

**UNIVERSIDADE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUAPORÉ
ÁREA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CASSIA PASQUALOTTO

**A INFLUÊNCIA DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NA MOTIVAÇÃO DOS
EMPREGADOS, SUA RETENÇÃO E NO AUMENTO DA LUCRATIVIDADE EM
EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE GUAPORÉ/RS.**

GUAPORÉ / RS

2019

CASSIA PASQUALOTTO

**A INFLUÊNCIA DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NA MOTIVAÇÃO DOS
EMPREGADOS, SUA RETENÇÃO E NO AUMENTO DA LUCRATIVIDADE EM
EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE GUAPORÉ/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração, Campus Universitário de Guaporé, da Universidade Caxias do Sul, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador Prof. Leonardo da Costa Bagattini.

GUAPORÉ / RS

2019

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho às pessoas mais importantes da minha vida: meus pais, meu filho e meu marido.

AGRADECIMENTO

A Deus por me proporcionar perseverança durante toda a minha vida.

Aos meus pais Claucir e Nedi pelo apoio e incentivo que serviram de alicerce para as minhas realizações.

Ao meu marido Douglas que acima de tudo é um grande amigo, sempre presente nos momentos difíceis com uma palavra de incentivo.

Ao meu filho Guilherme por compreender as várias horas em que estive ausente por causa do desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu orientador Leonardo Bagatini pelo sua dedicação e paciência durante o projeto. Seus conhecimentos fizeram grande diferença no resultado final deste trabalho.

A todos os meus amigos do curso de graduação que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, sempre com o espírito colaborativo.

Meu muito obrigado a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram no meu processo de conhecimento e aprendizagem!

RESUMO

Este estudo é resultado de uma pesquisa de natureza quantitativa, de nível descritivo, com amostragem não probabilística por conveniência e uso de procedimentos bibliográficos. O objetivo geral está definido em identificar a percepção da influência do plano de cargos e salários na motivação dos empregados, sua retenção e no aumento da lucratividade das empresas no Município de Guaporé/RS. A motivação é identificada com um conjunto de determinantes ambientais, de forças internas e de incentivos que movem o indivíduo a realizar determinada tarefa. O estudo utilizou como referencial teórico a gestão de pessoas, motivação e plano de cargos e salários. Por meio dos resultados obtidos através da pesquisa é possível afirmar que as pessoas, além de reconhecimento financeiro, buscam a realização pessoal, satisfazer suas necessidades internas, reconhecimento, se sentir importantes e valorizadas dentro da empresa. O salário, a questão financeira, por si só, não motiva o Empregado dentro de uma empresa.

Palavras-Chave: Motivação; Plano de Cargos e Salários; Gestão de pessoas; Teorias motivacionais; Satisfação; Reconhecimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow:.....	23
Figura 2 - Sexo dos entrevistados:.....	39
Figura 3 - Idade dos entrevistados:.....	40
Figura 4 - Escolaridade dos entrevistados:.....	41
Figura 5 - Ter um plano de cargos e salários é o aspecto principal para a motivação dos empregados de uma empresa:.....	42
Figura 6 - A existência de um plano de cargos e salários transmite segurança e transparência nos processos de seleção para as vagas:.....	43
Figura 7 - Um plano de cargos e salários é indispensável para manter um bom Empregado motivado:.....	44
Figura 8 - A motivação é um fator indispensável para manter um bom Empregado na empresa:.....	45
Figura 9 - Empregado que permanece mais tempo em uma empresa conhece melhor os processos da empresa, os produtos e os clientes:.....	46
Figura 10 - Conhecer melhor os processos da empresa, os produtos e serviços e os clientes traz melhores negócios para a empresa e melhora o seu resultado:.....	47
Figura 11 - A motivação é melhor que o conhecimento para o fechamento de bons negócios:.....	48
Figura 12 - A motivação depende dos seguintes fatores:.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO	7
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.1.1 Objetivos da Gestão de Pessoas	15
2.2 MOTIVAÇÃO	17
2.2.1 Teoria de Maslow: A Hierarquia das Necessidades	22
2.2.2 Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg	25
2.3 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	26
2.4 INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA RETENÇÃO DE TALENTOS.....	29
2.5 AS GERAÇÕES	31
3 METODOLOGIA	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	37
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	37
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	38
3.5 CRONOGRAMA.....	38
4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

A história humana está atrelada a própria construção e evolução da sociedade, as organizações sociais e as funções sociais foram sendo construídas e atribuídas de forma quase que instintivas, desde os primórdios de nossa história (BOULDING, 1974).

Nessa evolução, o homem cria organizações capazes de suprir as necessidades sociais e individuais, evoluindo de um sistema individualista ou de pequenos grupos para um sistema social de grande complexidade e envolvimento (BOULDING, 1974).

Os desenvolvimentos social, tecnológico, econômico e financeiro, criam as bases necessárias ao início da industrialização e a modificação de um sistema social econômico com base na agricultura para um sistema industrial em que a mão de obra assalariada passa a ocupar os postos de trabalho disponíveis nas novas organizações da revolução industrial (MAXIMIANO, 2012).

A remuneração, salário, passa a ser discutido como um meio de motivação e determinação de padrões de produção pelas teorias administrativas que se originam nos primórdios do século XX (MAXIMIANO, 2007).

O Sistema Tradicional de Remuneração nas empresas inclui modelos desenvolvidos na primeira metade do século XX e ainda encontra larga aplicação nas empresas atualmente, e é formado por três formas de remunerar: o salário base ou nominal, onde se leva em conta a hierarquia e valores praticados no mercado externo; a evolução salarial por mérito, de acordo com o desempenho do colaborador e a concessão de benefícios, bens ou serviços; se configurando, em um Plano de Administração de Cargos e Salários (JORGE, 2007).

1.1 TEMA E PROBLEMA DE ESTUDO

O desenvolvimento de um trabalho científico carece de um norteador para que permita ao pesquisador desenvolver e elaborar seus questionamentos e ideias. Nesse sentido o tema e a sua delimitação desempenham o papel de direcionar o estudo, bem como o problema de pesquisa define, por sequência, seu objetivo (LAKATOS; MARCONI, 2017).

“O Plano de Cargos e Salários é caracterizado pela determinação dos salários em função da obtenção de determinado equilíbrio interno e externo em um sistema cartesiano” (JORGE, 2007, p. 21).

Para elaborar um Plano de Cargos e Salários, é necessário realizar uma avaliação dos cargos existentes na empresa, que nada mais é do que um processo comparativo que objetiva mensurar o peso de cada cargo em função de seus requisitos e características com a finalidade de hierarquizar em função de seu valor relativo (JORGE, 2007, p. 48).

A avaliação e classificação de cargos consistem no processo de analisar e comparar o conteúdo dos cargos, colocando-os em ordem de classe para sua utilização como base de sistema de remuneração, relacionando-se com o preço para o cargo.

A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes. (PONTES, 2000, p. 41)

Um sistema de remuneração deve capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 86) descrevem algumas críticas em relação ao sistema de remuneração tradicional, tais como: promove um estilo burocrático de estão, reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos, inibe a criatividade, inibe o espírito empreendedor, promove a obediência a normas e procedimentos, não a orientações para resultados, não encoraja o desenvolvimento de habilidade e conhecimentos e incentiva o carreirismo, entre outros pontos.

A construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca um forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e consequências.

Em uma organização, cada função ou cada cargo tem o seu valor individual. Somente se pode remunerar com justiça e equidade o ocupante de um cargo se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação de mercado.

Para Flannery (1997, p. 74), a remuneração é uma ferramenta importante para a comunicação e para reforçar novos valores e comportamentos, dando suporte para a responsabilidade por resultados e recompensando o alcance de novas metas de desempenho. Ela inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos empregados pelo desempenho de seu trabalho.

Sendo assim, o pagamento é uma consideração importante na gestão de recursos humanos porque fornece aos empregados uma recompensa tangível pelos seus serviços e proporciona um ambiente de trabalho harmonioso, pois oferecem reais possibilidades de crescimento na carreira. Com isto, há um sentimento de valorização e respeito por parte de seus integrantes.

A empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais. Ao investir com trabalho, dedicação e esforço através de habilidades e conhecimentos, os colaboradores estão dispostos serem parceiros da organização, desde que as empresas invistam em recompensas e que possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Lembrando que ninguém trabalha de graça e nem é motivado a se esforçar, caso não seja remunerado para desempenhar tal função.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2002, p. 223), remuneração “é a função de recursos humanos que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais”, ou seja, a própria remuneração funcional, salários indiretos, remuneração por habilidades e competências, remuneração variável, participações acionárias e outras diversas formas de se remunerar.

O salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado; é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho, e o empregado busca a garantia de sua sobrevivência. Porém, se analisarmos os fatores considerados como motivadores sem levamos em conta a contrapartida salarial, estes perderão sua força de satisfazer necessidades, pois é muito importante para o Empregado que a relação entre esses elementos seja mantida. O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa para melhorar seu desempenho. (PONTES, 2000. p. 27)

Poucas empresas adotam sistema de Planos de Caros e Salários, principalmente em se tratando de empresas do setor da confecção, uma vez que há mais demanda de mão de obra do que pessoas disponíveis no mercado de trabalho.

Sendo assim, as empresas acabam, por necessidade, não aplicando um Plano de Caros e Salários e sim, atendendo as reivindicações do candidato à vaga.

A maior dificuldade em implantar um Plano de Cargos e Salários se dá não na implantação efetivamente, mas na sua aplicabilidade, devido à escassez de mão de obra especializada no mercado.

O Plano de Cargos e Salários contempla alternativas que permitem ao gestor administrar os recursos humanos de forma estimulante e competitiva, regulamentando as relações de trabalho, valorizando o conhecimento, a competência e o desempenho da força de trabalho.

No campo da administração, a expressão pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas podem se motivar a realizar atividades que vão contra os interesses da empresa, tais como greves, roubo de mercadorias ou sabotagens. Por causa disso, o estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse entre os administradores e pesquisadores, dada a importância de entender e se possível manejar o estado de disposição para realizar tarefas. Hoje, existem várias teorias que abordam as condições e fatores que fazem com que as pessoas sintam-se motivadas (MAXIMIANO, 2012).

Em face ao exposto, surge como problema de pesquisa para este trabalho a questão, qual a percepção da influência do plano de cargos e salários na motivação dos empregados, sua retenção e no aumento da lucratividade das empresas no Município de Guaporé/RS?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral tem como finalidade a determinação da meta principal do trabalho científico, sendo derivado do problema de pesquisa e que irá alimentar e nortear os procedimentos e a pesquisa do trabalho (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Assim o objetivo geral deste trabalho se define em, identificar a percepção da influência do plano de cargos e salários na motivação dos empregados, sua retenção e no aumento da lucratividade das empresas no Município de Guaporé/RS.

