

## IMPACTOS DA DISPARIDADE ENTRE CARGO E FUNÇÃO NO MUNICÍPIO DE SÃO CARLOS

ANA LUCIA LOPES<sup>1</sup>  
JÉSSICA CAROLINE MENDES<sup>2</sup>  
LUIS APARECIDO PAIOLI<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente estudo analisa os impactos da disparidade entre cargo e função no município de São Carlos/SP. A investigação foi conduzida por meio de uma pesquisa exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando um questionário eletrônico aplicado a 204 profissionais. Os resultados apontam para uma desigualdade entre as atividades desempenhadas e os cargos formalmente ocupados, com destaque para a insatisfação salarial, a sobrecarga de funções e a carência de reconhecimento profissional. A análise evidencia que essa disparidade influencia negativamente a motivação, a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores, especialmente em estruturas hierárquicas rígidas. Além disso, afeta diretamente a saúde mental e física dos colaboradores, contribuindo para quadros de estresse, esgotamento emocional (burnout) e outras consequências psicossociais. O estudo verifica a necessidade nas organizações de revisarem periodicamente as funções e adequá-las às descrições dos cargos, vinculando os salários para efetiva motivação e valorização dos profissionais. ambiente de trabalho mais justo e eficiente.

**Palavras-chave:** Disparidade entre cargo e função; Gestão de pessoas; Motivação; Salário.

### ABSTRACT

This study analyzes the impacts of the disparity between job positions and actual functions in the municipality of São Carlos/SP. The investigation was conducted through exploratory-descriptive research with both qualitative and quantitative approaches, using an electronic questionnaire administered to 204 professionals. The results reveal an imbalance between the tasks performed and the formally assigned positions, with emphasis on salary dissatisfaction, work overload, and lack of professional recognition. The analysis demonstrates that this disparity negatively affects workers' motivation, productivity, and well-being, particularly in rigid hierarchical structures. Furthermore, it directly impacts employees mental and physical health, contributing to stress, emotional exhaustion (burnout), and other psychosocial

<sup>1</sup> Graduanda no Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – ana.lopes37@fatec.sp.gov.br.

<sup>2</sup> Graduanda no Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – jessica.mendes@fatec.sp.gov.br.

<sup>3</sup> Docente Mestre em Engenharia de Produção, Universidade de Araraquara – UNIARA. Docente FATEC São Carlos. E-mail luis.paioli@fatec.sp.gov.br.

consequences. The study highlights the need for organizations to periodically review job functions and align them with formal job descriptions, linking compensation to effective motivation and professional recognition in order to promote a fairer and more efficient work environment.

**Keywords:** Job title and function disparity; Human resource management; Motivation; Salary.

## INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas constitui uma dimensão estratégica nas organizações contemporâneas, sendo a manutenção da motivação dos trabalhadores essencial para alcançar resultados organizacionais positivos. De acordo com Fischer (2017), a adequada definição entre cargos, salários e funções exerce papel determinante no processo motivacional, impactando a eficiência e a eficácia institucional. Entretanto, conforme argumenta Chiavenato (2014), a incongruência entre cargos formalmente estabelecidos e funções efetivamente desempenhadas tem se mostrado uma problemática persistente em diversos setores. Essa desarticulação pode resultar em consequências adversas, como insatisfação no ambiente laboral, queda de produtividade e comprometimento de processos como avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira.

A distinção conceitual entre cargo e função é fundamental para compreender essa problemática. Enquanto o cargo corresponde a uma posição formal no organograma organizacional, com requisitos, responsabilidades e remuneração predefinidos, a função refere-se às atividades realizadas no cotidiano laboral (Marras, 2000). A disparidade entre esses elementos pode decorrer tanto da ausência de clareza nas descrições formais quanto da velocidade das transformações impostas pela globalização, que introduzem novas exigências sem atualização dos perfis ocupacionais.

