

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
ETEC de Sapopemba – Extensão São Rafael
Curso Técnico Modular em Recursos Humanos

Fernanda Rodrigues Gomes Gabriel

Jessica Ferreira Da Silva

Ketellym Ramos Da Silva

Leticia Cristina Quirino

Maria Helena Fernandes Ferreira

Viviane De Oliveira Sá

**A GESTÃO DE CARGOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA
NA DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E ROTATIVIDADE**

SÃO PAULO – SP

2026

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
ETEC de Sapopemba – Extensão São Rafael
Curso Técnico Modular em Recursos Humanos

Fernanda Rodrigues Gomes Gabriel

Jessica Ferreira Da Silva

Ketellym Ramos Da Silva

Leticia Cristina Quirino

Maria Helena Fernandes Ferreira

Viviane De Oliveira Sá

Trabalho inicial do curso Técnico de Recursos Humanos da Instituição ETEC Sapopemba Extensão: Céu São Rafael, para obtenção do título técnico em DTCC (Desenvolvimento Trabalho de Conclusão de Curso) Orientadora Professora: Rosana Araújo

SÃO PAULO – SP

2026

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, por nos conceder força, sabedoria e determinação para concluirmos mais esta importante etapa de nossas vidas. Com muito carinho, dedicamos também a todos que fizeram parte da nossa caminhada. Aos nossos familiares, pelo amor, paciência, incentivo e apoio incondicional em todos os momentos.

Agradecemos especialmente ao Professor Arthur Baltazar Rodrigues de Souza, nosso primeiro orientador de TCC, que esteve presente no início desta trajetória, compartilhando conhecimentos e contribuindo significativamente para o desenvolvimento do nosso trabalho. Ao Professor Cezar Ortêncio da Silva, por sua dedicação, pelas críticas construtivas que nos ajudaram a aprimorar tanto o trabalho quanto a apresentação, orientando-nos para que alcançássemos um resultado mais alinhado e profissional.

À Professora Rosana Ribeiro de Araújo Santos, por dar continuidade à orientação do nosso TCC, pelo comprometimento, apoio e incentivo durante a fase final deste projeto, contribuindo para a sua conclusão com excelência.

Estendemos nossa gratidão aos demais professores que fizeram parte da nossa formação na Etec Sapopemba – Extensão CEU São Rafael: Professor Antônio Cesar L Oliveira, Professor Dárcio de Paula Oliveira, Professora Maria Aparecida dos Santos Moura, Professor Matheus de Oliveira Nicésio, Professor Rogério dos Santos Moura, Professor Romeu Bastos Gonçalves Pereira, Professora Roselaine Souza Araujo de Melo Freitas, Professora Sandra Maria da Silva e Professor Sydney Gana. A cada um de vocês, nossa gratidão pelos ensinamentos, pela dedicação, pelo incentivo e por contribuírem para nossa formação acadêmica, profissional e pessoal.

Levaremos conosco os conhecimentos e valores compartilhados ao longo dessa jornada. Este trabalho é a prova de que, com fé, união, esforço, amizade e o apoio de pessoas especiais, somos capazes de superar desafios e alcançar grandes conquistas.

RESUMO

A busca pela excelência na prestação de serviços e a manutenção de uma estrutura formalmente organizada requer transparência, e organização dos processos internos. Nesse contexto o presente trabalho aborda a gestão de cargos, que consiste na estruturação, avaliação e monitoramento de cargos dentro da empresa. Trata-se de um processo de suma importância no Recursos Humanos, pois atribui competências exigidas dentro da hierarquia nas organizações, envolvendo processo de análise, descrição, avaliação e classificação dos cargos, visando estabelecer de forma clara as responsabilidades, além de reestruturar o organograma funcional, garantindo eficiência operacional da empresa. Sem haver dúvidas sobre seus deveres na corporação.

A ausência de uma política bem definida pode levar a problemas como alta rotatividade, insatisfação dos colaboradores. Um bom plano de cargos ajuda na motivação, e na retenção de talentos dentro da empresa. Por isso, a gestão de cargos é vista como uma ferramenta estratégica para manter a equipe engajada e a empresa estruturada.

Com este intuito apuramos temas e pesquisas que mais se enquadraram nessa monografia, apontando recursos e análises principais para cada um deles.

Palavras-chave: Gestão de cargos. Recursos humanos. Análise e descrição de cargos. Estrutura organizacional. Retenção de talentos

ABSTRACT

The pursuit of excellence in service delivery and the maintenance of a formally organized structure require transparency and well-structured internal processes. In this context, this study addresses the job management, which consists of structuring, evaluating, and monitoring positions a company. This process is fundamental of in importance in Human Resources, as it defines the competencies required within the organizational hierarchy, involving job analysis, description, evaluation, and classification. Its purpose is to clearly establish responsibilities while restructuring the organizational chart to ensure the company's operational efficiency, avoiding any doubts regarding employees' duties within the corporation.

The absence of a well-defined policy can lead to problems such as high turnover and employee dissatisfaction. A well-structured job plan helps motivate and retain talent within the company. Therefore, job management is seen as a strategic tool to keep the team engaged and the organization properly structured. With this purpose in mind, we explored topics and research that best fit this monograph, highlighting the main resources and analyses for each of them.

Keywords: Job management. Human Resources. Job analysis and description. Organizational structure. Talent retention.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	7
1.1.1 Objetivos	9
1.1.2 Geral	9
1.1.3 Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2.REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 METODOLOGIA	13
3.ORGANOGRAMA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	13
3.1 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA E CAPACITAÇÃO CONTÍNUA	15
3.2. DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO	16
3.3 BEM-ESTAR E SAÚDE MENTAL	17
4. DIVERSIDADE, INCLUSÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL	18
4.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA	19
4.2 A DIMENSÕES DE IMPACTO ESTRATÉGICO	21
5. ANÁLISE DE CARGOS	21
5.1. PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	23
6.PESQUISAS/GRÁFICOS	24
7.CONCLUSÃO	34
8.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1.INTRODUÇÃO

A Gestão de Cargos é um processo da área de Recursos Humanos que organiza a estrutura e define as funções dentro de uma empresa. É um processo que busca estruturar e organizar as funções existentes em uma empresa de forma clara e eficiente, mais do que definir títulos e salários, ela descreve responsabilidades, competências e requisitos necessários para cada posição, servindo como base para diversas práticas de Recursos Humanos.

Com uma gestão bem estruturada, a organização consegue alinhar os cargos à sua estratégia, garantir justiça e transparência nas políticas de remuneração, além de oferecer planos de crescimento e valorização profissional. Dessa maneira, a gestão de cargos contribui diretamente para a motivação dos colaboradores e para a competitividade da empresa no mercado.

É desempenhado um papel estratégico na área de Recursos Humanos, garantindo que a organização tenha um modelo justo e competitivo para a remuneração de seus colaboradores. Define a descrição de cada função, estabelece as faixas salariais e garante que a empresa mantenha um equilíbrio entre o valor de cada cargo internamente e a competitividade do mercado.

Dessa forma é essencial para atrair e reter talentos, pois assegura transparência, justiça e clareza nas políticas de remuneração. Destaca – se que o profissional responsável por essa função é encarregado de planejar, implementar e manter a estrutura de cargos e a política salarial de uma organização. Seu principal objetivo é garantir que a remunerações sejam justas, competitivas e alinhadas a estratégias organizacionais, promovendo um ambiente de trabalho motivador e equilibrado. Essas ações visam assegurar que os colaboradores compreendam suas responsabilidades, oportunidades de desenvolvimento e como seu trabalho é valorizado dentro da empresa.

Ao estabelecer descrições detalhadas dos cargos, organização alinha expectativas entre gestores e colaboradores, promovendo a transparência nas relações de trabalho e contribuindo para um ambiente mais justo. Mais do que uma ferramenta administrativa, a gestão de cargos se mostra essencial para o crescimento sustentável da empresa, pois garante equidade salarial, estimula a valorização interna e facilita o planejamento de carreira. Assim contribui

diretamente para o fortalecimento da cultura organizacional e para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Portanto, a fim de construir um modelo padrão e delegação de responsabilidades, além de reestruturar o organograma funcional e prover a organização de meios necessários para uma gestão mais profissional na condução dos Recursos Humanos. Concluindo, a visão deve ser estabelecida novas políticas e a introdução de uma cultura que vise dar maior importância para os colaboradores.

Se entende que, ao longo dos anos, o mundo empresarial vem passando por diversas atualizações dentro e fora do mercado de trabalho. Com a chegada de novas tecnologias, políticas e culturas algumas práticas vêm mudando, como a administração de pessoas dentro da instituição.

Essas mudanças são necessárias para que os funcionários se mantenham motivados e satisfeitos, para a produtividade da organização crescer e os objetivos organizacionais devem estar bem estabelecidos.