A partir da definição do objetivo geral do trabalho se torna possível a identificação dos objetivos específicos que servirão de guia para a sustentação e resolução do problema de pesquisa e objetivo geral (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Neste trabalho se definem como objetivos específicos:

- a) Conceituar Plano de Cargos e Salários e sua função na organização;
- b) Evidenciar fatores motivacionais e seus elementos;
- c) Identificar a influência do plano de cargos e salários na motivação;
- d) Verificar a percepção da retenção de empregados sobre a motivação;
- e) Observar percepção da influência da motivação e retenção sobre a lucratividade das empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A demanda de mão-de-obra faz com que haja uma “concorrência” entre as empresas na disputa dos melhores trabalhadores para atender suas necessidades produtivas e entregar valor aos clientes. Sendo assim, nem sempre a qualificação do trabalhador, cursos e experiências na área é levado em conta na hora da contratação e negociação do salário. Por necessidade, muitas vezes a empresa acaba contratando pessoal para suprir a demanda, não levando em conta informações importantes e muitas vezes, se torna “refém” da sua necessidade.

Ocorre que, muitas vezes, a diferença salarial entre os colaboradores nem sempre é justa. Por necessidade, mesmo que seja temporária, a empresa remunera determinado colaborador que não apresenta o mesmo nível que outros colaboradores que já vinham trabalhando na empresa. Pessoas com maior qualificação e experiência podem ter sua remuneração inferior a outro colega sem muitas habilidades, fazendo com que o trabalhador fique desmotivado, pois vê que seu esforço diário não é recompensado como merecia.

A implantação de um plano de cargos e salários torna a seleção de pessoas mais justa e paga o valor proporcional ao que o colaborador poderá render para a empresa, de acordo com a sua experiência e interesse de crescimento, possibilitando maior transparência em relação aos critérios de reconhecimento e remuneração.

O comportamento das pessoas é sempre motivado por algo interno ao próprio indivíduo ou alguma causa externa. Sendo assim, a motivação é sinônimo de causa e efeito no comportamento das pessoas.

Atualmente, o cenário de competitividade entre as organizações é grande envolvendo a necessidade de se reter os talentos necessários para manter o nível de competitividade da empresa. Para tanto, apresenta-se como necessário que estes

talentos tenham a percepção de um plano de carreira que os sustentem e motivem a continuar nessas empresas. (ALVARÃES; RIPARDO, 2013).

Neste sentido, permitir que o Plano de Cargos e Salários alinhe os objetivos estratégicos da organização às metas do trabalhador é permitir que este se sinta motivado pelos desafios vividos em sua estrada profissional em constante construção, pelo reconhecimento de seus resultados e pelo crescimento vislumbrado no Plano de Carreira estabelecido pela organização. (ALVARÃES; RIPARDO, 2013).

Mas, para que o Plano de Cargos e Salários possa de fato ser um instrumento fomentador de ações motivacionais, é necessário que o mesmo esteja corretamente estabelecido, alinhando os objetivos organizacionais aos papéis estabelecidos para cada um dos cargos da empresa, funcionando em conjunto com outras funções da área de gestão de pessoas e pautado por uma política de comunicação clara e transparente. (ALVARÃES; RIPARDO, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo fundamentar o estudo realizado, com enfoque científico ao trabalho e ainda, possibilitando o seu desenvolvimento seguindo os métodos existentes.

Será realizada uma revisão bibliográfica, baseada em pesquisas, que dará sustentação ao entendimento do assunto.

Serão abordados os temas gestão de pessoas, motivação e plano de cargos e salários.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O ser humano não vive isolado, vive em contínua interação com seus semelhantes. Nas relações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar e vice-versa.

Num período de mudanças, cada vez mais rápidas e imprevisíveis, as pessoas são valorizadas pelo seu intelecto, tornando-se mais importante que o capital financeiro, porém elas devem saber usar e aplicar este conhecimento de modo rápido e eficaz, empregando-o em soluções de novos produtos e serviços inovadores, consistindo em vantagem competitiva para as organizações (RIBEIRO, 2006)

Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. Uma organização é formada pela cooperação existente entre as atividades coordenadas entre duas ou mais pessoas capazes de se comunicarem, que estejam dispostas a contribuir com a ação conjunta e a fim de alcançarem os mesmos objetivos (CHIAVENATO, 1994).

Segundo Chiavenato:

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas, etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais. Assim, as organizações são formadas por pessoas para sobrepujam suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente com outros. (CHIAVENATO, 1994, p. 23 e 24).

As pessoas devem ser vistas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização.

A Gestão de Pessoas é baseada em três aspectos fundamentais: considerar as pessoas como seres humanos; apreciar as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; e tratar pessoas como parceiras da organização (LEAL, 2012). Com esses três pilares pode-se afirmar que as pessoas investem, na empresa, seus esforços, comprometimento e dedicação, para colherem seus retornos como remuneração, incentivos financeiros, treinamentos, auxílios (estudo, saúde, seguro de vida), entre outros.

Marras nos diz:

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de viver qualitativamente melhor é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores. (MARRAS, 2000, p. 31).

Atualmente, as organizações tornaram-se mais conscientes e atentas a seus empregados. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos empregados. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

Na concepção de Chiavenato:

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

Dentre os recursos de uma organização, sem dúvida, os Recursos Humanos são os mais importantes. E um dos maiores desafios da Administração de Recursos Humanos é a colocação de pessoal. Para Pontes (1996, p. 20) “a pessoa certa no

lugar certo gerará um ambiente capaz de propiciar que o indivíduo contribua com a sua criatividade, talento e motivação, para o alcance dos objetivos organizacionais.”

As organizações são conjuntos de pessoas. Ao falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as apresentam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia em enormes dimensões. Essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas, ou seja, a gestão de pessoal (CHIAVENATO, 1999; MARRAS, 2000; PONTES, 1996).

2.1.1 Objetivos da Gestão de Pessoas

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Segundo Chiavenato (1999, p. 9), “os objetivos da Gestão de Pessoas são variados”, cabendo ao Administrador de Recursos de Pessoas contribuir para esta eficácia através de sete segmentos:

- a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e sua missão: deve existir a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de Recursos de Pessoas sem se conhecer os negócios de uma organização. O principal objetivo deste é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar a sua missão;
- b) Proporcionar competitividade à organização: deve-se saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho. Cabe ao administrador de Recursos de Pessoas fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados. A competitividade é o grau em que uma organização pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceitos nos mercados internacionais, enquanto simultaneamente mantém ou expande os ganhos reais de seus empregados;

- c) Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados: Dar reconhecimento às pessoas e não apenas dar dinheiro é o que constitui o elemento básico da motivação humana. Para melhorar o seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não tenham um bom desempenho. É preciso ter claro os objetivos e o modo de como eles são medidos, determinando a fase certa e o tempo certo para a organização;
- d) Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho: Para que sejam produtivos, os empregados devem sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratados equitativamente. Para os empregados, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho e isto requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentar freqüentemente e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional;
- e) Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho: Qualidade de vida no trabalho é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gerência, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas. Um programa de qualidade de vida no trabalho procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais do empregado e tornar a organização um local desejável e atraente;
- f) Administrar a mudança: saber lidar com as mudanças é essencial se o Administrador de Recursos de Pessoas quiser realmente contribuir com a organização. São mudanças que se multiplicam esponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, programas, procedimentos e soluções;
- g) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: as pessoas não devem ser discriminadas e seus direitos básicos devem ser

garantidos. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social.

Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendam dela, dos seus negócios e do seu futuro (MARRAS, 2000).

Ainda de acordo com Chiavenato (1999), a maneira de lidar com as pessoas, de busca-las no mercado, de integrá-las, orientá-las, mantê-las, motivá-las, enfim, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas influi diretamente na competitividade organizacional, pois todos os processos dependem de pessoas, onde empresa e empregado devem seguir o mesmo caminho unindo forças para assim alcançar objetivos e metas. Deste modo, os processos básicos na gestão de pessoas são cinco: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas.

2.2 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação é utilizada com diferentes significados. É a energia ou força que movimenta o comportamento, indicando as causas ou motivos que produzem determinado comportamento.

Para Maximiano (2012), no campo da administração, a expressão pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstre alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão contra os objetivos de uma empresa, tais como greves e sabotagens. Em razão deste comportamento é que os fatores motivacionais despertam grande interesse para administradores e pesquisadores.

Ao analisar a evolução do pensamento administrativo, primeiramente, na "Teoria da Administração Científica" de F. Taylor, essa teoria procura conciliar empresa x empregado em termos de produtividade x salário. Taylor acreditava poder tornar as fábricas da época (início do século XX) mais produtivas, através da simplificação das tarefas e dos movimentos executados pelos empregados, procurando também uma maior especialização de cada Empregado. Ele não se preocupava com a satisfação que o empregado poderia ter se executasse um trabalho onde pudesse acompanhar o processo de produção. Em vez disso, o que

encontramos foi o entrelaçamento do processo produtivo, tornando o homem uma máquina, a mais facilmente substituível (CHIAVENATO, 1994; MAXIMIANO, 2012).

O relacionamento social, também, estava totalmente excluído desse processo. Como recompensa o empregado recebia melhores salários, mas estes, embora mais altos, não lhes traziam satisfação, eram apenas uma forma de garantir a sobrevivência. Tal situação gerou muitos problemas para os administradores da época, que não estavam preparados para enfrentar a forte desmotivação que se generalizava no ambiente das fábricas (MAXIMIANO, 2012).

O salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado; é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho, e o empregado busca a garantia de sua sobrevivência. Porém, se analisarmos os fatores considerados como motivadores sem levamos em conta a contrapartida salarial, estes perderão sua força de satisfazer necessidades, pois é muito importante para o Empregado que a relação entre esses elementos seja mantida. O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa para melhorar seu desempenho (PONTES, 2000. p. 27).

Diante disso, a empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais (MARRAS, 2000).

O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha. Da compreensão dos fatores que determinam o processo de motivação das pessoas depende a eficácia das instituições; do entendimento da dinâmica motivacional que rege seus colaboradores surge a oportunidade das organizações intervirem – de forma objetiva – no processo de gestão de pessoas, alinhando os desempenhos individuais aos objetivos organizacionais (BEDRAN JR.; OLIVEIRA, 2009).

