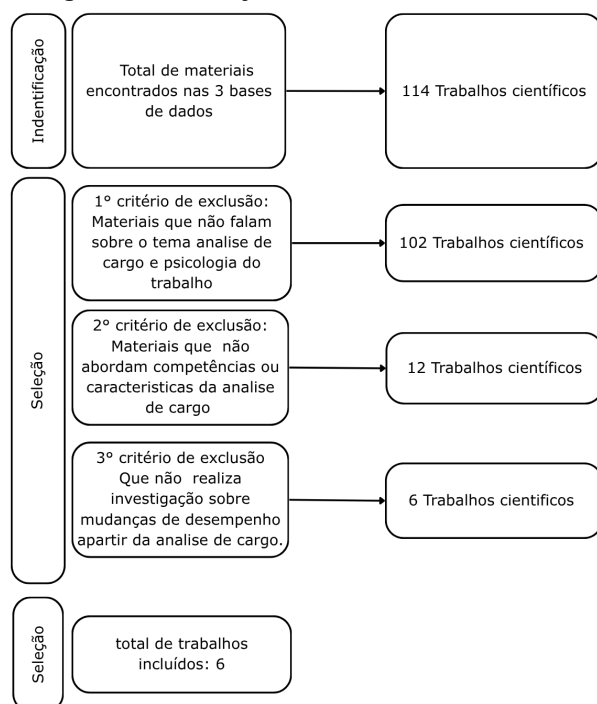
eficiência ou resultados organizacionais) E *gestão de comportamento organizacional* E *rotatividade de colaboradores* E *Skinner*. Foram utilizados filtros para restringir os resultados a somente artigos científicos revisados por pares e publicados em periódicos, além disso, também foram utilizados limites de ano de publicação, restringindo a busca a artigos publicados entre 2020 e 2025, considerando o fato de que o período de pandemia pós pandemia da COVID-19 pode ter influência sobre na organização comportamental dos colaboradores.

Foram adotados os seguintes critérios de inclusão: (1) artigos de pesquisa científica; (2) que utilizem algum conceito definido de análise de cargo; (3) artigos que abordam as competências ou características como variável/construto sobre desempenho dos colaboradores (4) que abordam o contexto da POT ou áreas afins; (5) que investiguem ou façam comparações com eficiência e produtividade organizacional. Foram excluídos artigos que: (1) não abordam sobre o tema análise de cargo e psicologia do trabalho; (2) não apresentam competências ou características da análise de cargo (3) não investigam mudanças de desempenho a partir da análise de cargo.

Primeiramente, foram analisados os títulos, resumo e palavras-chave, de modo a selecionar os artigos para o estudo de elegibilidade. No estudo de elegibilidade, os artigos que permaneceram foram analisados integralmente e podem ter sido incluídos no corpus de análise. Foram extraídas informações dos artigos visando responder às perguntas levantadas por esta revisão por escopo. Para ser possível compreender o papel da análise de cargo na definição de comportamentos organizacionais, identificar sua relação com o desempenho no trabalho e discutir suas contribuições para a gestão de pessoas foi proposto extrair informações acerca de: (1) objetivos dos estudos; (2) conceitos utilizados (3) características e/ou competências prioritárias identificadas; (4) método utilizado; (5) ano de publicação. Ademais, foram extraídas também informações referentes às características e/ou competências prioritárias identificadas.

O processo de triagem foi realizado de forma manual, selecionando os artigos de acordo com os critérios estabelecidos, visando entender especificamente as características e competências investigadas e encontradas em comportamento organizacional. Utilizando-se dos critérios estabelecidos, além da data de publicação, inicialmente, foram encontrados 114 artigos a partir das 3 bases de dados selecionadas. Apesar de existir uma grande quantidade de estudos em temas de gestão de comportamento organizacional, nota-se que publicações mais específicas voltadas para a análise de cargo relacionada ao comportamento organizacional e o desempenho no trabalho, ainda não são tão volumosas. A partir destes 114 artigos foi realizada a triagem e a inclusão/exclusão, de acordo com os critérios de elegibilidade, restando 12 artigos que foram lidos na íntegra. Após a leitura integral dos artigos, foram excluídos 6 que não atendiam aos critérios de inclusão. Assim, chegou-se ao resultado de 6 artigos no corpus de análise. A seleção final foi obtida de acordo com o fluxograma da Figura 1.