Resumidamente a gestão vem mudando pois precisa acompanhar as novas demandas do mercado de trabalho, integrar tecnologia, promover flexibilidade e valorizar os colaboradores como protagonistas do crescimento da instituição.

1.1.1 Objetivos

1.1.2 Geral

Analisar a importância da gestão de cargos como ferramenta estratégica para a definição de funções, a valorização dos colaboradores e a redução da rotatividade de pessoal nas organizações, verificando sua contribuição para a transparência organizacional, a retenção de talentos e o alinhamento entre os objetivos institucionais e o desempenho profissional.

1.1.3 Específicos

Compreender os conceitos e fundamentos da gestão de cargos no contexto da gestão de pessoas;

Identificar a importância da análise e descrição de cargos para a definição clara de funções e responsabilidades;

Verificar a influência da gestão de cargos nos processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e administração de cargos e salários;

Analisar a relação entre a estruturação dos cargos, a motivação dos colaboradores e a retenção de talentos;

Avaliar a percepção dos colaboradores acerca da clareza das funções, oportunidades de crescimento e políticas de remuneração existentes na organização;

Investigar como a gestão de cargos pode contribuir para a redução da rotatividade e para o fortalecimento da estrutura organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema "Gestão de Cargos como Ferramenta Estratégica na Descrição de Funções e Rotatividade" justifica-se pela relevância que essa prática exerce no contexto das organizações. Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, torna-se essencial que as empresas adotem mecanismos capazes de promover maior eficiência na gestão de pessoas, garantindo clareza nas atribuições dos colaboradores e alinhamento entre as necessidades organizacionais e os objetivos profissionais.

A gestão de cargos desempenha papel fundamental nesse processo, uma vez que possibilita a definição adequada das responsabilidades, competências e requisitos de cada função. Além disso, fornece subsídios para a elaboração de políticas de remuneração mais justas, planos de carreira estruturados e estratégias voltadas à retenção de talentos, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional e para a melhoria do desempenho institucional.

A relevância deste estudo também está relacionada aos impactos que a ausência de uma gestão de cargos eficiente pode ocasionar, como conflitos de função, desmotivação, dificuldades na avaliação de desempenho e aumento dos índices de rotatividade. Dessa forma, compreender os benefícios decorrentes da estruturação adequada dos cargos torna-se fundamental para o desenvolvimento de práticas de Recursos Humanos mais eficazes e alinhadas às demandas atuais do mercado de trabalho.

No âmbito acadêmico, o tema contribui para ampliar os conhecimentos adquiridos durante o Curso Técnico em Recursos Humanos, possibilitando uma compreensão mais aprofundada dos processos relacionados à gestão de pessoas. Já no contexto profissional, o estudo oferece subsídios para a atuação futura dos técnicos em Recursos Humanos, auxiliando-os na implementação de práticas que promovam maior organização, transparência e valorização dos colaboradores dentro das organizações.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão da Gestão de Pessoas e, especificamente, da Gestão de Cargos, exige uma análise de sua evolução histórica. Ao longo do século XX, impulsionada pela industrialização e pelo crescimento das organizações, a área de Recursos Humanos migrou de uma função meramente burocrática e operacional — focada no controle de departamento pessoal e em "Relações Industriais" — para uma abordagem altamente estratégica.

A partir da década de 1930, a Escola das Relações Humanas, liderada por Elton Mayo, trouxe uma visão humanizada ao ambiente corporativo, demonstrando empiricamente que fatores psicológicos e sociais impactam diretamente a produtividade. No cenário brasileiro, a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943 impulsionou a formalização das estruturas de trabalho. Já a partir da década de 1980, consolidou-se a necessidade de alinhar os cargos e salários aos objetivos de negócio das empresas, transformando o colaborador em um parceiro estratégico.

Na década de 1980 em diante o setor de RH (Recursos Humanos) ganhou um papel estratégico, alinhando a gestão de cargos e pessoas aos objetivos de negócio da empresa. (Elton Mayo). A Política de Cargos e Salários é uma prática de Recursos Humanos que estrutura, avalia e monitora as posições em uma empresa, definindo remuneração e benefícios de forma justa, equilibrada e competitiva. O objetivo é atrair, reter e motivar talentos, garantindo equidade interna e externa, surgindo a necessidade de especialização em áreas como contabilidade, marketing e produção consolidando os cargos administrativos e de supervisão como parte essencial das organizações. Identificando todas as posições da empresa e detalhar as funções, responsabilidades, competências e requisitos para cada uma, importância de cada cargo com base na complexidade e responsabilidade, para depois atribuir uma pontuação que servirá de base para a tabela salarial aumentos, incentivando o crescimento profissional.

É um desafio estratégico para muitas organizações. Isso envolve criar condições que favoreçam o crescimento e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, de forma a mantê-los motivados, engajados e comprometidos

com a empresa. Quando falamos sobre retenção de talentos em cargos de gestão, estamos lidando com uma área ainda mais crítica, já que esses líderes desempenham um papel crucial no desempenho organizacional e no alinhamento estratégico da empresa.

2.1 METODOLOGIA

A metodologia desse trabalho baseou-se em uma pesquisa bibliográfica e exploratória, com consulta de livros, artigos científicos e materiais digitais relacionados e também uma pesquisa de campo com os trabalhadores da região da zona leste – São Paulo, específica em diversas áreas baseado na área de Recursos Humanos. Foram analisados conceitos teóricos sobre gestão de cargos, abordando sua importância, etapas e benefícios dentro das organizações.

O estudo buscou compreender de que forma a gestão de cargos contribui para o desenvolvimento organizacional e para o fortalecimento das práticas de RH, relacionando os conteúdos estudados ao aprendizado adquirido no Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC de Sapopemba – Extensão CEU São Rafael.

3.ORGANOGRAMA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O organograma é um recurso essencial para compreender como uma organização está estruturada e como se distribuem as responsabilidades em seu interior. Conforme explica Chiavenato (2014, Introdução à Teoria Geral da Administração), ele é uma representação gráfica que demonstra a configuração formal da instituição, indicando os níveis hierárquicos, as linhas de autoridade, os canais de comunicação e as principais funções desempenhadas. Para o autor, o organograma “mostra as relações entre as unidades organizacionais e o grau de autoridade existente entre elas” (CHIAVENATO, 2014, Introdução à Teoria Geral da Administração, p. 89). Essa representação visual facilita o entendimento das conexões entre os setores e do fluxo de informações dentro da empresa, sendo um instrumento indispensável à gestão moderna.

De acordo com o mesmo autor, o organograma atua como um mapa administrativo, possibilitando uma visão clara da distribuição de cargos e das atividades realizadas por cada área. Ele auxilia na definição de papéis, na delimitação de responsabilidades e no reconhecimento dos vínculos hierárquicos existentes. Além de proporcionar maior transparência na comunicação interna, essa ferramenta contribui para a eficiência das decisões

gerenciais e para o melhor aproveitamento dos recursos humanos. Chiavenato (2014) observa que compreender a estrutura formal por meio do organograma permite identificar falhas, sobreposições de funções e oportunidades de melhoria, o que reforça seu valor como base para o planejamento e controle organizacional.

Em sua obra, Chiavenato (2014, Introdução à Teoria Geral da Administração) descreve diferentes formatos de organogramas, que variam conforme o perfil e as necessidades de cada instituição. O modelo vertical, também conhecido como tradicional, é o mais comum e apresenta os níveis de autoridade de forma descendente, da alta administração até os cargos operacionais. O organograma horizontal enfatiza a integração entre áreas e a comunicação lateral, sendo utilizado em estruturas mais colaborativas. Já o funcional destaca os departamentos e suas respectivas funções, enquanto o circular organiza os cargos em círculos concêntricos, representando uma hierarquia menos rígida e mais cooperativa. O autor ressalta que a escolha do tipo ideal depende das características da organização e do grau de formalidade que ela pretende adotar.

O setor de Recursos Humanos (RH) é um dos que mais se beneficia dessa representação. Chiavenato (2014, Introdução à Teoria Geral da Administração) destaca que conhecer a estrutura formal é fundamental para o bom desempenho das práticas de gestão de pessoas. O organograma permite ao RH visualizar a distribuição de cargos, identificar lacunas na equipe, planejar contratações e estruturar planos de carreira de maneira mais assertiva. Além disso, apoia processos como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e gestão de cargos e salários, tornando o departamento mais estratégico e alinhando aos objetivos organizacionais. O autor ainda aponta que um organograma bem construído, melhora a comunicação interna e fortalece o alinhamento entre as metas corporativas e os propósitos individuais dos colaboradores.

Em síntese, o organograma vai muito além de um simples desenho administrativo. Conforme reforça Chiavenato (2014, Introdução à Teoria Geral da Administração), trata-se de um instrumento de gestão e planejamento capaz de promover clareza, integração e eficiência entre os diferentes níveis da organização. Ao representar visualmente as relações de autoridade,

responsabilidade e comunicação, o organograma se consolida como uma ferramenta essencial para a administração, contribuindo diretamente para a eficácia operacional e o fortalecimento da cultura organizacional.