Segundo Chiavenato (1994, p. 166), “não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo de conhecimento a sua motivação.” É importante definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Para Bergamini:

A motivação humana não pode ser explicada através de uma regra geral. Os pressupostos básicos conseguiram somente fornecer um conjunto abstrato de conceitos a partir dos quais se pensava poder compreender toda uma população de pessoas, num enfoque estatístico, mas que na verdade não explicava nenhum desses seres na sua maneira particular de existir e motivar-se. A tentativa teórico racional de explicar a motivação das pessoas resultou no surgimento de vários e diferentes enfoques sobre o assunto que dificultam ainda mais o conhecimento desse fenômeno, pois as pessoas são diferentes umas das outras, possuem outras experiências vividas ao longo de seu amadurecimento, elas esperam coisas diferentes e cada uma está à busca de diferentes norteadores dos seus próprios comportamentos motivacionais, buscando-o de várias formas. O termo motivação vem sendo utilizado com os mais diversos significados: uns dizem que é preciso motivar as pessoas, outros dizem que ninguém possui o poder de motivar ninguém. (BERGAMINI, 1996. p. 46).

A motivação pode se servir de fatores do meio ambiente, como recursos de satisfação das necessidades humanas internas, mas isso não significa que deva ser reduzida a tais fatores ou confundida com eles. Quando o indivíduo atinge a satisfação das necessidades isto não acomoda o homem à vida (BERGAMINI, 1996; CHIAVENATO, 1994; MAXIMIANO, 2012).

Satisfazer as necessidades predispõe a um empreendimento cada vez mais ousado rumo à busca da própria auto-realização, sendo um estado que nunca se chega a atingir inteiramente, pois não é possível caracterizar todas as necessidades e potencialidades do homem, significando que sempre haverá um passo a mais a ser dado (MAXIMIANO, 2012).

Hoje em dia, ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada Empregado está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada. As empresas estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988, p. 77):

Jamais se deve ligar recompensas pecuniárias a desempenho favorável. Isso não somente desvirtua a verdadeira motivação, dirigindo as pessoas para motivação pelo prêmio e tirando-lhes a motivação pelo trabalho em si. Além do mais, como quantificar o resultado impalpável de um trabalho feito com amor? E as recompensas extrínsecas tem esse poder – elas fazem com que as pessoas passem a objetivar maiores salários, segurança, promoções e outros fatores de higiene que estão fora do trabalho, em lugar de valorizar o trabalho em si como a grande fonte de satisfação. Como afirma Deci, um dos mais remarcáveis autores dentro das teorias sobre motivação intrínseca: 'Pode-se ver que esse enfoque sobre motivação é muito consistente com a orientação behaviorista. Pensa-se nas pessoas como se elas não tivessem

motivação intrínseca; por causa disso assume-se que o seu comportamento esteja inteiramente sob o controle dos reforçadores e demais contingências do ambiente. Conseqüentemente, para motivar as pessoas deve-se estabelecer mecanismos de controle por meio dos quais recompensas sejam oferecidas pelo ambiente somente quando a pessoa se desempenhe eficientemente (isto é, mostra um comportamento desejável). Em conseqüência, esse sistema é essencialmente uma aplicação da Lei do Efeito, que afirma serem os comportamentos reforçados que serão fortalecidos e aqueles que não são reforçados, ou sejam punidos, os que se enfreqüecerão". A Avaliação de Desempenho pode ser um instrumento de revitalização de consideração behaviorista sobre o homem. Como já temos conhecimento de sobre os malefícios que tal consideração pode determinar na vida de cada um em particular e da empresa como um todo, é melhor evitar que isso ocorra. (BERGAMINI, BERALDO, 1988. p. 77).

Pontes (2007) afirma que um plano de carreira, no qual exista um bom Plano de Cargos e Salários, deve motivar mais as pessoas pelas perspectivas de crescimento profissional oferecidas, e, se as promoções forem atreladas a um desempenho positivo em programa de avaliação, além do aumento de conhecimento, a empresa terá ganhos com o melhor desempenho esperado das pessoas.

Tendo como base o campo da administração, o fator motivacional é visto como algo em que o comportamento humano é incentivado através de estímulos, influenciando o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. A palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é energia ou força que movimento o comportamento humano (ALVARÃES, RIPARDO, 2013).

A motivação sem dúvida é intrínseca a cada indivíduo e pode-se afirmar que ninguém motiva ninguém. Hoje até se reforça a noção de que pode haver animação, estímulo, atribuindo-se aos chefes de unidades pequenas a atividade, se não a denominação, de "animador". Assim, mais provável que motivar é desmotivar, no entanto, devemos recordar alguns aspectos ao tratarmos desse assunto: um deles é que motivação não garante desempenho; na melhor das hipóteses, o desempenho pode ser traduzido por uma fórmula que associa competência e motivação como categorias diretamente proporcionais. (MALIK, 1998).

Nesse sentido, por mais entusiasmo que exista na vida de um indivíduo, de nada adiantará sua força de vontade enquanto inexistir a adequada competência para o exercício de seu ofício. Igualmente, constata-se que sem motivação, ou seja, sem

um impulso interior entusiasta, de nada valerá as competências profissionais adquiridas ao longo de sua vida. (MALIK, 1998).

No conceito de Maximiano (2008), a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente.

Uma vez que o desempenho das pessoas no trabalho depende em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de grande importância na administração das organizações (MAXIMIANO, 2008, p. 232).

Para Silva (2008), a motivação pode apresentar aspectos internos que impulsionam o indivíduo para alcançar uma meta, preenchendo uma necessidade ou expectativa. A motivação no trabalho também sofre influência de um “contrato psicológico”, que consiste em uma série de expectativas entre cada indivíduo e a organização.

No contexto de Silva (2008) existem diversas necessidades que são caracterizadas através de algumas recompensas que podem ser denominadas como:

- a) **Recompensas psicológicas:** “são determinadas pelas ações e pelos comportamentos individuais dos gerentes. (SILVA, 2008, p. 205).
- b) **Recompensas materiais:** “são determinadas pela alta administração e podem estar, em grande escala, fora do controle individual dos gerentes. (SILVA, 2008, p. 205).

Conforme Chiavenato (2003, p. 90), “a análise motivacional procura identificar determinados objetivos para cujo atendimento o ser humano gasta suas energias”. Cabe salientar que, de modo geral, as necessidades referentes à motivação variam conforme cada indivíduo e seu desejo de suprir algo que se considera necessário, influencia a existência de diferentes padrões de comportamento entre os mesmos.

Segundo Chiavenato (2003), a motivação humana é algo contínuo pois a medida que as necessidades são supridas outras tendem a serem satisfeitas pelas diferentes necessidades que ocorrem. O comportamento do indivíduo torna-se um processo para solucionar problemas e satisfazer as necessidades conforme surgem normalmente.

O mesmo autor (1994, p. 179) ressalta que a motivação é uma função gerencial; apesar de habitar o interior dos indivíduos, pode ser significativamente influenciada por fatores extrínsecos ou pelo próprio trabalho em si. O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha. Da compreensão dos fatores que determinam o processo de motivação das pessoas depende a eficácia das instituições; do entendimento da dinâmica motivacional que rege seus colaboradores surge a oportunidade de as organizações intervirem – de forma objetiva – no processo de gestão de pessoas, alinhando os desempenhos individuais aos objetivos organizacionais.

Ainda, na visão de Chiavenato, cada uma destas necessidades está representada na teoria de Maslow, bastante conhecida referente à motivação humana.

2.2.1 Teoria de Maslow: A Hierarquia das Necessidades

Conforme Chiavenato (2003), Maslow desenvolveu esta hierarquia pela percepção de que o indivíduo expande suas necessidades no decorrer de sua vida em que conforme satisfaz as necessidades básicas surgem outras que também necessitam serem supridas contribuindo para predominar e estimular o comportamento humano para serem almejados. A hierarquia das necessidades de Maslow encontra-se ilustrada na Figura 1.

Figura 1 - A Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow:



Fonte: Chiavenato (1999, p. 92).

Para Maslow, essas necessidades obedecem a uma hierarquização de satisfações do ser humano a partir da motivação que o impulsiona. O ser humano necessita ter, em primeira instância, o atendimento das necessidades primárias: fisiológicas e de segurança. A comida, a bebida, o sexo são exemplos de necessidades fisiológicas, fundamentais para que o ser humano busque motivação para outras conquistas (ALVARÃES, RIPARDO, 2013).

Enquanto não for atingida a satisfação das necessidades fisiológicas, ainda que parcialmente, o ser humano não encontrará motivação para as necessidades seguintes, as necessidades de segurança, nas quais o ser humano procurará a proteção de ameaças externas. A conquista de moradia e de estabilidade profissional são alguns dos elementos vislumbrados neste nível. A partir do atendimento integral ou parcial destes dois primeiros níveis, as necessidades primárias, o ser humano terá motivos (estará motivado) para buscar níveis de satisfações de mais alto nível. À medida que essas necessidades são gradualmente satisfeitas, os motivos que as estimulam são cada vez mais originadas do interior do que do exterior do sujeito (ALVARÃES, RIPARDO, 2013).

Nas necessidades secundárias, o ser humano busca inicialmente a amizade, a participação de grupos, o amor e o afeto: as chamadas necessidades sociais. Após

o sentimento de participar e de se sentir fazendo parte de um grupo, da sociedade, o ser humano busca satisfazer as necessidades de estima nas quais ele se sentirá apreciado, reconhecido, valorizado pelos outros (ALVARÃES, RIPARDO, 2013).

No último nível da hierarquia das necessidades de Maslow, o sujeito buscará a autorrealização, o sentimento mais elevado no qual reconhecerá a sua capacidade e o seu potencial. Essa será, para Maslow, a plenitude, o ponto mais alto de satisfação do ser humano consigo mesmo, a conquista de suas realizações.

De acordo com Chiavenato (1999, p.91), as necessidades humanas podem ser apresentadas através da seguinte maneira:

- a) Necessidades fisiológicas (ar, comida);
- b) Necessidades segurança (proteção contra o perigo);
- c) Necessidades sociais (amizade);
- d) Necessidades de estima (reconhecimento);
- e) Necessidades de auto-realização (realização do potencial).

Na visão de Marras (2000, p. 34), torna-se necessário ressaltar dois pontos fundamentais em relação ao trabalho realizado por Maslow referente à hierarquia das necessidades humanas sendo:

- a) Todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades;
- b) Todas as necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vem do meio circundante (exterior) para completar o indivíduo, à exceção do último estágio, que é o da auto-realização.