Oliveira et al. (2022) destacam que aspectos estruturais e culturais das organizações influenciam diretamente essa desconexão entre cargos e funções. Nesse contexto, o presente artigo analisa os impactos decorrentes dessa

disparidade no ambiente organizacional, a partir de uma abordagem que integra análises teóricas e evidências empíricas. A proposta visa ampliar o debate acadêmico e oferecer subsídios para aprimorar as práticas institucionais, promovendo maior alinhamento entre expectativas organizacionais e dos colaboradores.

Ainda segundo Chiavenato (2014), essa incoerência compromete significativamente a motivação, a produtividade e a satisfação dos trabalhadores, refletindo negativamente nos resultados organizacionais. Tal cenário evidencia fragilidades nos processos de descrição e gestão de cargos, que podem gerar conflitos internos, desmotivação e alta rotatividade. A inadequação estrutural entre cargo e função compromete tanto a continuidade institucional quanto a retenção de talentos.

As constantes transformações no mercado de trabalho, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças econômicas e dinâmicas sociais intensificadas pela globalização requerem maior flexibilidade na avaliação das funções desempenhadas em relação às estruturas formais de cargos. Muitas organizações, contudo, não respondem adequadamente a essas mudanças, seja por ausência de conhecimento técnico, seja pela rigidez de sua cultura organizacional, o que agrava a insatisfação nas relações de trabalho (Chiavenato, 2014).

Diante desse panorama, este estudo tem como propósito examinar os efeitos da disparidade entre cargos e funções no contexto do município de São Carlos/SP, identificando suas causas e consequências, com o intuito de orientar gestores de recursos humanos na adoção de estratégias mais eficazes para mitigar os impactos observados. A investigação fundamenta-se em dados empíricos coletados por meio de questionário eletrônico, complementados por uma revisão teórica sustentada em autores reconhecidos na literatura de gestão de pessoas.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

A presente pesquisa adotou uma abordagem metodológica de caráter exploratório-descritivo, com natureza qualitativa e quantitativa, visando à compreensão aprofundada dos impactos decorrentes da disparidade entre cargos e funções no contexto organizacional. Para esse fim, foi realizado um levantamento bibliográfico e documental, com o propósito de identificar e caracterizar os principais aspectos conceituais e práticos relacionados ao tema, conforme proposto por Marconi e Lakatos (2003).

A presente investigação baseou-se em dois métodos centrais: a análise da literatura especializada e a aplicação de um questionário eletrônico. A revisão teórica teve como objetivo explorar as abordagens discutidas na literatura acadêmica e técnica acerca da desarticulação entre os cargos formalmente estabelecidos e as funções efetivamente desempenhadas. Para isso, foram utilizadas fontes como artigos científicos, livros e documentos institucionais, selecionados em bases de dados amplamente reconhecidas pela comunidade científica.

Conforme Gil (2010), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o fenômeno estudado, tornando-o mais evidente e contribuindo para a formulação de hipóteses. Nesse sentido, o estudo foi estruturado para investigar a percepção dos profissionais sobre a incongruência entre as atribuições formais e as atividades efetivamente desempenhadas.

A coleta de dados primários ocorreu entre os meses de novembro e dezembro de 2024, por meio de um questionário estruturado, elaborado na plataforma Google Forms. O instrumento foi direcionado a profissionais de diferentes áreas, possibilitando a identificação de causas, consequências e estratégias de mitigação relacionadas à disparidade entre cargo e função. As perguntas foram formuladas com o intuito de explorar as percepções dos respondentes quanto aos efeitos dessa desarticulação em suas realidades profissionais.

A divulgação do questionário foi realizada por meio de canais digitais, como e-mails e redes sociais, o que possibilitou amplo alcance e acessibilidade. Durante o período de coleta, foram obtidas 204 respostas válidas, as quais constituíram o corpus analítico da pesquisa. Os dados obtidos foram analisados descritivamente,

com o apoio de ferramentas estatísticas apropriadas, permitindo a identificação de padrões, tendências e implicações relevantes para a compreensão do fenômeno.

A integração entre a revisão teórica e a análise empírica possibilitou uma abordagem abrangente e consistente, contribuindo para a robustez metodológica e a profundidade das conclusões obtidas neste estudo.