Figura 1
Fluxograma da Seleção dos Materiais



RESULTADOS

O presente estudo encontrou artigos que em seu contexto e dentro das perspectivas teóricas, no geral, se relacionam com o tema proposto como por exemplo, o desempenho de colaboradores, a psicologia organizacional do trabalho, comparações com eficiência e produtividade organizacional e psicologia do trabalho, porém, nenhum dos seis trabalhos selecionados aborda de forma explícita, aspectos voltados à análise de cargo e sua intervenção na definição de comportamentos organizacionais, bem como, os elementos que compõem este processo nas organizações.

Os 6 estudos incluídos foram: (1) Dourado et al. (2025); (2) Medeiros et al. (2025); (3) Bellio et al. (2022); (4) Santos et al. (2021); (5) Felipe et al. (2021); (6) Campos e Rueda (2021). A seguir, a Tabela 1 apresenta as informações extraídas de cada estudo sobre: a) ano de publicação; b) país de autoria; c) periódico; d) método:

Tabela 1

Artigo, Ano, País de autoria, Periódico, Método, Principais temas abordados

Artigo	Ano	País de Autoria	Periódico	Método	Principais temas abordados
1	2025	Brasil	rPot	Estudo de caso/Qualitativa /Descritiva/Inst rução ao Sósia	Psicologia Organizacional e do trabalho; Clínica da Atividade
2	2025	Brasil	rPot	Revisão de Literatura/Quan titativa	Práticas de gestão de pessoas;
3	2022	Brasil	rPot	Relato de experiência	Avaliação psicológica
4	2021	Brasil	rPot	Revisão sistemática	Liderança, comportamento organizacional,
5	2021	Brasil	rPot	Quantitativa	Gestão de pessoas, Saúde do trabalhador
6	2021	Brasil	rPot	Escala de Avaliação do Líder Autêntico	Liderança, Comportamento organizacional

Um fato importante a ser considerado com relação aos resultados encontrados é que dentre as bases de estudo aplicadas, a Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPot) foi a que apresentou na sua totalidade os artigos selecionados e que, se relacionam com o tema proposto. Outro ponto importante é que todos os trabalhos verificados e incluídos para compor este trabalho apresentaram predominância de pesquisas redigidas no idioma português em 100%.

Dos 6 artigos selecionados, encontra-se uma heterogeneidade entre os métodos utilizados que variam desde: Estudo de caso, revisão de literatura, relato de experiência, métodos quantitativos e escala de avaliação de Líder Autêntico. Todos descrevem temas relacionados à gestão de pessoas, comportamento organizacional, porém nenhum deles especificamente trata da análise de cargo enquanto instrumento de gestão de pessoas.

Em relação aos anos de publicação e autoria, os artigos (1) e (2) foram produzidos em 2025, por um intercâmbio de autores e instituições, e publicados na "rPot", periódico que publica temas que possuem interface com a área da psicologia comportamental. O artigo 3 foi publicado em 2022, o (4), (5) e (6) em 2021. Dos 6 artigos, todos foram publicados, exclusivamente, por instituições de pesquisa do Brasil.

Na sequência, a Tabela 2 resume as principais informações qualitativas sobre: 1 – objetivo; 2 – conceitos utilizados; 3 – principais resultados. Foi investigado o objetivo principal de cada estudo, de modo que facilite a compreensão e traga elementos para compreendermos o papel da análise de cargo na definição de comportamentos organizacionais, além de entender sua contribuição para a gestão de pessoas.

Tabela 2*Artigo, Objetivo do estudo, Conceitos utilizados, principais resultados*