Segundo Maslow (1954), o homem é um ser sempre desejante que raríssimas vezes se satisfará. Estará em uma busca contínua pela realização de seu desejo, que quando satisfeito, dará lugar a outro. Através desse conceito, fica nítido compreender que o profissional (colaborador) estará em busca de empresas que possam dar maiores condições para que ele possa progredir e alcançar o mais alto possível dessa pirâmide. Ou seja, que satisfaça suas necessidades e aspirações. Esse colaborador irá buscar o melhor de si e para si, na empresa em que trabalha ou no concorrente.

De acordo com a teoria aprestada, as pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma pós outra, e orientando-se para a autorrealização. A autorrealização pode estar em qualquer escala e atender a qualquer tipo de necessidade do indivíduo.

Na concepção de Herzberg apud Marras (2000, p. 35) afirma que: “o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho”.

2.2.2 Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg

Esta teoria divide os fatores de motivação em higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas. Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os empregados de estados de não-satisfação ao estado de satisfação (PONTES, 2002).

Em relação a satisfação, Herzberg desenvolveu dois fatores que devem ser levados em conta:

Fatores Higiênicos: Estes fatores referem-se às condições que rodeiam o Empregado enquanto trabalha, as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o salário, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. Herzberg, contudo, considera esse Fatores Higiênicos muito limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Quando esses fatores do ambiente de trabalho são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação.

Fatores Motivacionais: Estes fatores referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os Fatores Motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional. Quando os Fatores Motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação, quando são precários, provocam ausência de satisfação. (HERZBERG apud SCHIMIDT, 2000, p. 37)

De acordo com esta teoria, o que gera motivação para o trabalho é a possibilidade de o Empregado ter maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho.

2.3 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O estudo de cargos e salários é, de acordo com Araujo (2006), um instrumento que concede à empresa uma melhor administração de seus recursos humanos em todos os aspectos, sendo eles tanto na contratação, como também nas movimentações horizontais, onde se encaixam as progressões e méritos de cada colaborador, e também nos aspectos verticais, sendo esses as promoções e como retorno também é possível obter a retenção de talentos da empresa.

Para Pontes (2002), o Plano de cargos e salários tem como objetivo principal, a administração de cargos e salários, proporcionando a organização nas questões de remuneração adequada e justa aos colaboradores da organização, tendo como política manter o equilíbrio salarial interno, equilíbrio e competitividade salarial externamente. O equilíbrio interno é obtido pela correta avaliação dos cargos e o externo é pela pesquisa salarial de mercado

A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. As descrições e especificações de cargos fornecem informações precisas para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente justos e coerentes. (PONTES, 2006, p. 45).

Há por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem qualquer estímulo ao longo de suas vidas. Segundo Dutra (1996, p. 22), "a resistência ao planejamento individual de carreira é ainda muito grande no Brasil, as pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, tais como: remuneração, *status*, prestígio etc., do que por preferências pessoais."

A remuneração pode ser muito eficaz para angariar "corpo e alma" dos empregados durante as fases de mudanças em massa dentro de uma empresa, se usada eficientemente, pode apressar a aceitação e o compromisso com as mudanças.

A remuneração é uma ferramenta importante para a comunicação e para reforçar novos valores e comportamentos, dando suporte para a responsabilidade por resultados e recompensando o alcance de novas metas de desempenho. Em suma, é o passo crucial que, para as pessoas, faz com que as mudanças vá além dos processos. [...] Não importa quantas idéias experimentemos, retorna-se sempre à questão das pessoas - suas idéias, sua motivação, sua vontade de vencer (FLANNERY, 1997, p. 74).

A remuneração depende de uma variedade de políticas e procedimentos. A construção do plano de remuneração requer cuidados, pois provoca um forte impacto nas pessoas e no desempenho da organização pelos seus efeitos e consequências. Um sistema de remuneração, de um lado, deve capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente externo que a envolve. (CHIAVENATTO, 1999)

O mesmo autor afirma que em uma organização, cada função ou cada cargo tem o seu valor individual. Somente se pode remunerar com justiça e equidade o ocupante de um cargo se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação de mercado. Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidade, a Administração de Salários é um assunto que abarca a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.

Esperar para encontrar pessoas capacitadas para preencher as vagas podem levar a demoras e escolhas precipitadas se não houver um planejamento na empresa. Walther (*apud*) Pontes (1996, p. 44) diz que “[...] é através do planejamento que a administração se prepara para ter as pessoas certas, nos lugares certos, nas ocasiões certas.”

Pontes exemplifica as vantagens de uma organização possuir um planejamento:

A grande vantagem do planejamento é a de que a empresa pode agir antes do fato. Se um gerente vai se aposentar dentro de dois anos, durante esse período há tempo de identificar um Empregado com capacitação para substituí-lo, e treina-lo a fim de prepara-lo para a ocupação plena do cargo. (PONTES, 1996, p. 44).

A empresa que não possui um planejamento de pessoal pode vir a sofrer graves problemas, como promover alguém internamente, sem que essa pessoa tenha a devida capacidade para exercer tal função, vindo até a ocasional a sua demissão.

Outro fator negativo, caso a empresa venha a ter como a única alternativa o recrutamento externo, pode ocasionar à desmotivação por parte de seus empregados que se julgarem capacitados para o cargo e a empresa não os proporcionou uma chance, além de que a falta de conhecimento da cultura da organização ou a não adaptação a ela por quem está chegando na empresa pode resultar em problemas.

Segundo Pontes:

Quando as pessoas estão trabalhando há vários anos em uma organização, a cultura desta molda suas reações, e pode fazê-las profissionais vagarosos ou rápidos, gerentes duros ou amáveis, membros de grupos ou individualistas e eles podem estar tão condicionados pela cultura a ponto de se desaperceberem disso. (PONTES, 1996, p. 45).

A implantação do plano de cargos e salários dentro de uma organização é necessária para definir a remuneração adequada de cada função e descrevê-las de maneira justa, fazendo com que a empresa seja valorizada no que diz respeito à remuneração, com salários competitivos e empregados motivados (REIS *et al.*, 2011, p. 1).

Para que seja implantado um plano de cargos e salários justo e claro, é necessário primeiramente definir cada função dentro da organização com os gerentes, uma vez que serão os responsáveis pela motivação e produtividade dos recursos humanos e serão eles que terão de conviver com as políticas e regras traçadas.

Conforme Flannery (1997, p. 45), a comunicação relativa à remuneração deve ser aberta, honesta e direta. Os empregados devem ser informados, em simples e compreensível, como a remuneração é determinada e o que precisam fazer, se necessário, para aproveitar o programa ao máximo. Isso tudo é necessário para que os empregados possam ter a consciência, a aceitação e o engajamento, e com isso poderão saber o real motivo das mudanças e como os mesmos e a empresa irão se beneficiar. (ALVARÃES, RIPARDO, 2013, p. 45).

A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes. (PONTES, 2000, p. 41).

Um plano de cargos e salários é fundamental para a sustentabilidade de uma empresa, pois, empresas que não efetuam essa implantação, logo encontram dificuldades para se organizar diante do crescimento, tornando-se um desafio a reestruturação do quadro de empregados. (REIS *et al.*, 2011, p. 1).

Pontes (2007, p. 16) afirma que um plano de carreira, no qual exista um bom PCS, deve motivar mais as pessoas pelas perspectivas de crescimento profissional oferecidas, e, se as promoções forem atreladas a um desempenho positivo em

programa de avaliação, além do aumento de conhecimento, a empresa terá ganhos com o melhor desempenho esperado das pessoas.

Entende-se que para a retenção de talentos é imprescindível um bom plano de cargos e salários, dessa forma tem uma tendência a ser mais assertivos no que diz respeito à valorização dos colaboradores. (REIS *et al.*, 2011, p. 1 e 2).

Também, os autores afirmam que gasto com empregados é investimento e não custo, no entanto, ele deve ser administrado de forma justa, valorizando aquele que se destaca e dando oportunidade para aqueles que não se destacam serem treinados, reavaliados e remunerados de acordo com sua competência. (REIS *et al.*, 2011, p. 2).

2.4 INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA RETENÇÃO DE TALENTOS

Talento é o dom que uma pessoa possui, suas habilidades, sua percepção, atitudes, entendimento, os impulsos inatos, sua capacidade de aprender e a busca constante no seu desenvolvimento (CASTRO, 2011).

Micheletti (2006) define talento como uma pessoa que possui várias competências técnicas e intelectuais, é interessado pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, adapta-se rapidamente e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismática.

Reter talentos é um método que tem como propósito o desenvolvimento do capital humano, agregando seus objetivos profissionais com os da empresa. Apresenta como instrumentos desse processo a segurança do trabalho, higiene, qualidade de vida, o desenho de cargo e planejamento de carreira (GIRARDI D., TOSTA, GIRARDI J.F. e GIRARDI A.F., 2012).

Atualmente a importância dos talentos humanos dentro das empresas é de suma importância, devido a sua contribuição para atingir as metas e os objetivos da organização.

Atualmente as empresas se encontram em cenários muito competitivos fazendo com que formas de atração e retenção de talentos se tornem diferenciais para o sucesso das organizações. Sendo assim quando uma empresa identifica talentos com alto potencial tanto internamente quanto externamente deve investir neles para que suas competências estejam preparadas para reagir a novos desafios. Para que estes talentos não sejam perdidos para o mercado o próximo passo da empresa é a elaboração de mecanismos de retenção como: desenvolvimento de carreira,

desenvolvimento profissional e pessoal seguidos de um bom ambiente de trabalho e de uma remuneração composta por um salário competitivo e um programa de benefícios atrativo (CUNHA, FERRAZ E FURTADO, 2007).

O mercado exige cada vez mais profissionais qualificados, portadores de competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades do empregador na geração de criatividade, iniciativa e inovação (MAIA, NASCIMENTO, s/a).

Um fator essencial para o sucesso do negócio é a atração e retenção de talentos. A mesma é importante para que os empregadores ampliem sua visão e atuação estratégica, ao perceberem qual é o papel decisivo dos empregados no sucesso da organização, mostrando a esses que os colaboradores contribuem com seus conhecimentos, habilidades, atitudes, que originam decisões e ações que ajudam na excelência e no sucesso, o que conseqüentemente reduz custos e melhora os resultados. Socialmente, é importante, pois a valorização do empregado aumenta a produtividade da empresa e conseqüentemente o lucro, contribuindo para a melhoria da economia, gerando riqueza, emprego e renda, contribuindo com o crescimento e o desenvolvimento social do País (MAIA, NASCIMENTO, s/a, p. 2).