## **CONCEITOS DE CARGO E FUNÇÃO**

De acordo com Chiavenato (2014), o conceito de cargo corresponde ao conjunto de atribuições e responsabilidades formalmente atribuídas a um indivíduo no contexto organizacional. Essa definição pressupõe que os cargos são delineados com o intuito de organizar as atividades laborais e estabelecer de maneira objetiva as expectativas relativas ao desempenho dos colaboradores.

Em contrapartida, a função refere-se às atividades e responsabilidades concretamente executadas pelo profissional no exercício de seu cargo. Conforme descrito por Dessler (2017), a função representa a descrição operacional das ações que devem ser realizadas, dos métodos empregados e dos resultados esperados. Dessa forma, enquanto o cargo estabelece uma posição formal na estrutura hierárquica da organização, a função representa a execução prática das responsabilidades associadas a essa posição.

A distinção conceitual entre cargo e função revela-se essencial para a gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que favorece a alocação adequada de responsabilidades e promove maior clareza quanto às expectativas organizacionais. Dutra (2002) reforça que a precisão na definição desses conceitos contribui significativamente para a eficiência da gestão de pessoas e para a motivação dos profissionais, à medida que possibilita uma compreensão mais clara das atribuições e do papel de cada indivíduo na dinâmica organizacional.

## **CAUSAS DA DISPARIDADE ENTRE CARGO E FUNÇÃO**

A identificação das causas que promovem a disparidade entre cargos e funções no contexto organizacional demanda a consideração de diversos fatores interligados. Dentre os mais significativos, destaca-se a inexistência de um delineamento claro e sistemático na definição de cargos e funções, fator que contribui para a distribuição desigual de responsabilidades e para a inadequação das políticas remuneratórias. Nesse contexto, Souza e Martins (2023) enfatizam que a falta de descrições precisas e objetivas das atividades e atribuições associadas a cada cargo favorece o surgimento de conflitos internos, a insatisfação dos profissionais e o descompasso entre as expectativas organizacionais e as práticas efetivamente adotadas no ambiente de trabalho.

Outro fator relevante diz respeito à desigualdade no acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira. Conforme destacado por Pereira e Silva (2022), a ausência de políticas estruturadas voltadas à promoção e à qualificação contribui para a perpetuação da disparidade funcional, gerando desmotivação e percepções de injustiça entre os colaboradores, aspecto corroborado pelos dados empíricos obtidos na pesquisa de campo, conforme demonstrado no Gráfico 1.

Adicionalmente, a configuração da estrutura organizacional e os traços predominantes da cultura corporativa exercem influência direta sobre essa disparidade. Organizações com estruturas hierárquicas rígidas e baixa flexibilidade institucional tendem a conservar essas desigualdades, dificultando processos de mobilidade funcional e reconhecimento profissional. Ambientes organizacionais que se fundamentam em princípios de transparência, equidade e meritocracia demonstram maior capacidade de atenuar as disparidades entre cargos e funções, favorecendo, assim, a construção de relações de trabalho mais equilibradas, sustentáveis e alinhadas aos objetivos institucionais.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados que embasam esta pesquisa foram obtidos por meio da aplicação de um questionário eletrônico, respondido por 204 profissionais de diversas áreas de atuação. Essa abordagem permitiu a coleta de informações relevantes, possibilitando uma análise detalhada das percepções e experiências dos participantes em relação ao tema investigado. A obtenção dos participantes ocorreu por meio da interação em grupos temáticos nas plataformas digitais Facebook e WhatsApp, visando coletar percepções e compreensões relacionadas à temática em análise. Essa estratégia permitiu alcançar um grupo variado de participantes, garantindo uma maior diversidade nas respostas e ampliando a representatividade dos dados coletados.

Em relação ao perfil sociodemográfico dos respondentes, observou-se predominância do sexo feminino, representando 75% da amostra. Quanto à faixa etária, 29% dos participantes situam-se entre 35 e 44 anos; 20%, entre 25 e 34 anos; outros 20%, entre 45 e 54 anos; 15%, entre 55 e 64 anos; 13%, entre 18 e 24 anos; e 3% possuem mais de 65 anos.