3.1 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA E CAPACITAÇÃO CONTÍNUA

Programas de mentoring e coaching, contribuem para o desenvolvimento contínuo dos líderes. O mentoring permite que líderes mais experientes compartilhem conhecimentos e orientações, enquanto o coaching ajuda a desenvolver habilidades específicas, melhorar a tomada de decisões e enfrentar os desafios do dia a dia da gestão.

Treinamentos avançados e especializações, oferecer oportunidades para que os gestores se especializem e adquiram novas competências é uma maneira eficaz de manter esses profissionais motivados e com a sensação de que a empresa investe no seu crescimento pessoal e profissional.

Ter um plano de sucessão claro para cargos de liderança é fundamental para demonstrar que há um caminho bem estruturado dentro da empresa, garantindo que gestores se sintam reconhecidos e saibam que têm oportunidades de avançar em sua carreira.

Promoções internas, incentiva e dar oportunidades para os gestores ascenderem dentro da organização, cria um senso de pertencimento e lealdade à empresa.

Reconhecimento contínuo do trabalho e das conquistas de um gestor é essencial para sua retenção. Isso pode ser feito por meio de feedbacks regulares, prêmios e reconhecimento público, pacotes de compensação e benefícios competitivos, a remuneração é um fator importante, mas as empresas também devem considerar benefícios adicionais, como planos de saúde, bônus por performance e flexibilidade de horário. Criar um ambiente onde os gestores se sintam confortáveis para dar e receber feedback fortalece o senso de comunidade e desenvolvimento dentro da organização, líderes buscam ter autonomia para tomar decisões estratégicas em suas áreas de atuação. Garantir que seus valores e estilos de liderança sejam respeitados dentro da empresa pode aumentar sua satisfação e engajamento.

Após a pandemia, muitos profissionais de gestão valorizam uma boa qualidade de vida. Oferecer modelos de trabalho híbridos ou remotos pode ser uma estratégia para reter esses talentos, implementar programas de bem-estar para gestores, como aconselhamento psicológico e coaching focado em saúde mental, ajuda a reduzir o estresse e a pressão que muitos cargos de liderança enfrentam.

3.2. DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

Projetos desafiadores e impactantes a retenção de gestores pode ser favorecida quando as empresas oferecem desafios que permitam que os líderes desenvolvam suas habilidades de forma significativa, ao mesmo tempo em que contribuem para o crescimento da organização. Quando os gestores têm clareza sobre a visão e os objetivos estratégicos da empresa, podem influenciar diretamente esses processos, há uma maior satisfação no cargo. Manter uma comunicação clara e aberta entre os gestores e a alta liderança sobre o futuro da organização e as expectativas em relação a resultados é fundamental, isso ajuda os líderes a sentirem que estão fazendo parte de uma visão compartilhada e estratégica.

A retenção de talentos de gestão é um esforço contínuo e que envolve múltiplos aspectos da cultura organizacional, comunicação interna, e políticas de desenvolvimento de carreira. Além disso, as empresas que focam em criar uma experiência enriquecedora e desafiadora para seus gestores conseguem não apenas reter esses profissionais, mas também fortalecer a performance global da organização.

A flexibilidade de horários e a adoção de modelos de trabalho híbridos, que combinam o ambiente presencial e remoto, são tendências consolidadas que visam adaptar-se às necessidades dos colaboradores.

Em síntese, as formas de trabalho que se destacam em 2024 refletem a contínua evolução do mercado profissional. A combinação de tendências como trabalho remoto, flexibilidade, freelancing e colaboração entre gerações está redefinindo a forma como os profissionais encaram o mundo corporativo. Ao adotar modelos de trabalho mais adaptáveis, as empresas se preparam para prosperar em um futuro dinâmico e recompensador.

O crescimento do trabalho autônomo (freelancing) oferece às empresas acesso a especialistas sob demanda, ao mesmo tempo em que proporciona maior diversidade de habilidades nas equipes.

O trabalho freelancer, ou autônomo, ganha espaço como uma forma de emprego mais independente. Os profissionais podem oferecer seus serviços de maneira flexível, colaborando em projetos específicos sem a necessidade de um compromisso de longo prazo. Essa modalidade oferece às empresas acesso a especialistas sob demanda, promovendo uma maior diversidade de habilidades nas equipes.

Embora muitas empresas tenham optado por retornar ao modelo presencial, o trabalho remoto, ou home office, continua sendo uma prática consolidada desde a pandemia. Esse modelo permite que os profissionais desempenhem suas funções de qualquer lugar do mundo, promovendo maior autonomia e contribuindo para um equilíbrio mais saudável entre a vida profissional e pessoal. Além disso, amplia o alcance das empresas, permitindo a contratação de talentos globais.

A flexibilidade no trabalho torna-se um elemento-chave para garantir a satisfação dos colaboradores e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, horários adaptáveis, modelos de jornada mais dinâmicos e a personalização das rotinas laborais são tendências que continuarão a fazer a diferença em 2025.

3.3 BEM-ESTAR E SAÚDE MENTAL

A saúde mental e o bem-estar dos colaboradores são prioridades crescentes, levando as empresas a investir em programas de suporte emocional, acesso a psicólogos e a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis. O foco na saúde mental visa combater o estresse e o burnout, garantindo um ambiente de trabalho mais sustentável para os profissionais oferecendo uma abordagem única para garantir o bem-estar dos profissionais. Além disso, os pacotes de multibenefícios foram desenvolvidos para alinhar-se às formas emergentes de trabalho, incluindo suporte psicológico e acesso a serviços de saúde preventiva e emocional.

4. DIVERSIDADE E INCLUSÃO

As empresas estão priorizando a Diversidade e Inclusão não apenas no recrutamento, mas também ao longo de toda a jornada do colaborador, refletindo um compromisso com a equidade e a acolhida.

A construção de uma cultura forte e inclusiva é fundamental para sustentar todas as demais tendências, facilitando a agilidade, a inovação e a adaptação às mudanças.

Há uma ênfase crescente no desenvolvimento contínuo de habilidades, com estratégias de upskilling (aquisição de novas competências) e reskilling (requalificação para novas funções), a fim de preparar as equipes para os desafios futuros.

A valorização de profissionais capazes de prosperar e inovar diante de incertezas e adversidades, ou seja, com características de antifragilidade, tem se tornado uma competência cada vez mais valorizada.

O mercado de trabalho está em constante evolução, impulsionando por transformações sociais, avanços tecnológicos e pela crescente valorização da diversidade, da inclusão e do bem-estar dos colaboradores. A diversidade e Inclusão vai além de aspectos como gênero, raça ou deficiência.

Elas também envolvem a convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho. Nesse contexto a colaboração intergeracional tem se destacado como uma importante tendência em Recursos Humanos, pois promove a integração entre profissionais de diferentes faixas etárias, incentivando a troca de conhecimentos, experiências e perspectivas. Essa convivência fortalece o respeito às diferenças, estimula a inovação e contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e inclusivo.

Além disso, para fortalecer a inclusão e o bem-estar dos colaboradores, muitas empresas têm investido em práticas como modelos de trabalhos flexíveis, trabalho remoto e benefícios corporativos. Essas iniciativas ajudam a atender às diferentes necessidades dos profissionais, promovendo maior qualidade de vida, satisfação e engajamento no ambiente organizacional.

O desenvolvimento foi reestruturado para um tom mais formal e analítico, com foco na relevância estratégica dos conceitos de Cultura e Clima Organizacional para a gestão e o desempenho corporativo.

4.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA

A Cultura Organizacional é o alicerce intangível que confere à organização sua identidade única, sendo definida como o conjunto de pressupostos básicos, valores e normas compartilhadas que orientam o comportamento e a tomada de decisão. Sua relevância estratégica reside na capacidade de promover estabilidade e coesão, uma cultura forte fomenta a lealdade, a integração social e um alto grau de comprometimento dos membros, o que reduz a necessidade de controles formais rígidos.

Influenciar o Desempenho, a cultura condiciona a forma como a organização percebe e responde aos desafios de mercado, impactando diretamente os estilos de liderança, a comunicação e o desempenho geral. Estrutura e Estratificação da Cultura (Modelo de Schein) a cultura se manifesta em diferentes níveis de profundidade, sendo os mais profundos os mais resistentes à mudança, artefatos, manifestações visíveis e observáveis (estrutura física, código de vestimenta, rituais e linguagem). Valores compartilhados, princípios operacionais e éticos que definem o que é certo ou errado na organização, pressupostos básicos, crenças inconscientes e inquestionáveis que constituem o cerne imutável da cultura.