Artigo	Objetivo do estudo	Conceitos Utilizados	Principais resultados
1	Analisar os impedimentos de uma psicóloga organizacional	Psicologia organizacional e do trabalho; Clínica da Atividade e Instrução ao sócio	A contribuição da metodologia utilizada (CA) na criação de espaços reflexivos para promoção de equilíbrio entre o saber e o fazer da profissão.
2	Identificar o estado da arte sobre práticas de gestão de pessoas	Práticas de Gestão de Pessoas; Setor Público	Constatou-se que os estudos têm foco no desempenho, treinamento e avaliação, contribuindo para uma gestão estratégica e humanizada, considerando o setor público.
3	Descrever o desenvolvimento do processo de Avaliação Psicológica Continuada do concurso para Policiais Rodoviários Federais entre 2019 a 2021.	Avaliação psicológica	Melhorar o processo de avaliação psicológica nos concursos para Policiais rodoviários federais, em vista dos benefícios para a instituição, profissionais e sociedade, especialmente relacionados à saúde mental e segurança dos envolvidos.
4	Propor diretrizes para uma agenda nacional de pesquisa sobre liderança, a partir de uma síntese da produção científica brasileira e da comparação com a literatura estrangeira.	Liderança, comportamento organizacional	Evidenciou defasagens referentes à explicitação das definições de liderança utilizadas, à incorporação de conceituações mais abrangentes e à testagem de modelos mais complexos de relações entre variáveis. Como consequência, há a proliferação de
5	Compreender como a pandemia de covid-19 impactou as relações de trabalho e os profissionais da área de gestão de pessoas, no tocante às medidas de contenção ao contágio	covid-19, gestão de pessoas, saúde do trabalhador	Detectou-se que o contexto pandêmico agrava um cenário de relação homem-trabalho-organização em que já se presentificar medos, incertezas, inseguranças vulnerabilidades; experiências subjetivas das quais não estão isentos os profissionais atuantes em gestão de pessoas, inclusive os psicólogos organizacionais e do trabalho
6	Investigar a confiabilidade da EALA	Liderança, autenticidade, comportamento organizacional	Indivíduos que se encontravam efetivamente responsáveis por liderar outros indivíduos se mostraram menos autênticos do que os que não estavam exercendo essas funções. O estudo sugere a necessidade de continuidade das investigações com a EALA por meio de estudos longitudinais.

Os estudos selecionados de certa forma não abordam de forma direta as características da análise de cargo, talvez por não ser especificamente o foco da pesquisa, porém, estão incluídos por conversarem com a literatura de comportamento e psicologia organizacional e trabalhar de forma indireta o tema de liderança. O estudo (4), caracteriza-se de um padrão teórico, por uma revisão sistemática onde também não aborda diretamente a análise de cargo como ferramenta fundamental da gestão de pessoas, porém traz subsídios para uma reflexão acerca de como liderança e comportamento organizacional. Sobre os objetivos, ressalta-se que o (1), (4) e (5) tem como foco revisitar publicações da área para as finalidades pretendidas. O artigo (1) tem como objetivo analisar os impedimentos de uma psicóloga organizacional, conceito que vem sendo explorado neste trabalho. O (2) busca identificar o estado da arte sobre práticas de gestão de pessoas e como tais práticas convergem no desempenho, no treinamento e na avaliação de colaboradores. O estudo (3) propõe descrever o desenvolvimento do processo de avaliação psicológica no setor público. O artigo (4) propõe diretrizes para uma agenda nacional de pesquisa sobre liderança, a partir de uma síntese da produção científica brasileira e da comparação com a literatura estrangeira, onde foram analisadas publicações na área da administração e da psicologia, evidenciando defasagens referentes à explicitação das definições de liderança utilizadas, à

incorporação de conceituações mais abrangentes e à testagem de modelos mais complexos de relações entre variáveis.

Já o artigo O artigo (5) traz em seu bojo como a pandemia de covid-19 impactou as relações de trabalho e os profissionais da área de gestão de pessoas. E por fim o artigo (6) que explora a confiabilidade da Escala de confiabilidade do Líder Autêntico, abarcando os conceitos de liderança e comportamento organizacional, porém sem explicitar de forma evidente a relação/características da análise de cargo na definição de comportamentos organizacionais.

Discussão

Os estudos (1) e (3) são os únicos que de certa forma não abordam de forma clara as características da análise de cargo, talvez por não ser especificamente o foco da pesquisa, porém, estão incluídos por conversarem com a literatura de comportamento e psicologia organizacional, trabalhar de forma indireta o tema de liderança. O estudo (4), caracteriza-se de um padrão teórico, por uma revisão sistemática onde também não aborda diretamente a análise de cargo constitui uma ferramenta fundamental da gestão de pessoas, porém traz subsídios para uma reflexão acerca de como a pandemia de covid-19 impactou as relações de trabalho e os profissionais da área de gestão de pessoas e a dificuldade que as organizações enfrentam na atualidade, necessitando a tomada de medidas para o melhor enfrentamento da situação, provocando uma reflexão propositiva do tema.