No que tange à categoria profissional, os dados revelaram a seguinte distribuição: 22% atuam no serviço público, 19% no setor educacional, 15% na indústria, 12% na área da saúde, 11% no comércio, 11% em outras áreas, 3% na construção civil, 3% no setor financeiro, 2% na indústria alimentícia e 2% no setor de tecnologia. Quanto ao tempo de vínculo empregatício, 37% possuem mais de dez anos de atuação na organização atual; 17% entre três e cinco anos; 16% entre seis e dez anos; outros 16% entre um e dois anos; e 14% indicaram menos de um ano.

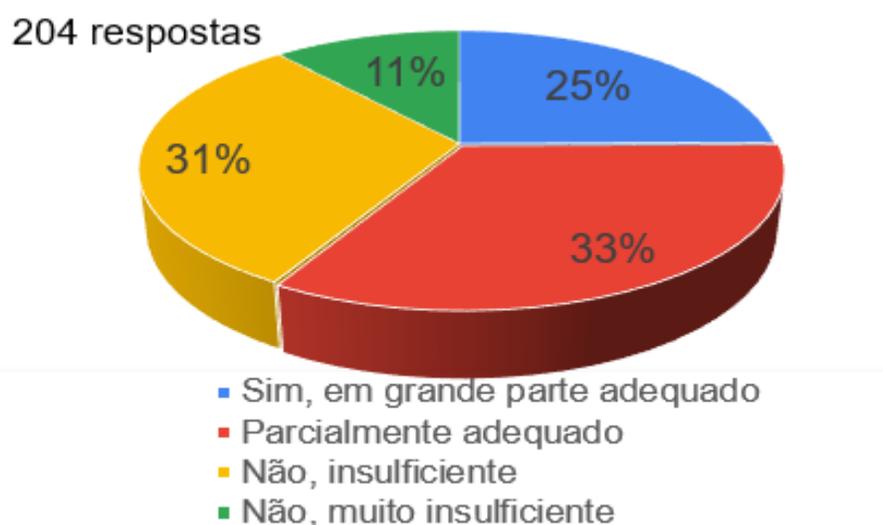
A respeito das funções exercidas, 34% atuam em áreas administrativas, 17% em funções operacionais, 6% em vendas e 43% em outras atividades. Já no que se refere aos cargos ocupados, 30% identificaram-se como assistentes ou auxiliares, 8% como analistas, 6% como supervisores ou encarregados, 5% em posições gerenciais e 50% em outras denominações funcionais.

Para ampliar a compreensão da problemática, foram utilizados gráficos representativos dos dados coletados, os quais destacam lacunas na percepção de insatisfação profissional. Essas evidências possibilitam a identificação de fatores que

influenciam a disparidade entre cargos e funções nas organizações, proporcionando uma base para análises mais aprofundadas sobre o impacto dessa desigualdade no ambiente de trabalho.

### Correspondência salarial em relação às atividades executadas

**Gráfico 1.** Você considera que seu salário corresponde a execução das suas atividades.



**Fonte:** Elaborado pelos autores, (2025).

A análise da correspondência entre a remuneração recebida e as atividades efetivamente desempenhadas revela um elevado grau de insatisfação entre os profissionais participantes da pesquisa. Conforme demonstrado no gráfico apresentado, 33% dos respondentes avaliaram a remuneração como apenas parcialmente condizente com as atribuições exercidas, enquanto 31% a consideraram inadequada. Esses dados evidenciam a necessidade de reavaliação das políticas salariais adotadas, com vistas à sua adequação às funções desempenhadas, de modo a promover maior equidade e valorização profissional no ambiente organizacional.