Alto grau de consenso e compartilhamento de valores, maior retenção, menor necessidade de supervisão e desempenho, adaptativa, flexibilidade e orientação ao ambiente externo, favorece a inovação e a resposta rápida às mudanças de mercado. Conservadora, manutenção de tradições e resistência à alteração, risco de obsolescência e barreiras significativas à mudança. O Clima Organizacional como Indicador de gestão é a medida da satisfação dos colaboradores, sendo definido como a percepção coletiva que as pessoas têm do ambiente de trabalho em um determinado momento. Natureza O clima é a reação imediata e avaliativa à Cultura. Ele é passível de qualificação (positivo ou negativo) e deve ser monitorado por indicadores tangíveis que refletem o engajamento e a satisfação, métodos de o nível de condições favoráveis do clima é frequentemente analisado através de métricas de desempenho e bem-estar, tais como as taxas de turnover (rotatividade) e absenteísmo (faltas), além de resultados de avaliações de desempenho. Os ritos servem como ferramentas gerenciais para a manutenção e transmissão de valores. Destacam-se, ritos de passagem, facilitam a transição entre estados ou papéis (ex: integração de

novos colaboradores), ritos de reforço/confirmação consagram publicamente o comportamento desejado (ex: reconhecimento de performance), ritos de renovação buscam o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das estruturas sociais (ex: programas de treinamento e desenvolvimento), ritos de Integração promovem a coesão social e a harmonia do sistema (ex: eventos sociais). Uma cultura forte, se não for adaptativa, pode se tornar uma disfunção, criando barreiras significativas, como a resistência à mudança (preferência pelo status quo), e barreiras à diversidade e à integração em processos de fusão e aquisição. A gestão eficaz requer a manipulação consciente da cultura, o que, embora difícil, é possível mediante intervenções planejadas, a cultura e o clima organizacional são inseparáveis e representam respectivamente a causa e o efeito da dinâmica de gestão. A avaliação contínua do clima fornece o feedback necessário para que a liderança promova intervenções estratégicas na cultura, garantindo assim a adaptabilidade e a perenidade do negócio.

A Cultura Organizacional é o sistema de valores, hábitos e crenças compartilhadas (Chiavenato) que estabelece o *modus operandi* da organização. Ela é um elemento de coesão estratégica, funcionando como uma ponte que alinha a Missão (razão de ser) aos colaboradores e ao público externo (através da projeção de valores e da marca).

Função essencial, a cultura fornece a identidade e o porte para o comportamento, sendo um fator determinante na estabilidade e na orientação da organização no mercado. A gestão profissional da cultura exige a compreensão de seus níveis de profundidade, conforme o Modelo do Iceberg de Edgar Schein a dificuldade de intervenção aumenta à medida que se aprofunda nos níveis, nível estratégico, nível de profundidade descrição analítica, artefatos visíveis, superficial e observável, aspectos tangíveis e formais facilmente perceptíveis (ex: instalações físicas, layout, políticas formais, tecnologia, ritos públicos, histórias), representam o que se vê.

Valores compartilhados, intermediário e verbalizado, normas, objetivos, filosofias e estratégias que regem o comportamento e a tomada de decisão. São os princípios que se dizem e que sustentam a ação. Premissas Básicas, profundo, crenças inconscientes, sentimentos e percepções arraigadas que são inquestionáveis (dogmas), constituem o cerne cultural, sendo altamente resistentes à modificação.

Representam o que se crê e se pratica.

4.2 A DIMENSÕES DE IMPACTO ESTRATÉGICO

Dimensão Ideológica: envolve normas, valores e o estilo de gestão. Sua função primária é reguladora e controladora do funcionamento organizacional, compreende instrumentos, processos e a racionalização do trabalho. Sua função é relativa às tarefas e à metodologia de serviços. Dimensão Psicossocial e política, trata dos aspectos emocionais (motivação e satisfação) e das relações interpessoais. É responsável pelas variáveis subjetivas da organização.

Ritos e Cerimônias: atos padronizados (rituais) e eventos celebratórios que expressam e perpetuam os valores (ex: posse de liderança, reconhecimento de performance). Políticas de RH, regras que regulam as relações de poder e a interação interpessoal, refletindo a rigidez ou a flexibilidade da hierarquia (ex: distância entre chefes e subordinados), heróis e mitos, figuras ou narrativas que personificam os valores desejados, servindo como modelo de comportamento e reforço ético.

O perfil cultural da organização determina sua capacidade de resposta ao ambiente externo, cultura forte, alta influência no comportamento, coesão interna e maior controle informal. Risco de se tornar rígida e não adaptativa em mercados dinâmicos, cultura adaptativa maleabilidade e flexibilidade, orientada para a inovação e constante revisão de objetivos. Manter a identidade enquanto promove mudanças essenciais. Cultura Fraca Ausência de integração normativa ou valores claros. Leva à perda de identidade e desorientação dos colaboradores.

5. ANÁLISE DE CARGOS

A eficiência da avaliação de cargos está localizada entre desenvolvimento de descrição e especificação de cargos. Segundo Chiavenato (2010,p.218), “analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidade e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente.”

Esse processo de análise de cargos o objetivo é saber quais serão os requisitos físico e mentais em que cada cargo deve ter, e com isso vem as obrigações que as funções, exige e de como o trabalho deve ser realizado.

E com isso, é necessário que os cargos sejam redefinidos e alinhados, pois as empresas, constantemente tem que se adequar as mudanças organizacionais. São separados em seis etapas, que são examinar a estrutura da organização e quantidade de cargos, definir a metodologia de coleta de dados para análise de cargos, selecionar os cargos a serem analisados, coligir os dados necessários para a análise de cargos, preparar a descrição de cargos, preparar a especificação de cargos. Essas etapas podem ser utilizadas para montar uma estrutura organizar, desenvolver, analisar, isso é fundamental na área de Recursos Humanos.

Segundo Chiavenato (2010,p.223), o processo de análise de cargos é composto por 6 passos e, para que cada um deles seja concluído com sucesso, é de suma importância que a área de Recursos Humanos se faça presente durante todo o processo de implementação, uma vez que os profissionais desse setor, tem visão e informação da totalidade da empresa. Os termos são definidos por tarefas, função, análise de cargo, descrição de cargo, especificação do cargo, desenho de cargo e grupo ocupacional.

De acordo com Zimpeck (1992,p.40), "existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. Quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de um trabalhador, surge a função "Essa função, atendimento telefônico e presencial, atividades específicas, ou seja, tarefas. A Função "é um conjunto de atividades que cada indivíduo executa nesta instituição. A função é singular, ou seja, existe uma função para cada pessoa na empresa. "(Carvalho Nascimento, Serafim, 2011, p. 38)"

Gestão de Cargos e Salários, constitui um instrumento fundamental para a administração de pessoas, pois define as responsabilidades, exigências e recompensas de cada cargos dentro da organização. Esse processo visa garantir que cada colaborador compreenda seu papel e contribui para os objetivos estratégias da empresa.

De acordo com Chiavenato os cargos são "unidades da organização composta por um conjunto de deveres e responsabilidades que o ocupante deve desempenhar".

Assim a clareza na descrição dos cargos ajuda a evitar conflitos de função, promover a produtividade e orientar políticas de remuneração.

5.1 PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases, sequências pelas quais passam os candidatos. Na medida em que são bem sucedidos, os candidatos ultrapassam os obstáculos e passam adiante para as etapas posteriores. (P.140) Ex: GP DE HOJE: procedimentos múltiplos de seleção na Toyota.