O autor Heskett (2002) afirma que é de extrema importância identificar onde se exigem pessoas notáveis para ocupar o pequeno número de cargos particularmente decisivos para a manutenção do relacionamento. Segundo ele, há um forte vínculo entre a satisfação dos clientes e a percepção dos empregados com relação à sua capacidade de atendimento, sua satisfação no emprego, treinamento, pagamento, justiça nas promoções, tratamento com dignidade e respeito, trabalho em equipe e sua intenção de permanecer na empresa.

As condições internas do ambiente de trabalho nas empresas têm influência direta na satisfação do empregado. Outro fator importante na satisfação do Empregado é o reconhecimento que incentive e estimule os empregados a se responsabilizarem pelo cliente. A criação de valor depende do desempenho do Empregado da empresa prestadora de serviço, cujo trabalho deve ser percebido como eficiente, amigável e prestativo. (HESKETT, 2002).

A motivação representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo. O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha, portanto, conhecer a dinâmica de motivação no trabalho de seus colaboradores oferece a oportunidade da intervenção objetiva no processo de gestão de pessoal visando compatibilizar a

produtividade dos talentos aos objetivos organizacionais (BEDRAN JR.; OLIVEIRA, 2009)

Já segundo Roberts (2005), motivação não é uma simples questão de incentivos monetários. No entanto, às vezes, ela, a motivação, chega a ser tão importante como os incentivos financeiros, uma vez que os esforços intelectuais e físicos dos indivíduos em suas tarefas criam benefícios para a organização como um todo.

Pizolotto (2000) afirma que não se pode esquecer que fatores relativos ao clima organizacional, como por exemplo, os benefícios, o reconhecimento, colegas, chefias e outros têm um papel indireto no que se refere à motivação, e normalmente esses fatores são confundidos com motivação direta.

Conforme Dejours (1996, apud BEDRAN JR; OLIVEIRA, 2009, p. 4) estudos importantes apontam para a função decisiva do trabalho na constituição física e psíquica do indivíduo, podendo o mesmo ser um dos causadores de saúde e doença, como também fonte de prazer e desprazer, o que nos leva a supor que a motivação no trabalho pode assegurar, em parte, a saúde física e mental do trabalhador.

Para Fochesatto (2002), a motivação se divide em intrínseca e extrínseca, sendo que a motivação intrínseca como o processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que essa atividade proporciona, ou seja, a recompensa está inerente a essa mesma atividade.

A motivação é um processo interno que deve ser estimulado pelos gestores e estar em sintonia com os resultados esperados pela empresa, sendo um diferencial a ser explorado e desenvolvido nas equipes de trabalho para construir um ambiente de conquista (KNAPIK, 2008).

2.5 AS GERAÇÕES

Atualmente o tema das gerações tem despertado curiosidade, principalmente no mercado de trabalho e nas organizações de negócios, que vêm buscando compreender como se configuram as novas gerações em função da alta quantidade de jovens que estão se inserindo nas empresas (CHIUZI et al., 2011).

Com isso, diversos estudos acerca desse tema vêm sendo realizados, o que faz com que surjam diferentes posicionamentos e opiniões, bem como a falta de um consenso entre os diferentes estudiosos do tema. Segundo Veloso, Dutra e Nakata

(2008), os autores que pesquisam os perfis das gerações nem sempre apresentam exatamente os mesmos períodos para identificar o nascimento dos integrantes de cada um dos grupos. No entanto, não divergem significativamente da descrição das características dos indivíduos que compõem as mesmas.

Segundo as teorias sobre gerações, pessoas nascidas num mesmo período compartilham experiências de vida históricas e sociais e essas vivências comuns poderiam afetar de forma similar seu padrão de resposta a situações e instituições, como seus valores e crenças sobre as organizações, sua ética de trabalho, as razões pelas quais trabalham, seus objetivos e aspirações na vida profissional e seu comportamento no trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002).

Nesse contexto, segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), classificam-se como gerações de profissionais ativos a Geração *baby boomer*, a Geração X e a Geração Y. Por esse motivo, esses foram os três grupos pesquisados nesse estudo. A divisão e classificação desses grupos pode ser entendida da seguinte maneira:

Nascidos até 1964 – Geração dos *baby boomers*: Os representantes desta geração demonstram ser mais motivados, são otimistas e *workaholics*. Apresentam um senso de procura por oportunidades de inserção econômica em diversas ocupações no campo do trabalho social. Aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial. Em linhas gerais, especialistas dedicados ao tema apontam como características principais dos *baby boomers* o fato de terem sido jovens rebeldes que, em sua maioria, tornaram-se adultos conservadores, embora não rígidos. Valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais e altamente comprometidos. (WORD, 2013).

Nascidos entre 1965 e 1977 – Geração X: A geração X encontrou um cenário de mudanças na família, com pai e mãe trabalhando, sentimentos de culpa das mulheres pela ausência do lar, gerando dificuldades de colocar limites em seus filhos. No trabalho, a percepção de que adultos leais à empresa perderam seus postos estimulou a tendência de desenvolver habilidades que melhorassem a empregabilidade, já que não se poderia mais esperar estabilidade. (WORD, 2013).

As pessoas da Geração X tendem a serem individualistas, irreverentes, autoconfiantes; valorizam muito a lealdade a si mesmas, já que a aspiração de conseguir um emprego por toda a vida deixou de existir. No ambiente de trabalho, gostam de variedade, desafios e oportunidades, querem trabalhar com liberdade,

flexibilidade e sentem necessidade de *feedback*. Costumam adotar uma postura mais cética e defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. Essa geração carrega o fardo de ter crescido durante o florescimento do downsizing corporativo, ou seja, a diminuição da burocracia corporativa desnecessária, que afetava a segurança no emprego. (WORD, 2013).

As pessoas dessa geração mostram-se consideravelmente descrentes e desconfiadas em relação às organizações. Assim, eles não compartilham o mesmo compromisso dos *Baby boomers*, com as organizações na qual trabalham. Ao contrário, eles valorizam muito trabalhar para si próprios e tratam a autoridade de maneira informal (SMOLA; SUTTON, 2002). Eles também são altamente empreendedores, enfatizando a participação e o desenvolvimento da própria autoestima. Os valores da geração X, assim como a geração Y, podem ser considerados mais relacionados à qualidade de vida, horários flexíveis de trabalho e independência (SMOLA; SUTTON, 2002). Os membros dessa geração, por serem mais independentes, preferem trabalhar sozinhos, reunindo-se apenas quando há necessidade de solucionar um problema, discutir algum tópico ou de traçar os próximos objetivos de trabalho (ZEMKE *et al.*, 2000).

A geração *Baby boomer* seguiu os valores tradicionais relacionados ao cumprimento de suas obrigações em relação à carreira, lealdade à organização, educação e criação dos filhos, casamento, entre outros. Além disso, tendem a ser mais cooperativos e participativos no trabalho (SMOLA; SUTTON, 2002; ZEMKE *et al.*, 2000).

Nascidos de 1978 em diante – Geração Y: Cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. Já no cenário mundial, presenciaram a cultura da impermanência e a falta de garantias, em decorrência dos mercados voláteis. É a primeira geração da história a ter maior conhecimento do que as anteriores na tecnologia. Convivendo com a diversidade das famílias, tendo passado a infância com a agenda cheia de atividades e de aparelhos eletrônicos, as pessoas dessa geração são multifacetadas, vivem em ação e administram bem o tempo. Captando os acontecimentos em tempo real e se conectando com uma variedade de pessoas, desenvolveram a visão sistêmica e aceitam a diversidade. (WORD, 2013).

A Geração Y é a geração das pessoas que nasceram basicamente na mesma época do início das evoluções tecnológicas e, por consequência, da globalização, dois eventos que certamente influenciaram nas características, nos ideais e no comportamento desses indivíduos. Atualmente tais indivíduos estão compartilhando o mesmo ambiente de trabalho com pessoas de gerações anteriores, convívio este que tem gerado conflitos de ideias e valores. Além disso, vários fatores e ideais da Geração Y têm elevado o nível de rotatividade nas empresas. Ao mesmo tempo, as pessoas dessa geração que têm adentrado o mercado de trabalho são interessantes e importantes para as organizações, dadas as suas habilidades e talentos cultivados junto ao advento da tecnologia, tão contemporânea a elas e às suas infâncias (FLINK *et al.*, 2012).

Muitas vezes são caracterizados pela relutância em obedecer à hierarquia da organização. No entanto, desejam uma direção clara e apoio da gestão em suas atividades; procuram flexibilidade e autonomia na realização de tarefas e possuem a vantagem de lidarem habilmente com as novas tecnologias. São indivíduos difíceis de gerir por causa da sua falta de atenção (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; MARTIN; TULGAN, 2006). Conforme a literatura, a geração Y demonstra atitudes de inquietação, contestação e, às vezes, de insubordinação sobre diversos aspectos do cotidiano das organizações atuais. Essa geração rejeita tradicionais intervenções educativas em favor da interatividade e modelagem de formas de aprendizado que atendam suas necessidades.

3 METODOLOGIA

A metodologia é o resultado de um conjunto de procedimentos a serem utilizados pelo indivíduo na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por intermédio de processos e técnicas, que garante a legitimidade dos dados obtidos na pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa refere-se ao seu planejamento numa dimensão mais ampla; ou seja, o pesquisador estabelece os meios técnicos que serão adotados na pesquisa. O elemento mais importante para a adequada identificação de um delineamento é o procedimento utilizado para a coleta de dados.

A classificação das pesquisas quanto ao delineamento pode compreender diversos tipos, sendo os mais frequentes a pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, levantamento, pesquisa experimental, pesquisa ex-postfacto e estudo de caso.

Sendo assim, no que diz respeito aos procedimentos técnicos, será realizada uma pesquisa de levantamento, de forma quantitativa e qualitativa. “A pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos, sendo necessário ao seu desenvolvimento o uso cuidadoso de métodos, processo e técnicas” (DIEHL E PAIM, 2002, p. 67).

Pesquisa investiga o mundo em que o homem vive e o próprio homem. Para esta atividade, o investigador recorre à observação e à reflexão que faz sobre problemas que enfrenta, e à experiência passada e atual dos homens na solução destes problemas, a fim de munir-se dos instrumentos mais adequados à sua ação e intervir no seu mundo para construí-lo adequado à sua vida. (CHIZZOTTI, 2001, p. 11).