Segundo Chiavenato (2014),

"A remuneração é um dos principais fatores de motivação ou desmotivação no trabalho. Quando percebida como inadequada ou injusta, pode gerar insatisfação, redução da produtividade e comprometimento do desempenho organizacional." (Chiavenato, 2014, p. 253)

A falta de correspondência entre a remuneração e as responsabilidades efetivamente desempenhadas evidencia deficiências nos sistemas de gestão de cargos e salários, os quais deveriam estar fundamentados em princípios de equidade e justiça organizacional. Conforme argumenta Dutra (2002), a percepção de justiça nas práticas de recompensas exerce influência direta sobre o nível de comprometimento dos colaboradores com os objetivos institucionais. Diante desse cenário, torna-se essencial que as organizações implementem políticas salariais mais transparentes e alinhadas às funções realmente executadas, a fim de valorizar adequadamente o trabalho realizado e promover maior equilíbrio nas relações de trabalho.

### Sobrecarga em relação às funções executadas

**Gráfico 2.** Você se sente sobrecarregado(a) em relação às suas funções.



Fonte: Elaborado pelos autores, (2025).

Observa-se no gráfico acima que os resultados revelam que 41% dos profissionais afirmam se sentir sobrecarregados em suas funções e 24% ocasionalmente sobrecarregados. Com isto, evidencia-se a necessidade de atenção e possíveis ajustes nas cargas de trabalho para melhorar a satisfação e a eficiência dos colaboradores.

A sobrecarga de atribuições no contexto organizacional impacta diretamente os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores em suas atividades laborais. De acordo com Leite e Salas (2014), a acumulação excessiva de funções pode gerar impactos significativos no engajamento dos colaboradores, especialmente quando associada à ausência de reconhecimento e ao apoio insuficiente por parte da organização, o que contribui para um ciclo contínuo de desmotivação.

Os dados analisados evidenciam que a sobrecarga de trabalho apresenta uma relação direta com a deterioração da qualidade de vida no ambiente organizacional, impactando negativamente a saúde física e mental dos profissionais, o que pode culminar no aparecimento de estados de estresse intenso e na manifestação da síndrome de burnout.

A reestruturação organizacional, por sua vez, frequentemente acarreta um aumento das responsabilidades atribuídas aos trabalhadores, sem que haja uma correspondente redistribuição de tarefas ou oferta de suporte adequado. Tais práticas, comuns em contextos de redução de custos e otimização de recursos, levam à incorporação de múltiplas funções por parte de um mesmo colaborador (Oliveira e Santos, 2022).

Segundo Silva (2021), o acúmulo de responsabilidades favorece o aumento dos níveis de estresse e o comprometimento da saúde dos profissionais, tanto no aspecto físico quanto psicológico. Ademais, essa sobrecarga tende a comprometer a qualidade das atividades desempenhadas, à medida que os indivíduos não dispõem do tempo e da energia necessários para cumprir adequadamente suas tarefas.

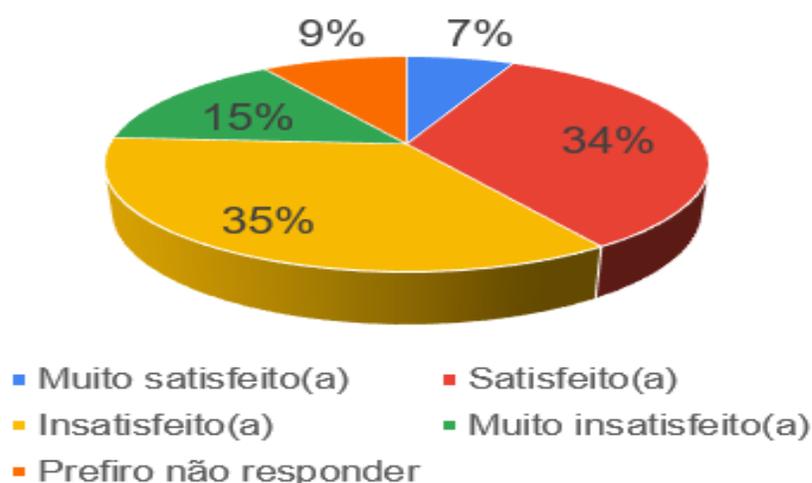
Esse cenário também pode resultar no aumento do absenteísmo e da rotatividade de pessoal, refletindo-se negativamente na produtividade organizacional. Leite e Salas (2014) reiteram que o excesso de atribuições compromete o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, a eficiência das operações internas.