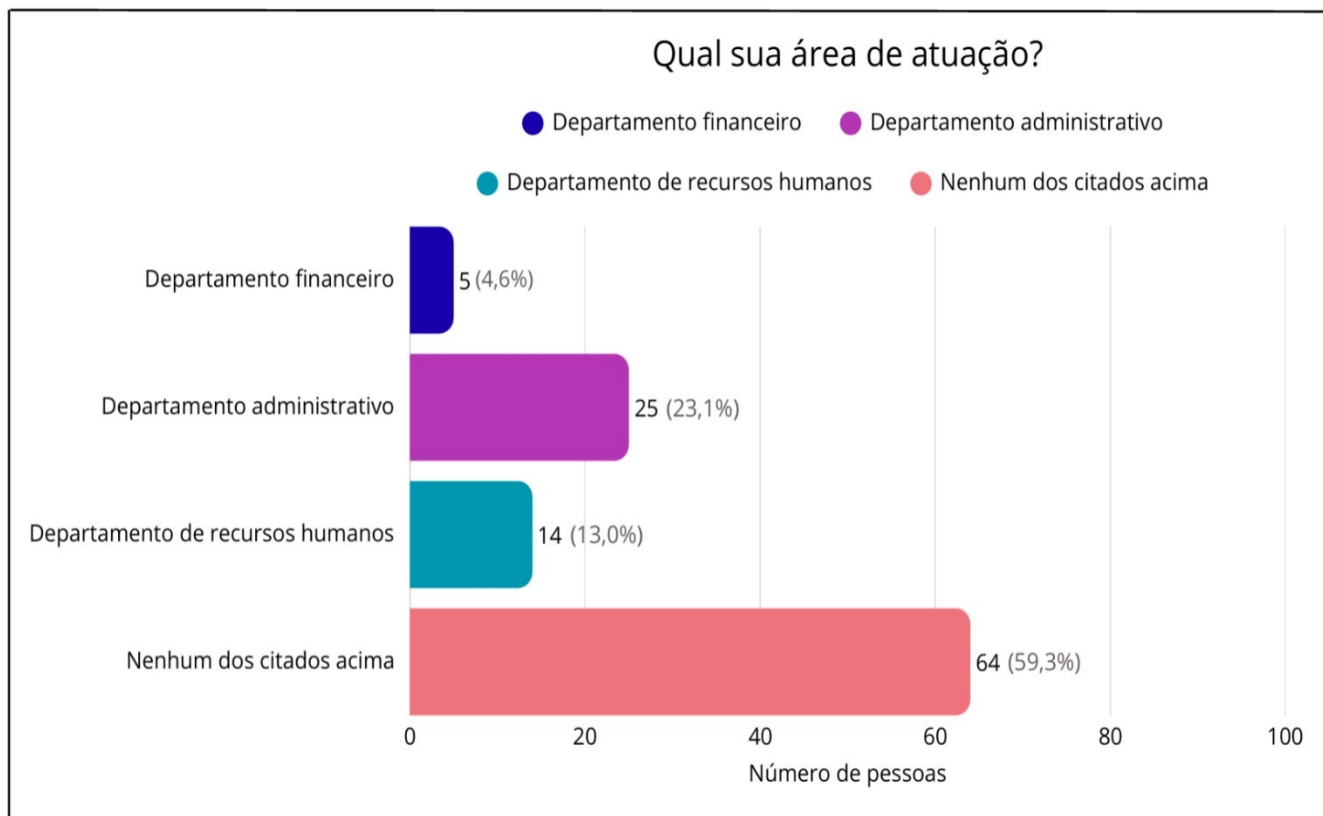
A Toyota Motor Corp, utiliza procedimentos múltiplos de seleção de pessoas que funcionam como um funil para peneirar os melhores candidatos: Orientação e preenchimento do formulário de inscrição, avaliação das habilidades técnicas, centro de avaliação de habilidades interpessoais, centro de avaliação de liderança, avaliação de desempenho técnico, entrevista de avaliação Toyota, avaliação da saúde (p.141)

"A Toyota estima que gasta, nos Estados Unidos cerca de US\$ 6 milhões apenas para relacionar 3 mil pessoas. Para ela é um excelente investimento com enormes retornos. (Chiavenato,2014,p.141)."

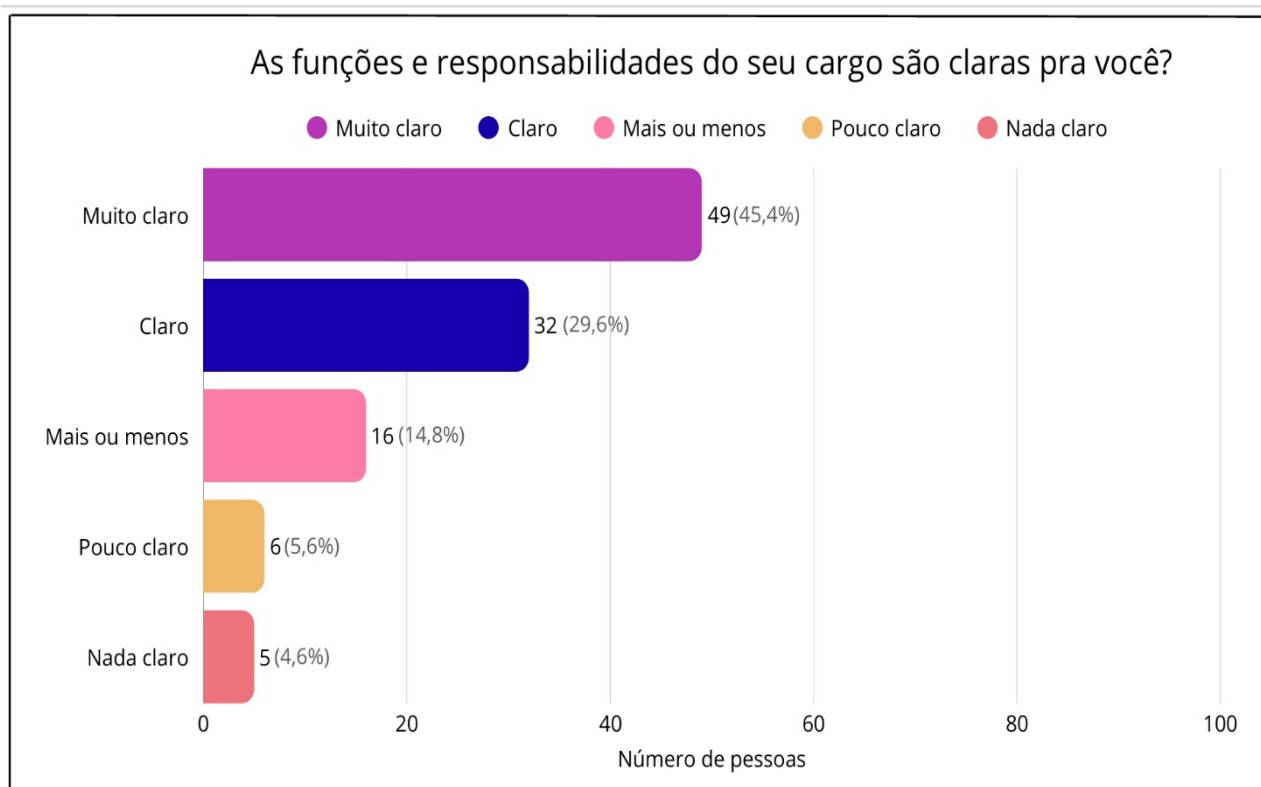
De acordo com Chiavenato o cargo representa um conjunto de atividades e responsabilidade que devem estar claramente definidas para facilitar a administração e o desenvolvimento organizacional. (Chiavenato, 2014,p.144).

6.PESQUISAS/GRÁFICOS

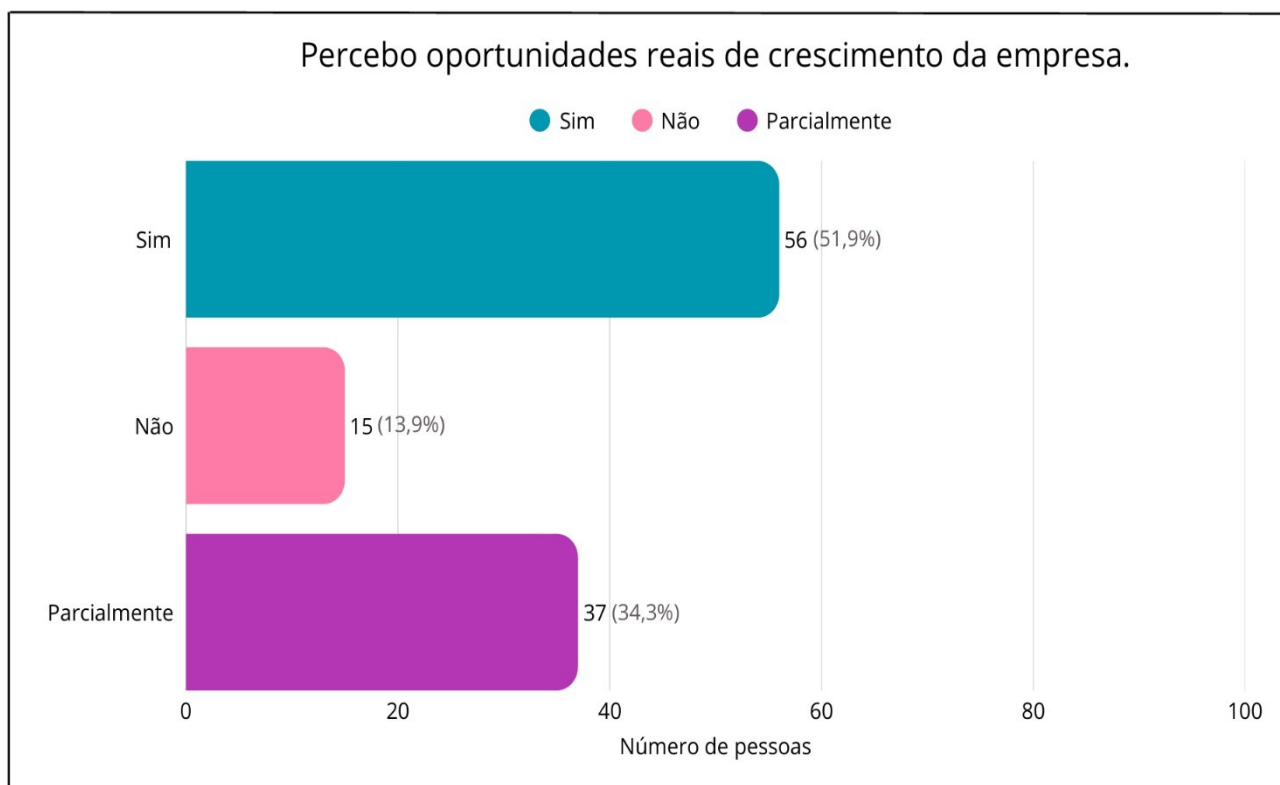
Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada, com o objetivo de analisar as percepções dos colaboradores em relação aos aspectos relacionados à gestão de cargos na organização. Os dados foram organizados em gráficos para facilitar a visualização e interpretação das informações coletadas.