No que diz respeito aos procedimentos técnicos esta pesquisa possui natureza quantitativa, com nível descritivo, procedimentos bibliográficos e documentais, se valendo de uma amostra não probabilística por conveniência e análise de dados por meio de estatística descritiva.

Diehl e Tatim (2004, p. 51) afirmam que a pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por

meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc., com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências”.

A pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas. Normalmente implica a construção de inquéritos por questionário e são contatadas muitas pessoas (MALHOTRA, 2001).

No que refere-se à pesquisa descritiva, de acordo com Malhotra (2001), o principal objetivo desta é descrever alguma coisa – normalmente características ou funções de mercado. Rossi e Slongo (1998) afirmam que esta fase da pesquisa é destinada a medir o grau de satisfação dos clientes, com relação aos indicadores gerados na primeira fase.

De acordo com Gil (1996), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado por outros autores, através de livros e artigos científicos. A principal vantagem desta técnica é o fato de permitir ao pesquisador o entendimento de uma gama de fenômenos de forma mais ampla do que se fosse pesquisado diretamente na fonte. Desta forma, para a elaboração desta pesquisa serão coletados dados de livros e artigos acadêmicos para recolher informações referente a gestão de pessoas.

A pesquisa documental contempla a análise de documentos contendo informações que contribuirão para a fundamentação deste plano. De acordo com Gil (2010), os documentos podem ser de primeira mão (documentos oficiais, reportagens de jornal, contratos, cartas e filmes) ou de segunda mão (relatórios da empresa, quantos estatísticos e relatórios de pesquisa).

Para a realização deste estudo, será utilizado os dados documentados nos arquivos e sistemas de gestão existentes na empresa, através de planilhas, softwares e informações coletadas diretamente com as pessoas envolvidas no processo.

Segundo Gil (1996) e Cervo e Bervian (1996), para coleta de dados serão utilizados os materiais disponíveis na empresa como relatórios estatísticos, tabelas, coleta de dados e questionários.

A coleta de dados é onde se reúne informações indispensáveis para a resolução do problema, será feita através de uma pesquisa documental com dados secundários, sendo eles: relatórios, tabelas e dados encontrados nos Recursos Humanos da empresa.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (GIL, 1996, p. 51).

A principal ferramenta para que essa pesquisa seja possível, será a coleta de dados, colhidos dentro da empresa com a colaboração dos empregados.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População e universo, “é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados, com respeito às variáveis que se pretende mensurar” (DIEHL; PAIM, 2002, p 92).

Neste estudo que se realiza na cidade de Guaporé/RS, que, de acordo com a última estimativa do IBGE (2019), o município tem 25.727 mil habitantes. O questionário aplicado foi enviado por meio eletrônico com uso do *Google Forms* entre os dias 14 de agosto a 3 de setembro de 2019, totalizando 111 questionários analisados. Esta técnica é muito comum e consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível. Ou seja, os indivíduos empregados nessa pesquisa são selecionados porque eles estão prontamente disponíveis, não porque eles foram selecionados por meio de um critério estatístico.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados coletados para este estudo são obtidos por meio de um questionário estruturado, método *survey*. A pesquisa *survey* é um tipo de investigação quantitativa. Ela pode ser definida como uma forma de coletar dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos. O resultado encontrado, desde que o grupo seja representativo da população, pode ser extrapolado para todo o universo em estudo (DIEHL; PAIM, 2002).

O processo de coleta de dados se deu por um questionário estruturado contendo 12 perguntas enviado por meio eletrônico com uso do *Google Forms* entre os dias 14 de agosto a 3 de setembro, totalizando 111 questionários analisados.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados se dá por meio de estatística descritiva que é um conjunto de técnicas que permite, de forma sistemática, organizar, descrever, analisar e interpretar dados oriundos de estudos ou experimentos, realizados em qualquer área do conhecimento (DIEHL; PAIM, 2002, p. 94). No caso em específico, como a aplicabilidade de um Plano de Cargos e Salários pode interferir na retenção de talentos, motivação e conseqüentemente, lucratividade na empresa.

As respostas obtidas no questionário aplicado são tabuladas e apresentadas por meio de estatística descritiva na forma de gráficos e números para uma melhor interpretação. A seguir, se apresentam os dados obtidos através do questionário aplicado.

3.5 CRONOGRAMA

Para a realização desta pesquisa e a efetiva obtenção dos objetivos propostos neste estudo, foi levado em conta o cronograma abaixo:

Quadro 1 - Cronograma

		Julho	Agosto	Setembro	Outubro
1º	Elaborar Pesquisa	X			
2º	Enviar Pesquisa Para os Participantes		X		
3º	Aguardar Respostas		X	X	
4º	Análise de Dados			x	X
5º	Finalização e Resultado				X

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

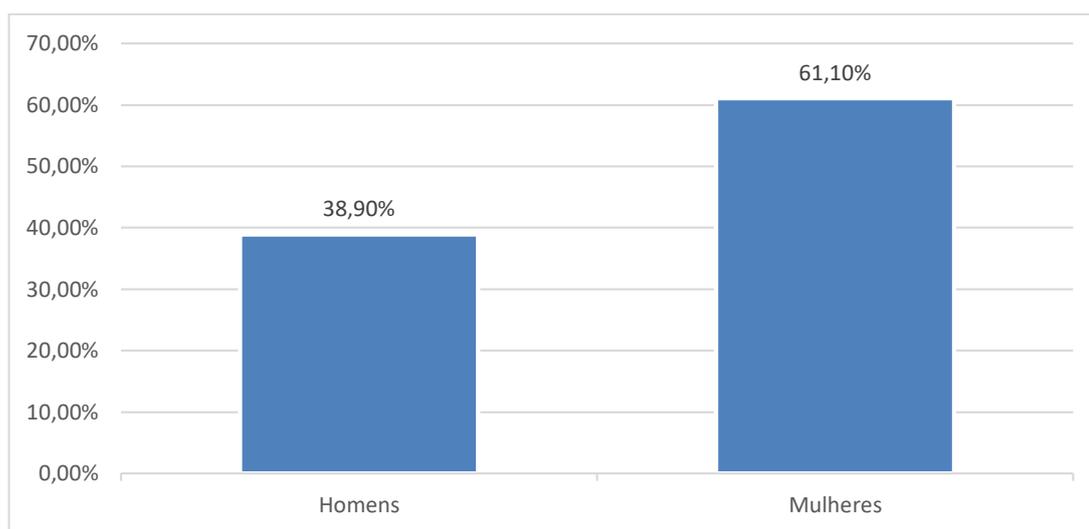
O cronograma acima apresentado serve para alinhar o andamento da pesquisa para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados com êxito e dentro do prazo estabelecido.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Diante das respostas apresentadas nos 111 questionários, é possível mensurar algumas informações, conforme segue:

A primeira pergunta identifica o sexo do entrevistado, no qual se observa o resultado de 68 mulheres e 43 homens como respondentes do questionário.

Figura 2 - Sexo dos entrevistados:



Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas da pesquisa (2019).

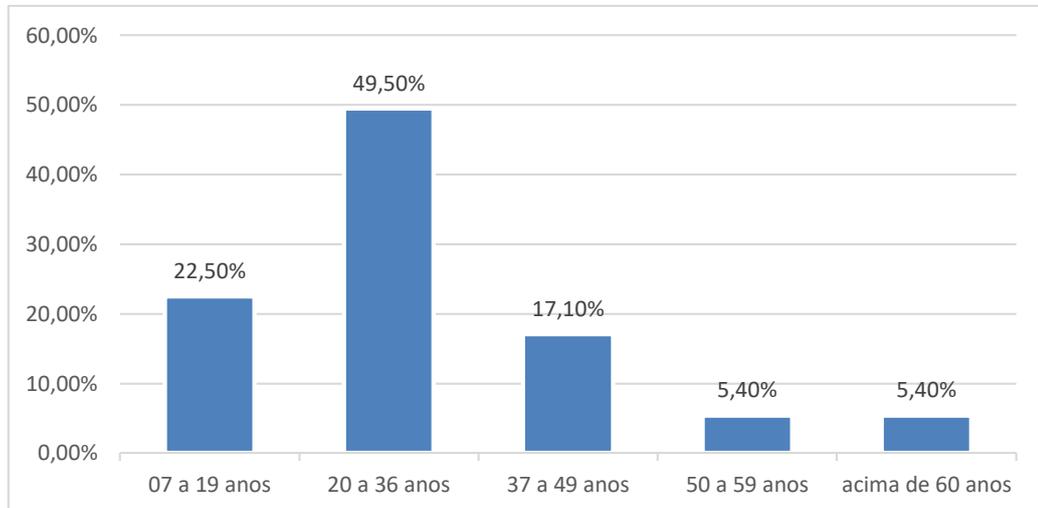
Na questão número 2, se identifica a idade dos respondentes, dos 111 entrevistados a grande maioria, 55 pessoas possuem entre 20 a 36 anos. Conhecidos por fazerem parte da Geração Y, que conforme Flink *et al.* (2012), Coimbra e Schikmann (2001) e Martin e Tulgan (2006) são pessoas que já nasceram e cresceram em uma época fortemente marcada pelo avanço da tecnologia. Foram crianças que tiveram acesso a facilidades com as quais seus pais jamais sonharam. Por isso, essa é a primeira geração que realmente podemos chamar de globalizada.

O segundo maior público que respondeu, 25 pessoas, estão na faixa dos 07 a 19 anos. Este público também se enquadra no perfil da Geração Y. 19 pessoas estão na faixa dos 37 a 49 anos, pertencentes a Geração X. Essa geração, segundo Veloso, Dutra e Nakata (2008), gostam de variedade no ambiente de trabalho, desafios e oportunidades, querem trabalhar com liberdade, flexibilidade e sentem

necessidade de *feedback*. Costumam adotar uma postura mais cética e defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa.

Outras 12 pessoas que responderam as perguntas tem 50 anos ou mais.