Sobre os objetivos, ressalta-se que o (1), (4) e (5) (são revisões de literatura, tendo como foco revisitar publicações da área para as finalidades pretendidas. O artigo (1), tem como objetivo analisar os impedimentos de uma psicóloga organizacional, conceito que vem sendo explorado neste trabalho. O (2) busca identificar o estado da arte sobre práticas de gestão de pessoas e como tais práticas convergem no desempenho, no treinamento e na avaliação de colaboradores. O estudo (3) propõe diretrizes para uma agenda nacional de pesquisa sobre liderança, de modo a compreender que há necessidade de se ampliar o rigor metodológico das pesquisas, principalmente relativo ao controle e seleção de medidas utilizadas em tais diretrizes. O artigo (4) busca compreender como a pandemia de covid-19 impactou as relações de trabalho e os profissionais da área de gestão de pessoas.

Já o artigo O artigo (5) traz em seu bojo a necessidade de desenvolver discussões teóricas e instrumentos operacionais facilitadores de uma prática psicológica vinculada aos pressupostos behavioristas, partindo dos métodos utilizados na seleção à luz dos pressupostos conceituais do behaviorismo radical, mas, mantendo a coesão com os conceitos de psicologia organizacional e com a seleção de recursos. E por fim o artigo (6) que explora a confiabilidade da Escala de confiabilidade do Líder Autêntico, abarcando os conceitos de liderança e comportamento organizacional, porém sem explicitar de forma evidente a relação/características da análise de cargo na definição de comportamentos organizacionais.

A presente revisão de escopo, com foco em compreender o papel da análise de cargo na definição de comportamentos organizacionais, revela um cenário pouco explorado, complexo e em constante transformação. A predominância de publicações retrata mais sobre a psicologia comportamental de uma maneira ampla, apontando uma lacuna no que se refere especificamente a análise de cargo. Não que tal apontamento não seja coeso com o viés da pesquisa. Em seus estudos, Skinner compreende o comportamento humano como resultado da interação entre estímulos ambientais e respostas, sendo moldado por meio de processos de reforço e punição. No contexto organizacional, essa abordagem oferece contribuições relevantes para a compreensão e gestão do comportamento no trabalho, especialmente quando articulada à análise de cargo. A análise de cargo, enquanto instrumento de gestão de pessoas, permite identificar e descrever não apenas as tarefas e responsabilidades de uma função, mas também os comportamentos esperados para sua execução eficaz. Sob a ótica behaviorista, esses comportamentos podem ser compreendidos como respostas observáveis que podem ser modeladas, mantidas ou modificadas por meio de contingências de reforço presentes no ambiente organizacional.

Dourado et al (2026) afirmam que a psicologia nas organizações contemporâneas, contribui para evidenciar os processos criativos, os movimentos de resistência e os elementos subjetivos mais intrínsecos da dinâmica do trabalho. Há necessidade de um movimento institucional que ultrapasse a análise isolada da profissional e inclua o coletivo de trabalho em processos sistemáticos de transformação. Ainda segundo estes autores, a psicologia tem sido convidada a maximizar a produtividade dos colaboradores, bem como, seu bem-estar.

A psicologia comportamental reflete sobre o fato de que o desempenho no trabalho está diretamente relacionado à frequência e à qualidade dos comportamentos emitidos pelos indivíduos. Assim, a análise de cargo contribui para a definição de comportamentos-alvo, ou seja, aqueles considerados essenciais para o alcance dos resultados organizacionais. A partir dessa definição, torna-se possível estruturar sistemas de reforço que incentivem a repetição de comportamentos desejáveis, como produtividade, cooperação e cumprimento de metas. Para Zanelli e Bastos (2004)

a psicologia no ambiente de trabalho deixou de ser apenas um processo de recrutamento e seleção, com foco apenas em uma avaliação psicotécnica, evoluindo a uma maior compreensão das relações sociais que considera as relações interpessoais, cognição, afetos, emoções, aprendizagens, dentre outros fatores.

Neste sentido é importante ressaltar que, quando os colaboradores compreendem de forma objetiva o que se espera de seu comportamento, aumenta-se a probabilidade de emissão de respostas adequadas, conforme defendido pela abordagem behaviorista, ou seja, a clareza proporcionada pela análise de cargo reduz a ambiguidade de papéis, fator que pode interferir negativamente no desempenho.