O gráfico apresenta a distribuição dos colaboradores conforme sua área de atuação. Observa-se que a maioria dos participantes (59,3%) não pertence aos departamentos listados, indicando uma diversidade de setores na empresa. Entre os departamentos especificados, o setor administrativo concentra 23,1% dos respondentes, seguido pelo setor de recursos humanos com 13,0% e, por fim, o setor financeiro com 4,6%. Esse resultado demonstra que a pesquisa alcançou colaboradores de diferentes áreas, o que contribui para uma análise mais ampla da percepção organizacional.



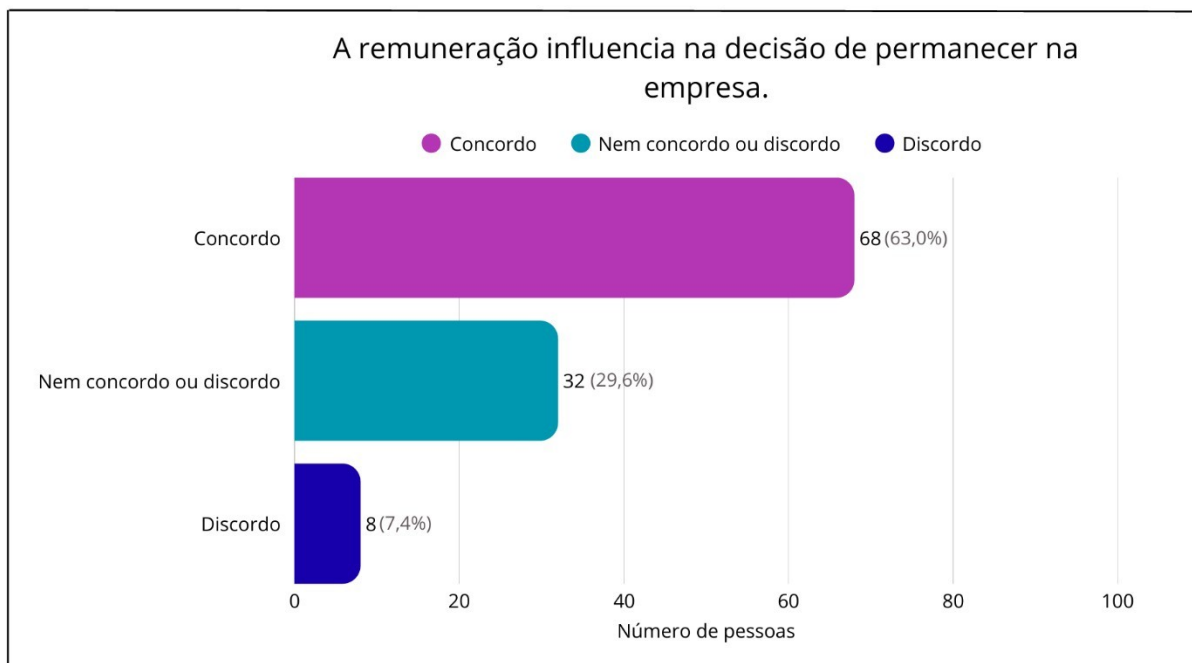
Neste gráfico, analisa-se a percepção dos colaboradores quanto à clareza das funções e responsabilidades de seus cargos. A maioria dos respondentes considera que suas atribuições são bem definidas, sendo 45,4% que afirmam ser “muito claras” e 29,6% “claras”. Por outro lado, 14,8% dos colaboradores indicam que possuem apenas uma compreensão parcial (“mais ou menos”), enquanto uma parcela menor relata pouca (5,6%) ou nenhuma clareza (4,6%). Esses dados indicam que, embora a maioria tenha entendimento adequado de suas funções, ainda há espaço para melhorias na comunicação e definição de cargos.



O gráfico evidencia a percepção dos colaboradores em relação às oportunidades de crescimento dentro da empresa. A maior parte (51,9%) acredita que existem oportunidades reais de desenvolvimento profissional.

No entanto, 34,3% consideram que essas oportunidades existem apenas parcialmente, enquanto 13,9% não percebem oportunidades de crescimento.

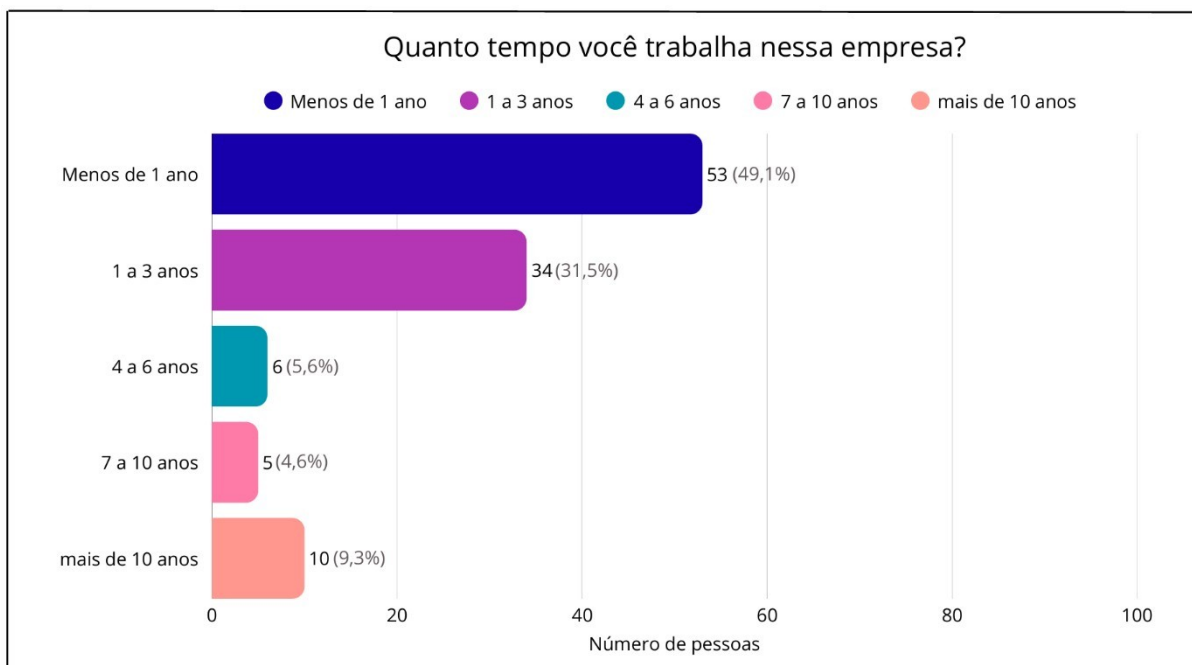
Esse cenário sugere que, embora a empresa apresente perspectivas positivas de crescimento, ainda é necessário fortalecer políticas de desenvolvimento e comunicação interna para ampliar essa percepção.



Este gráfico analisa o impacto da remuneração na decisão dos colaboradores de permanecer na empresa. A maioria dos respondentes (63,0%) concorda que a remuneração é um fator determinante para sua permanência.

Além disso, 29,6% se mantêm neutros, enquanto apenas 7,4% discordam dessa afirmação.