Diante disso, recomenda-se que os gestores adotem estratégias de gestão que favoreçam a construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado, por meio da implementação de políticas de bem-estar, da redistribuição equitativa de tarefas e do fortalecimento da comunicação entre lideranças e equipes, com vistas à prevenção e mitigação dos efeitos da sobrecarga funcional.

### Reconhecimento e valorização do trabalho executado

**Gráfico 3.** Como você avalia o reconhecimento e a valorização do seu trabalho em relação ao seu cargo.

204 Respostas



**Fonte:** Elaborado pelos autores, (2025).

A análise dos dados apresentados no gráfico indica uma diversidade de percepções em relação ao reconhecimento e à valorização do trabalho desempenhado pelos profissionais. Verifica-se que uma parcela significativa dos participantes manifesta algum nível de insatisfação, seja moderado ou elevado, o que sinaliza possíveis fragilidades nas práticas organizacionais voltadas à valorização dos colaboradores.

De acordo com Fischer (2017), o reconhecimento do desempenho constitui um dos pilares fundamentais da gestão eficaz de pessoas, sendo elemento essencial para a promoção do engajamento e da retenção de talentos. Chiavenato (2014) corrobora essa perspectiva ao afirmar que o reconhecimento profissional figura entre os principais fatores de motivação no ambiente de trabalho, e sua ausência pode gerar efeitos negativos, como frustração, desmotivação e redução da produtividade.

Diante desse cenário, torna-se imprescindível que as organizações implementem mecanismos estruturados de valorização profissional, tais como sistemas de feedback contínuo, práticas de reconhecimento simbólico e estratégias formais de recompensas. Tais medidas são capazes de reforçar comportamentos alinhados aos objetivos institucionais, promovendo maior satisfação e comprometimento entre os colaboradores.

## **CONCLUSÃO**

O presente estudo evidenciou os impactos da disparidade entre cargos e funções nas organizações. A análise empírica identificou fatores que comprometem a eficiência institucional e o bem-estar dos colaboradores. Profissionais que acumulam funções relatam sobrecarga, enquanto a falta de clareza nas atribuições intensifica a percepção de desigualdade, gerando conflitos e desmotivação. Verificou-se que essa discrepância afeta negativamente a produtividade e a saúde mental, com registros de estresse e burnout. Práticas discriminatórias, explícitas ou veladas, limitam o acesso de determinados grupos a cargos de maior prestígio, perpetuando desigualdades estruturais. Os resultados apontam para a necessidade

de políticas organizacionais que priorizem transparência, equidade e definição precisa das funções. Ressalta-se, por fim, a importância da continuidade de estudos que aprofundem a temática e subsidiem estratégias eficazes de gestão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DESSLER, G. **Fundamentals of Human Resource Management**. 5th ed. Boston: Pearson, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2002

FISCHER, A. L. **Gestão de Pessoas: O Papel da Liderança no Desenvolvimento do Capital Humano**. São Paulo, Atlas, 2017.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, v.40, n.3, p.18-25, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 04 mar. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, M. de P.; SALAS, C. **“Trabalho e desigualdades sob um novo modelo de desenvolvimento”**. Tempo Social, USP, v.26, n.1, p.87-100, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

NKOMO, S. M.; COX JUNIOR, T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, v.3, cap.12, p.332-353, 2004.

OLIVEIRA M. S.; SANTOS, R. A.; SILVA, S. O. S. **Gestão de Pessoas: O novo perfil do RH como diferencial Competitivo**. Unef.edu.br, 2022.

Impactos da disparidade entre cargo e função no município de São Carlos.
--

Ana L. Lopes; Jéssica C. Mendes; Luis A. Paioli.
--

PEREIRA, J. S.; SILVA, M. A. **Desenvolvimento Profissional e Gestão de Carreiras**. Rio de Janeiro: Elsevier 2022.

SILVA, J. **Saúde mental no ambiente de trabalho: riscos e estratégias de prevenção**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2021.

SOUZA, A. B.; MARTINS, F. C. **Gestão de Cargos e Salários no Contexto Contemporâneo**. São Paulo: Editora Atlas, 2023.