Chiavenato (2009) afirma que, a análise de cargos concentra-se muitas vezes em quatro áreas de requisitos, geralmente aplicadas a qualquer tipo ou nível de cargo, como requisitos mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho. Cada um destes pode ser dividido em vários fatores de especificações que funcionam como pontos de referência que permitem a análise de uma grande diversidade de cargos. Para Marras (2016) a análise de cargos é o trabalho de deixar claros todos os detalhes de cada uma das funções que compõem o cargo, pois analisam-se os contornos não só do que se faz, como também para que se faz, registrando-se todas as características exigidas do candidato ou ocupante do cargo para a obtenção dos resultados esperados.

Outro aspecto relevante refere-se à avaliação de desempenho, que, sob a perspectiva comportamental, deve basear-se em critérios observáveis e mensuráveis. A análise de cargo fornece esses critérios ao descrever comportamentos específicos associados ao bom desempenho, permitindo avaliações mais objetivas e menos subjetivas. Dessa forma, é possível identificar lacunas comportamentais e implementar intervenções, como treinamentos e programas de reforço, visando à melhoria contínua do desempenho.

Demo et al. (2022) sugerem uma forte associação entre as práticas de gestão de recursos humanos e variáveis como produtividade, comprometimento, intenções de rotatividade, comportamentos de cidadania organizacional. Embora o escopo das práticas de gestão de recursos humanos continue a se expandir, pesquisas indicam que suas funções principais incluem recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, participação e trabalho em equipe, relações no local de trabalho e condições de trabalho.

A psicologia comportamental contribui para a gestão de pessoas ao enfatizar a importância do ambiente organizacional como agente modelador do comportamento. Práticas como feedback contínuo, recompensas e reconhecimento tornam-se estratégias fundamentais para alinhar os comportamentos individuais aos objetivos organizacionais. Portanto, ao integrar a análise de cargo com os princípios da psicologia comportamental, as organizações podem desenvolver estratégias mais eficazes de gestão do comportamento humano no trabalho, promovendo o aumento do desempenho, a clareza de funções e o alinhamento entre indivíduo e organização. Neste sentido é importante considerar o bem-estar do colaborador. É importante relacionar o trabalho e a saúde de quem trabalha,

que detém uma postura mais crítica sobre a novidade nos meios laborais (BERNARDO, et al, 2017).

Dejours (2019) relata que não se pode reduzir o reconhecimento dos colaboradores a métricas, pois isso enfraquece o trabalho e que a pressão coloca em xeque a qualidade das atividades por eles desenvolvidas. Esta prevalência está associada também à consistente relação entre liderança e aspectos associados à efetividade organizacional (PENG, et al. 2020). Neste aspecto considera-se o comprometimento com mudanças organizacionais, o desempenho de equipes, comportamentos de aprendizagem e ainda o desempenho, comprometimento organizacional dos subordinados e a satisfação com o trabalho dos subordinados (KIM et al, 2018). A liderança tem essas consequências devido a seu papel funcional no sentido de guiar recursos das organizações em direção a um objetivo comum e garantir a adaptação delas ao ambiente externo (DAY, 2018).

Para tanto é necessário investir na análise do comportamento para identificação de indivíduos que se adequem às características determinantes aos cargos que ocupam e não apenas considerar os estados internos como explicação do comportamento ou como justificativa para definir traços de personalidade, é preciso identificar e descrever as condições necessárias para que os comportamentos esperados possam ocorrer (SANTOS, et al, 2003).

A análise de cargo baseada na teoria comportamental deve ter como foco a investigação de contingências e comportamentos relacionados às principais tarefas do cargo em questão. Conforme os preceitos da análise do comportamento, a pesquisa deve estar respaldada por métodos objetivos e sistematizados que garantam alguma neutralidade e a validade dos resultados obtidos. Algumas estratégias podem ser utilizadas para levantar informações a respeito dos requisitos necessários ao candidato que desempenha determinada função em uma organização.

Tadaiesky (2008) em seu trabalho buscou discutir técnicas utilizadas em processos seletivos, pois, por meio de análises que se pode melhor elaborar a seleção de pessoal, com vistas a um processo eficaz e condizente com os conhecimentos teóricos do behaviorismo radical.