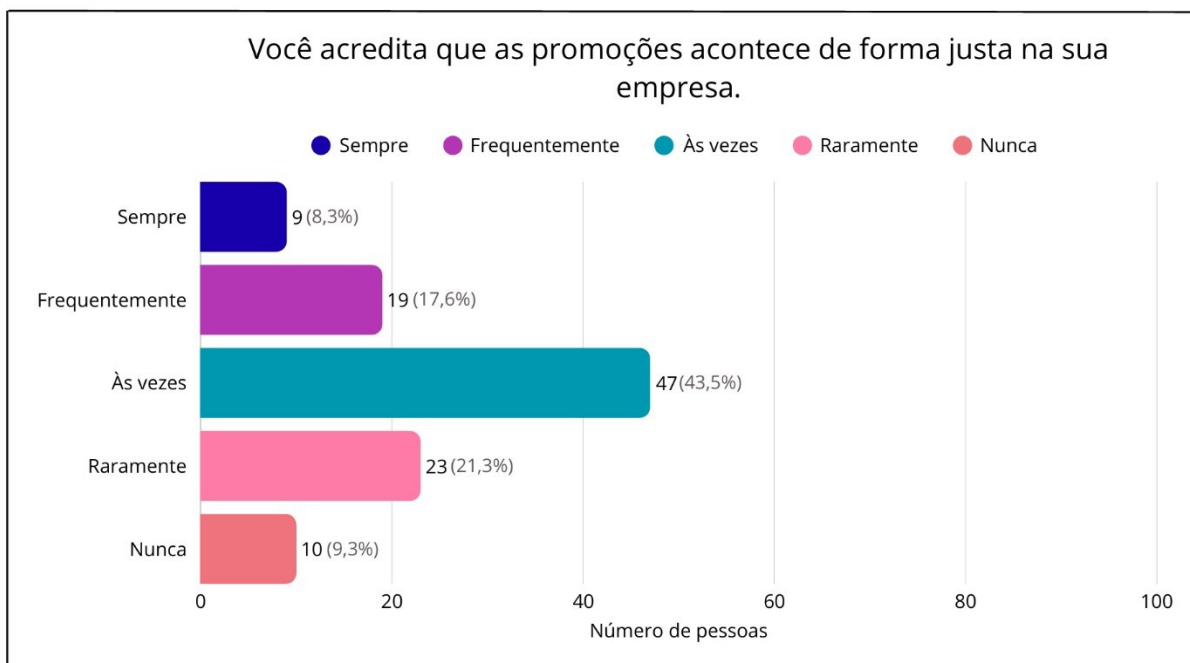
Os dados reforçam a importância da remuneração como um fator estratégico na retenção de talentos, destacando a necessidade de políticas salariais competitivas.



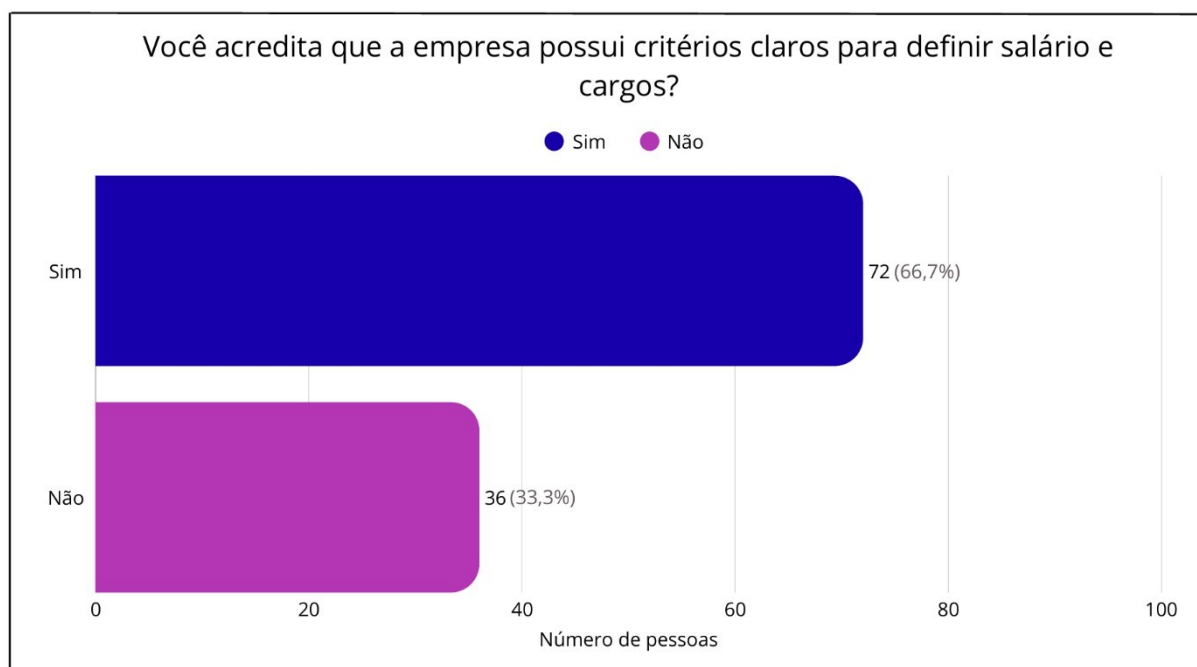
Este gráfico analisa o impacto da remuneração na decisão dos colaboradores de permanecer na empresa. A maioria dos respondentes (63,0%) concorda que a remuneração é um fator determinante para sua permanência.

Além disso, 29,6% se mantêm neutros, enquanto apenas 7,4% discordam dessa afirmação.

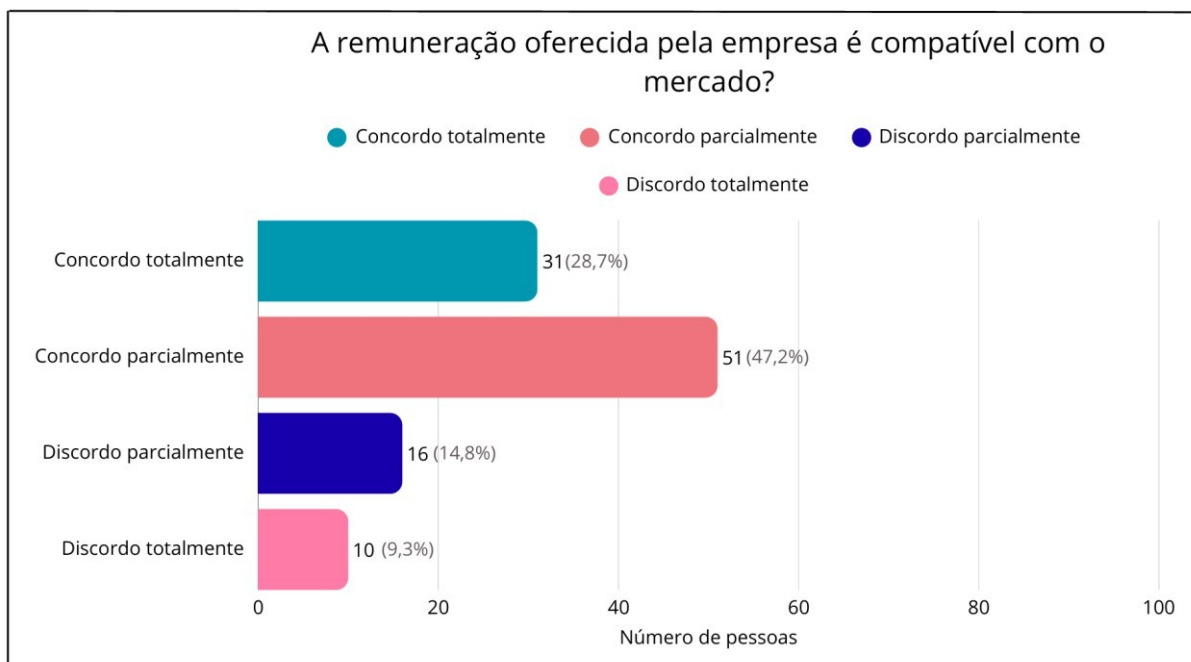
Os dados reforçam a importância da remuneração como um fator estratégico na retenção de talentos, destacando a necessidade de políticas salariais competitivas.



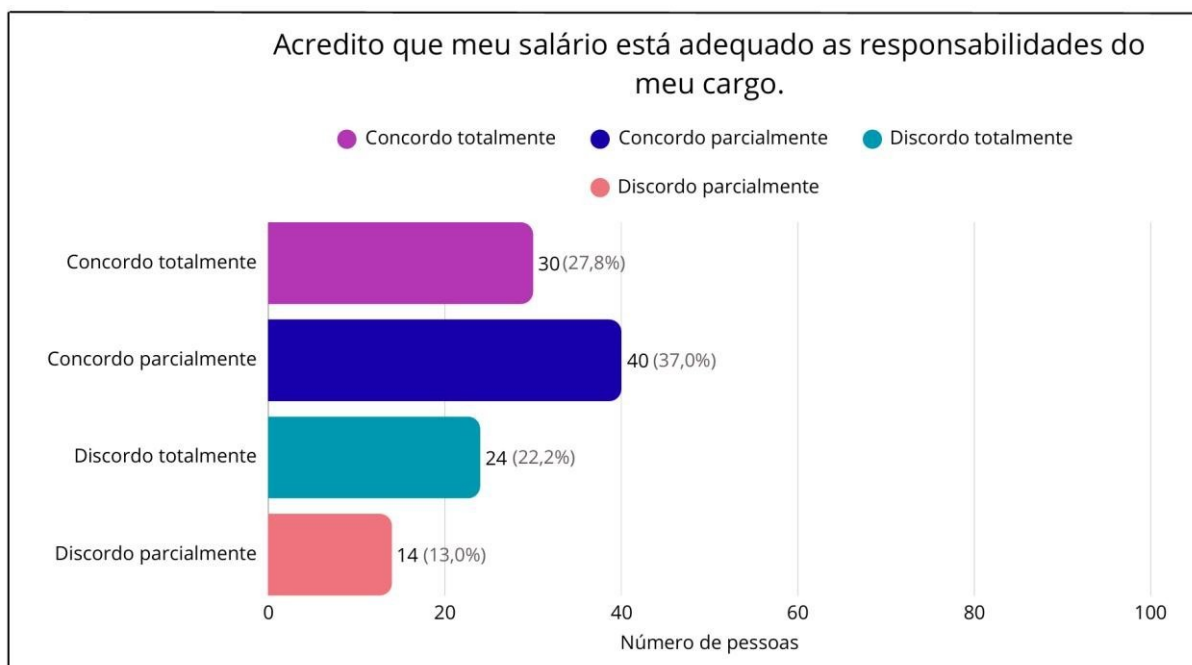
Os dados indicam que a maioria dos colaboradores acredita que as promoções ocorrem apenas “às vezes” de forma justa (43,5%). Além disso, uma parcela significativa considera que raramente (21,3%) ou nunca (9,3%) há justiça nesse processo, enquanto uma minoria avalia que isso ocorre frequentemente (17,6%) ou sempre (8,3%). Esses resultados demonstram uma percepção de inconsistência e possível insatisfação em relação aos critérios de promoção na empresa.