Figura 3 - Idade dos entrevistados:

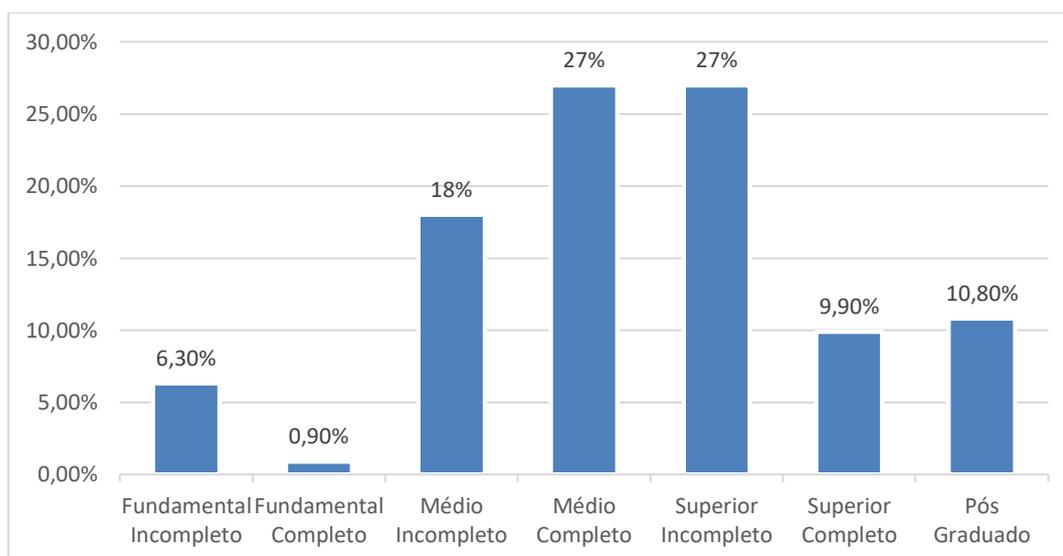


Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas da pesquisa (2019).

A terceira pergunta refere-se ao grau de escolaridade dos indivíduos que responderam ao questionário. A maioria das pessoas que responderam, 30 tem ensino médio completo, 30 pessoas estão cursando ensino superior, 20 pessoas estão cursando o ensino médio, 12 pessoas têm curso de pós-graduação, 11 têm ensino superior completo, 7 pessoas não terminaram o primeiro grau e 1 pessoa tem ensino fundamental completo.

Percebe-se com os dados obtidos na pesquisa, o fator qualificação profissional deverá melhorar consideravelmente nos próximos anos, levando-se em conta que quase 50% dos entrevistados estão cursando ou já concluíram ensino superior. Gil (2001) afirma que à medida que os empregados adquirem mais habilidades, tornam-se recursos mais flexíveis, não apenas se tornam capazes de desempenhar múltiplos papéis, mas também, desenvolvem maior compreensão do processo de trabalho, e assim, contribuem de forma mais eficaz para o crescimento da organização.

Figura 4 - Escolaridade dos entrevistados:



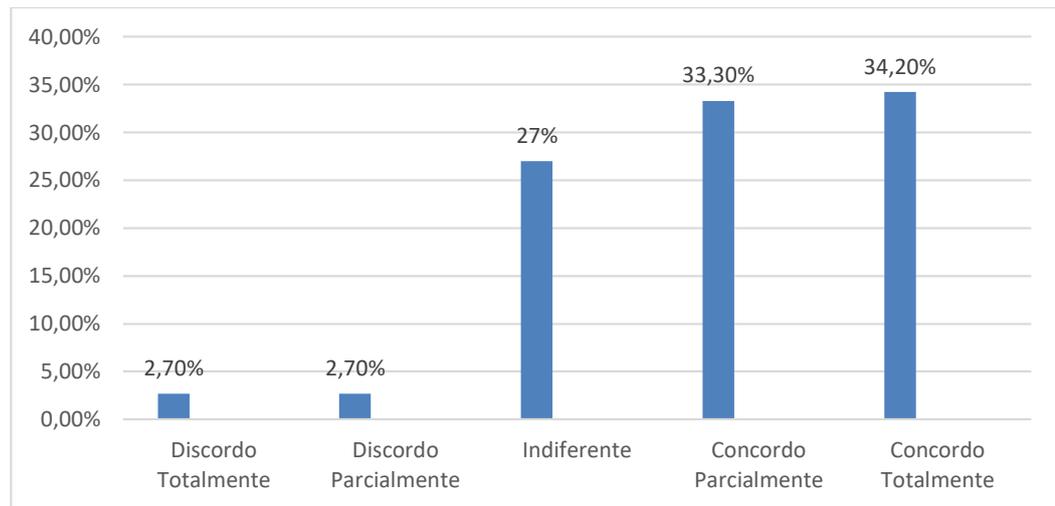
Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas da pesquisa (2019).

A próxima pergunta a ser respondida pelos respondentes era: Ter um plano de cargos e salários é o aspecto principal para a motivação dos empregados em uma empresa.

Para 38 pessoas, ter um plano de cargos e salários é o principal aspecto motivacional para os empregados de uma empresa, enquanto 37 pessoas concordam parcialmente. Para 30 pessoas, ter um plano de cargos e salários é indiferente no que refere-se a motivação do empregado. 3 pessoas discordam totalmente e outras 3 pessoas discordam em partes.

Sobre esse ponto de vista, Pontes (1993) afirma que a remuneração associada ao plano de carreira, pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, porém, poderá servir de base para fatores motivacionais ligados ao cargo que ocupa, ao trabalho que executa dentro da organização e a possibilidade de crescimento profissional.

Figura 5 - Ter um plano de cargos e salários é o aspecto principal para a motivação dos empregados de uma empresa:

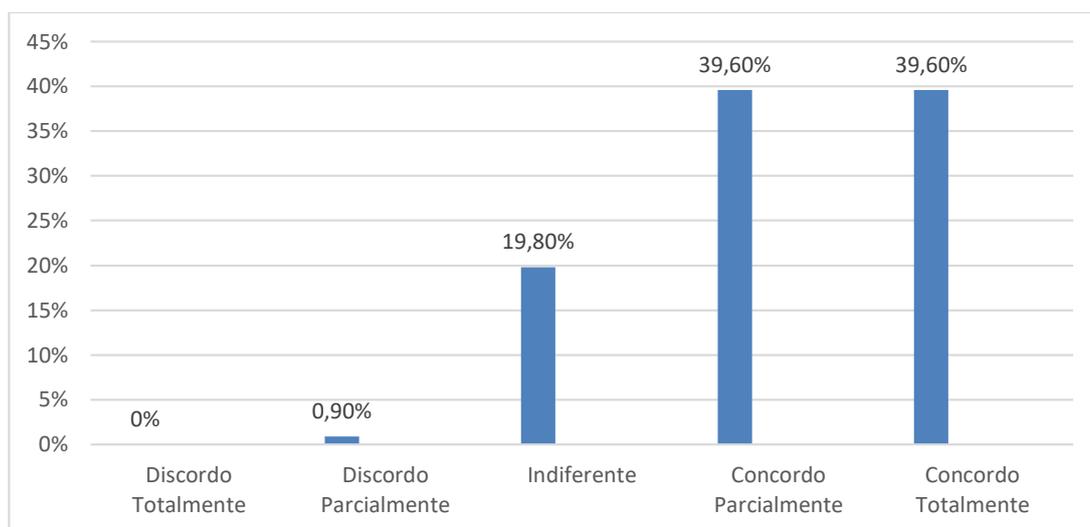


Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas da pesquisa (2019).

Outra pergunta realizada para os respondentes se refere a existência de um plano de cargos e salários transmite segurança e transparência nos processos de seleção para as vagas. Dos 111 respondentes, 44 concordaram totalmente e outros 44 concordaram parcialmente. 22 pessoas afirmaram ser indiferente e apenas 1 discorda em partes da afirmação acima. Nenhum dos entrevistados discordam totalmente da afirmação.

Martinello, Topanotti e Vieira *apud* Pontes (2002), descreve que o equilíbrio interno tem como forma manter uma hierarquia na empresa e que define a correta avaliação dos cargos, evitando comparações entre os colaboradores e distorções quanto ao merecimento advém da diferença de remuneração. Para um equilíbrio externo a empresa necessita procurar saber o salário que é oferecido pelo mercado, em empresas do mesmo ramo. Afim de saber se o seu salário está abaixo ou não do que o mercado pratica, para assim, poder aplicar um plano de cargos e salários justo. Tendo em vista que os próprios colaboradores sempre fazer esta comparação com o mercado.

Figura 6 – A existência de um plano de cargos e salários transmite segurança e transparência nos processos de seleção para as vagas:



Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas da pesquisa (2019).

Questionados se um plano de cargos e salários é indispensável para manter um bom Empregado motivado, 45 pessoas responderam concordar totalmente, 36 pessoas concordaram parcialmente, 23 pessoas afirmam ser indiferente, 4 pessoas discordam em partes e 3 pessoas discordam da afirmação, totalizando os 111 respondentes do questionário.

De acordo com Pontes (1993 *apud* Araújo, 2006, p. 54), a implantação de um plano de cargos e salários deve ter com base um plano de carreira, a remuneração associada ao plano de carreiras, se bem administrada, pode vir a ser um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo que as pessoas desempenham dentro de uma organização, a perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado.

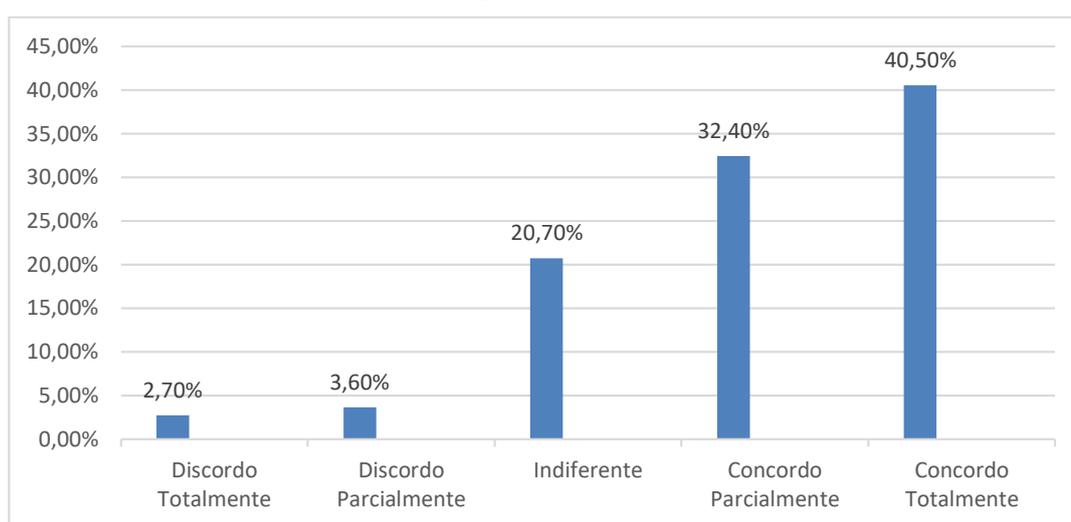
Os empregados com maior potencialidades permanecem na empresa, sentindo-se atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional. O nível de motivação cresce em função da perspectiva dentro da organização. As sucessões, principalmente em funções gerenciais, acontecem sem traumas. As possibilidades de erros nas promoções são bem menores. Identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial. A organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos. (DUTRA, 1996, p.145)

Para Pontes (2007), para que possa existir ambiente motivador a organização e pessoas realmente engajadas e produtivas, são necessários planos adequados de

gestão de pessoas. O plano básico é o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam.