Ponderou ainda, o fato de se ter estudos posteriores que demonstram a eficácia das técnicas discutidas, desenvolvendo novos procedimentos e métodos que permitam uma utilização eficiente dos conceitos da análise do comportamento. Essa é uma lacuna que necessita ser preenchida e que durante o desenvolvimento deste trabalho ficou evidente. Há falta de trabalhos que ajudem a compreender melhor o papel da análise de cargo na definição de comportamentos organizacionais e ainda identificar sua relação com o desempenho no trabalho para que haja efetivamente uma contribuição significativa para a gestão de pessoas. Sem dúvidas, a identificação dos principais elementos que compõem o processo de análise de cargo nas organizações e a relação entre a clareza das atribuições do cargo e o desempenho dos colaboradores, como forma de avaliar a análise de cargo contribui para a melhoria do desempenho e para a redução de problemas organizacionais, como baixa produtividade ou rotatividade.

Para que um campo de pesquisa progrida, é necessário que a academia se concentre em compreender como o fenômeno estudado é caracterizado. Em termos dos avanços teóricos obtidos por este estudo, destaca-se o diagnóstico do início do debate teórico e conceitual sobre a relevância estratégica da análise de cargo no contexto da gestão do comportamento organizacional e da gestão de pessoas necessita de uma exploração mais aprofundada do construto e de uma melhor compreensão de como abordar as práticas de gestão de pessoas.

A análise de cargo não se limita a uma descrição formal de funções, mas constitui um instrumento fundamental para orientar comportamentos, expectativas e práticas no ambiente de trabalho, contribuindo diretamente para o alinhamento entre indivíduo e organização, sendo essenciais para a construção de papéis organizacionais claros e bem definidos, o que favorece não apenas a compreensão das atribuições por parte dos colaboradores, mas também a definição de critérios mais objetivos para avaliação de desempenho, recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional.

Ambientes organizacionais que apresentam definições claras de funções tendem a reduzir ambiguidades, conflitos de papel e inseguranças, promovendo maior engajamento, produtividade e satisfação no trabalho. Em contrapartida, a ausência ou fragilidade na análise de cargos pode contribuir para problemas como baixa produtividade, desalinhamento de expectativas e aumento da rotatividade. Outro aspecto relevante discutido refere-se ao potencial da análise de cargo como ferramenta preventiva e estratégica. Ao subsidiar práticas mais assertivas de gestão de pessoas, ela contribui para a melhoria contínua do desempenho organizacional, além de auxiliar na identificação de lacunas de competências e necessidades de capacitação. Dessa forma, a análise de cargo se configura como um elemento central para a tomada de decisões gerenciais mais eficazes.

Investir em processos estruturados e atualizados de análise de cargo é essencial para organizações que buscam maior eficiência, competitividade e desenvolvimento humano. Recomenda-se, para estudos futuros, aprofundar a investigação em contextos organizacionais específicos e analisar como as transformações no mundo do trabalho, como a digitalização e novas formas de organização laboral, impactam a configuração e a análise dos cargos. Assim, este estudo contribui ao evidenciar que a análise de cargo, quando bem aplicada, não apenas orienta o desempenho individual, mas também fortalece a gestão do comportamento organizacional, promovendo ambientes de trabalho mais claros, justos e produtivos.

Reforça-se a importância em se ter mais estudos que abarque esta discussão de maneira mais profícua.

Referências:

- Bellio, D. C., De Paula Ribeiro, E. A., Gai, M. J. P., Nunes, C., & Cruz, R. M. (2022). **Relato de Experiência sobre as Avaliações Psicológicas em Certames da Polícia Rodoviária Federal**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(4), 2203-2208. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.23569>
- Bernardo, M. H., Oliveira, F de, Souza, H. A. de Sousa, C.C. (2017). **Linhas paralelas: As distintas aproximações da Psicologia em relação ao trabalho**. *Estudos de Psicologia* (Campinas), 34(1), 15-24, <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000100003>
- Bohlander, G. W.; Snell, S. (2009). **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning,
- Campos, M. I.; Rueda, F. J. M. (2021) **Escala de Avaliação do Líder Autêntico: confiabilidade e diferenças entre grupos**. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Set 2021, vol.21, no.3, p.1638-1646. ISSN 1984-6657