Observa-se que a maior parte dos respondentes (66,7%) acredita que a empresa possui critérios claros para definição de cargos e salários. No entanto, 33,3% dos colaboradores afirmam que não há clareza nesses critérios, indicando que ainda existe uma parcela relevante que percebe falta de transparência.

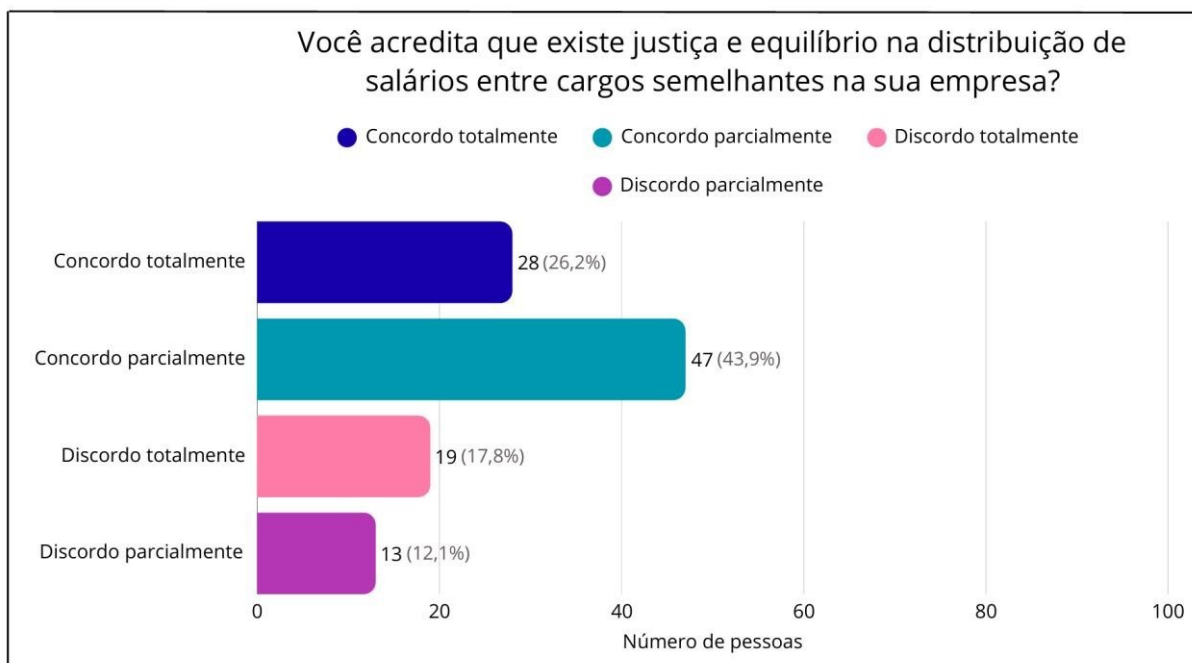


Os resultados indicam uma tendência positiva, com a maioria dos colaboradores concordando total ou parcialmente que a remuneração é compatível com o mercado. No entanto, a predominância do “concordo parcialmente” (47,2%) sugere que essa percepção não é totalmente consolidada, podendo haver dúvidas ou insatisfação em relação a alguns cargos ou áreas. A presença de respostas negativas também reforça que a empresa pode precisar revisar suas práticas salariais para garantir maior competitividade e satisfação.



A análise demonstra que, apesar de uma maioria relativa considerar o salário adequado, há uma parcela expressiva de colaboradores que discorda dessa afirmação (somando mais de 30%). Isso pode indicar desequilíbrios internos, como acúmulo de funções, sobrecarga de trabalho ou falta de reconhecimento financeiro proporcional às responsabilidades exercidas.

Essa percepção pode impactar diretamente a produtividade e o comprometimento dos colaboradores.



Os dados mostram que, embora exista uma tendência de concordância, a maior parte dos colaboradores ainda se posiciona de forma parcial (43,9%), o que sugere incerteza ou percepção de inconsistências na equidade salarial. A soma das respostas negativas 17,8% discordam totalmente e 12,1% discordam parcialmente também é relevante, indicando que parte dos funcionários percebe desigualdade entre profissionais que exercem funções semelhantes. Esse tipo de percepção pode gerar insatisfação, conflitos internos e sensação de desvalorização.

7.CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, foi possível compreender que a gestão de cargos representa uma ferramenta estratégica indispensável para o fortalecimento das organizações, contribuindo diretamente para a definição clara de funções, para a valorização dos colaboradores e para a redução da rotatividade de pessoal. A partir da análise dos conceitos apresentados, verificou-se que a estruturação adequada dos cargos possibilita maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e o desempenho dos profissionais, promovendo um ambiente mais transparente, justo e eficiente.

Os objetivos propostos foram alcançados ao demonstrar que uma política de cargos bem estruturada favorece a equidade interna, auxilia na competitividade externa da organização e fortalece os processos de gestão de pessoas. Além disso, constatou-se que a descrição adequada das funções reduz conflitos, melhora a comunicação entre os setores e contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais organizado e produtivo.

Os estudos de Chiavenato evidenciam que a análise e descrição de cargos são fundamentais para o planejamento organizacional, pois permitem identificar responsabilidades, competências e requisitos necessários para cada função, servindo de base para processos como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração. Dessa forma, a gestão de cargos deixa de ser apenas uma atividade administrativa e passa a exercer papel estratégico no alcance dos resultados organizacionais.

Da mesma forma, as contribuições de Elton Mayo reforçam a importância dos fatores humanos dentro das organizações. O estudo demonstrou que colaboradores valorizados, reconhecidos e inseridos em uma cultura organizacional positiva tendem a apresentar maior motivação, comprometimento e produtividade. Nesse sentido, a gestão de cargos também se relaciona diretamente com a qualidade do clima organizacional, o desenvolvimento profissional e a retenção de talentos.

Outro aspecto relevante identificado durante a pesquisa refere-se às transformações do mercado de trabalho. Temas como trabalho híbrido, desenvolvimento contínuo, diversidade, inclusão, bem-estar e saúde mental passaram a exercer influência significativa sobre as estratégias de gestão de pessoas. Assim, as organizações precisam adaptar constantemente suas

estruturas de cargos para atender às novas demandas do mercado e às expectativas dos profissionais, garantindo maior competitividade e sustentabilidade.

Conclui-se, que a gestão de cargos é um elemento essencial para o sucesso organizacional, pois contribui para a organização da estrutura interna, para a valorização dos colaboradores e para o desenvolvimento de uma cultura corporativa alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Investir em políticas claras de cargos e salários, oportunidades de crescimento, capacitação contínua e reconhecimento profissional não apenas reduz índices de rotatividade, mas também fortalece o engajamento das equipes e melhora os resultados organizacionais.

Este trabalho permitiu ampliar os conhecimentos adquiridos durante o Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC Sapopemba – Extensão CEU São Rafael, demonstrando a relevância da gestão de cargos para a formação de profissionais mais preparados para atuar nos desafios contemporâneos da gestão de pessoas. Espera-se que esta pesquisa possa servir como fonte de consulta para futuros estudos e contribuir para a compreensão da importância estratégica da gestão de cargos nas organizações modernas.

8.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decretolei/del5452.htm. Acesso em: 25 jun. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**: como reter talentos na organização. 7. ed. São Paulo: Manole, 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAYO, Elton. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Nova York: Routledge, 2003. (Obra clássica da Escola das Relações Humanas, mantida na bibliografia para fundamentar a evolução histórica).

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**: carreiras e competências. 18. ed. São Paulo: LTR, 2018.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**. 7. ed. São Paulo: Nobel, 2011.