- Chiavenato, I. (2009) **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014) **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole.
- Costa, J.M. P.; Moreira, A. C. (2023). **Leadership Styles and Innovation Management: What Is. the Role of Human Capital?** Administrative Sciences 13: 47. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- Day, D., & Dragoni, L. (2018). **Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses**. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 133-56. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Dejours, C.; Abdoucheli, E. (2019) **Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica sobre o trabalho**. Em à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. (pp. 33-43). Atlas
- Demo, G.; Neiva, R. E.; Coura, K. V.; Gomide Júnior, S.; Costa, A. C. R. (2022) **As Virtudes Organizacionais Estimulam o Bem-Estar no Trabalho? O Papel Mediador das Práticas de Gestão de Pessoas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 6.
- Dourado, D. A.; Zambroni-de-Souza, B. A. A; Leite, W. K. S. (2025) **Psicologia Organizacional e do Trabalho e os Impedimentos da Atividade**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 26, e26423. <https://doi.org/10.5935/rpot/e26423>
- Felipe, I. F. R.; Medeiros, V. R.; Camargo, M.L. & Junior, E. G. (2021) **Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas** Revista Psicologia e Saúde, v. 13, n. 2, abr./jun. 2021, p. 211-225
- Kim, M, Beehr, T. A. & Prewett, M. S. (2018). **Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis**. Journal of Leadership & Organizational Studies, 25(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Lopez, F.; Bugarin, M., Bugarin, K. (2011). **Rotatividade nos cargos de confiança da administração federal brasileira (1999-2013)**. Estudos de Psicologia I Campinas I 28(3) I 337-343 I julho – setembro.
- Marras, J.P.(2016) **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo; Saraiva, 2016.
- Medeiros, J., Demo, G. & Barreto, B. S. B. (2025). **Connecting People and Organizations: Research Pathways and Perspectives in Human Resource Management Practices in the Public Service**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 25, e25758. <https://doi.org/10.5935/rpot/2025.25758>
- Peng, J., L. M., Wang, Z., & Lin, Y. (2020). **Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis**. The Journal of Applied Behavioral Science, 57(3), 369-397. <https://doi.org/10.1177/002188632092036>
- Rolim, J. A., Oliveira A. R. & Batista, E. C. (2020). **Manejo da ansiedade e COVID-19**. Rev. Enfermagem e Saúde Coletiva, 4(2)64-74, 2020, ISSN: 2448-394X.
- Santos, J. G. W., Franco, R. A., & Miguel, C. F. (2003). **Seleção de pessoal: Considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical**. Psicologia, Reflexão e Crítica, 16(2), 235- 243.
- Santos, M. M., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2021). **Liderança: Revisão da Literatura Brasileira e Comparação com a Produção Estrangeira**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 21(4), 1750-1757. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.22196>
- Skinner, B. F. (1981). **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes.
- Steil, Andrea Valéria, Esteves Garcia Carolina. (2016). **Análise do trabalho em organizações –definição, usos e métodos de realização**. Psicologia em Estudo [en linea]. 2016,

21(3), 473-483. ISSN: 1413-7372. Disponible
en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287148579011>

Tadaiesky, L. T. **Métodos de Seleção de Pessoal: Discussões Preliminares sob o Enfoque do Behaviorismo Radical**. Psicologia, Ciência e Profissão, 28 (1), 122-137. 2008

Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., et al. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of Internal Medicine*, 169(7), 467-473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>

Zanelli, J. C. Bastos, A. V. B. **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho**. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 466-491 pp. Artmed. 2004.

Conflitos de interesse: As autoras declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e na comunicação dessa pesquisa.

Contribuições:

Ana Marta dos Santos Becker: Elaboração da introdução e fundamentação teórica, incluindo levantamento, seleção e análise crítica do referencial bibliográfico nas áreas de análise de cargo, comportamento organizacional e psicologia comportamental); escrita – revisão e edição (organização textual, articulação teórico-conceitual e revisão crítica do conteúdo).

Luana Machado Síntz: Visualização, análise e interpretação dos resultados, elaboração da discussão e das considerações finais, com base na articulação entre dados e referencial teórico; escrita – revisão e edição (síntese dos achados, adequação às normas acadêmicas e revisão final do manuscrito)

Sara Suda Estevão: Visualização e elaboração da metodologia, incluindo definição dos critérios de busca, aplicação do protocolo PRISMA, seleção dos estudos e organização dos dados para análise); escrita – revisão e edição (padronização metodológica e revisão da coerência estrutural do trabalho).