De acordo com Araujo (2006), a implantação de um plano de cargos e salários deve estar bem estruturado a fim de evitar dificuldades, como injustiças salariais, administração e manutenção incorreta do plano de cargos e salários, gerando expectativas de aumento salarial.

Figura 7 - Um plano de cargos e salários é indispensável para manter um bom Empregado motivado:



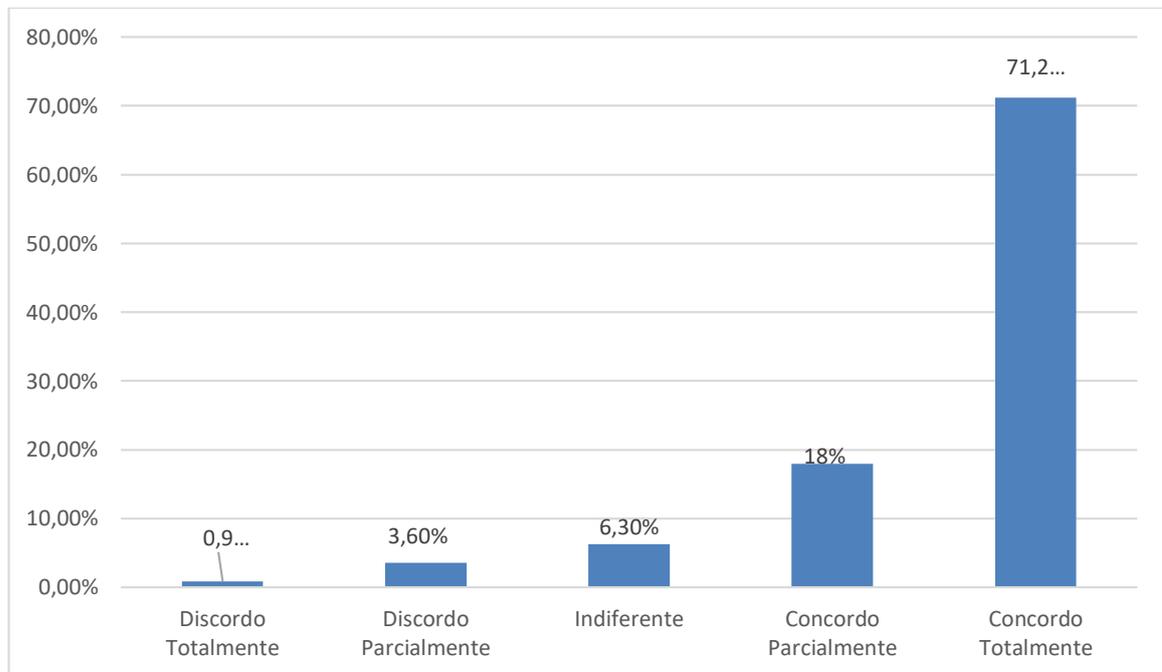
Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas da pesquisa (2019).

Questionados se a motivação é um fator indispensável para manter um bom funcionamento na empresa, a grande maioria dos respondentes, 79 deles, concordam plenamente com a afirmação, enquanto 20 deles concordam parcialmente. Dos 111 respondentes, 7 pensam não interferir, 4 discordam em partes e apenas 1 discorda da afirmação.

A autora Cecília Bergamini (2008) afirma que, quando um indivíduo que se dedica em determinada atividade espera ser reconhecido por seus méritos, e, a partir daí, recebe aquilo que percebe como recompensador, no sentido de elevar a satisfação do trabalhador quando ele se torna eficaz. Segundo Bergamini, é possível entender que o desejo de trabalhar passa ser considerado como um tipo de expectativa natural e consciente de cada um, mantendo o indivíduo motivado a buscar mais resultados e conseqüentemente, mais reconhecimento.

Vergara (2003) complementa que um Empregado sente-se motivado no trabalho, é porque o mesmo encontrou um significado neste que o motiva crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses pessoais com os objetivos empresariais.

Figura 8 - A motivação é um fator indispensável para manter um bom Empregado na empresa.



Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas da pesquisa (2019).

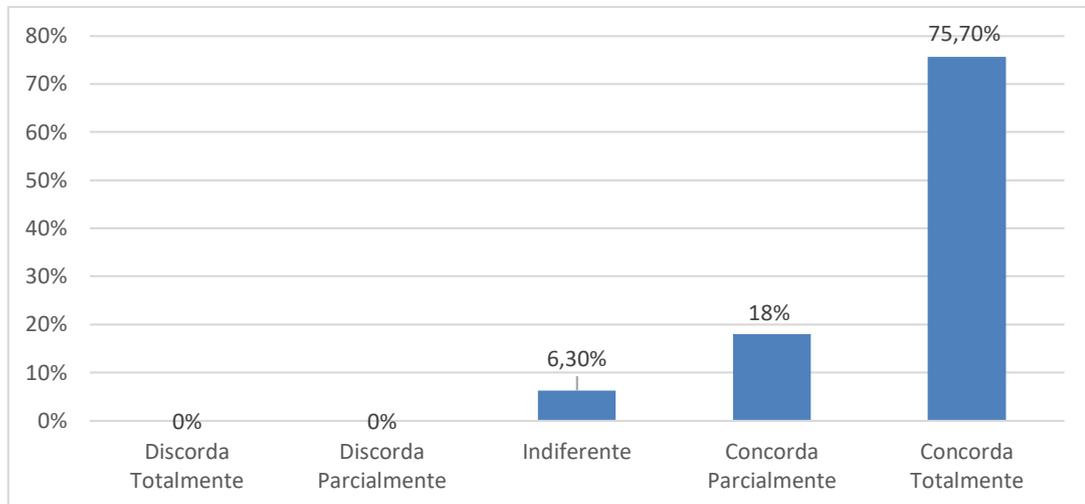
Questionados se o Empregado que permanece mais tempo em uma empresa conhece melhor os processos da empresa, os produtos e os clientes, nenhum dos 111 respondentes discordam da afirmação. Para 7 deles é indiferente, 20 concordam em partes e a grande maioria dos que responderam o questionário, 84 pessoas, concordam totalmente com a afirmativa.

Fernandez (2002) afirma que uma empresa não é formada somente por prédios, mobiliário, equipamento ou tecnologia. Sua maior riqueza são seus talentos profissionais. As pessoas que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu "sangue e cérebro".

Sendo assim, o conhecimento adquirido no decorrer dos anos dentro da empresa, contribui efetivamente nos resultados da empresa, seja nos processos de produção, nos produtos e para os clientes, uma vez que dominar o assunto, conhecer

os métodos e clientes, “encurta caminhos”, facilita o dia-a-dia através de soluções mais práticas, tendo como base a experiência adquirida no decorrer dos anos.

Figura 9 - Empregado que permanece mais tempo em uma empresa conhece melhor os processos da empresa, os produtos e os clientes.



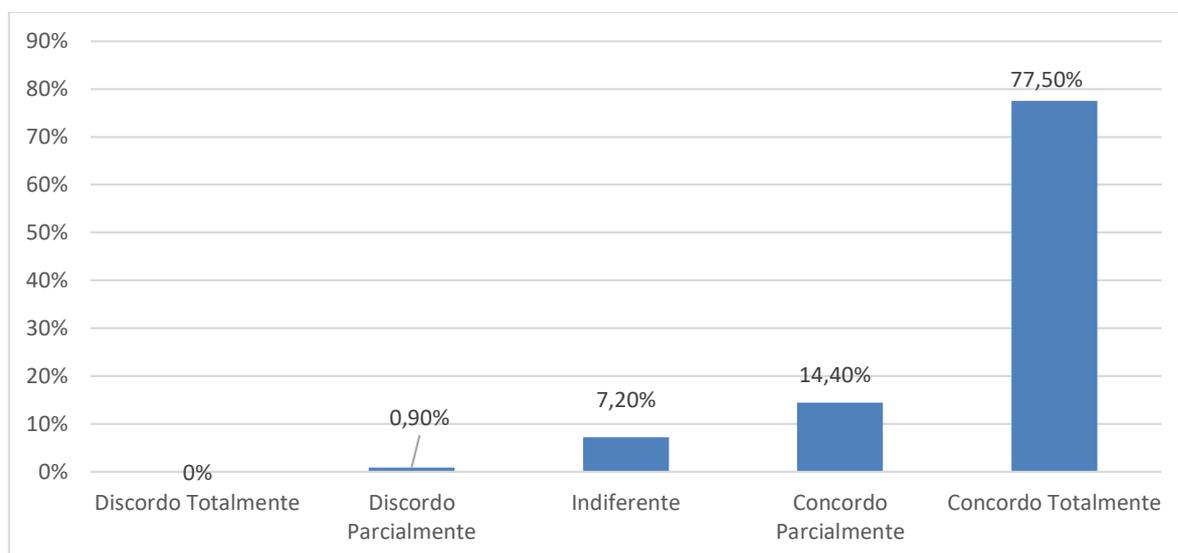
Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas da pesquisa (2019).

O gráfico abaixo é o resultado obtido através das respostas dos respondentes quando questionados se conhecer melhor os processos da empresa, os produtos e serviços e os clientes traz melhores negócios para a empresa e melhora o seu resultado. Dos 111 questionários respondidos, 86 pessoas concordaram plenamente com a afirmativa, 16 concordaram em partes, 8 apontaram ser indiferente e 1 pessoa discorda em partes e nenhum respondente discordou totalmente da afirmativa.

Segundo Santos (1995, p. 13) “A partir do instante em que a empresa mostrar mais interesse pelos empregados, certamente eles mostrarão mais interesse pelos clientes”.

Um colaborador motivado trabalha mais e melhor, busca aprimorar o desempenho e a qualidade do seu trabalho, ocasionando vantagens para a empresa no exercício de suas funções, ou seja, o Empregado terá satisfação em atender bem o cliente, visando atingir as expectativas e desejos dos mesmos (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

Figura 10 - Conhecer melhor os processos da empresa, os produtos e serviços e os clientes traz melhores negócios para a empresa e melhora o seu resultado:



Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas da pesquisa (2019).

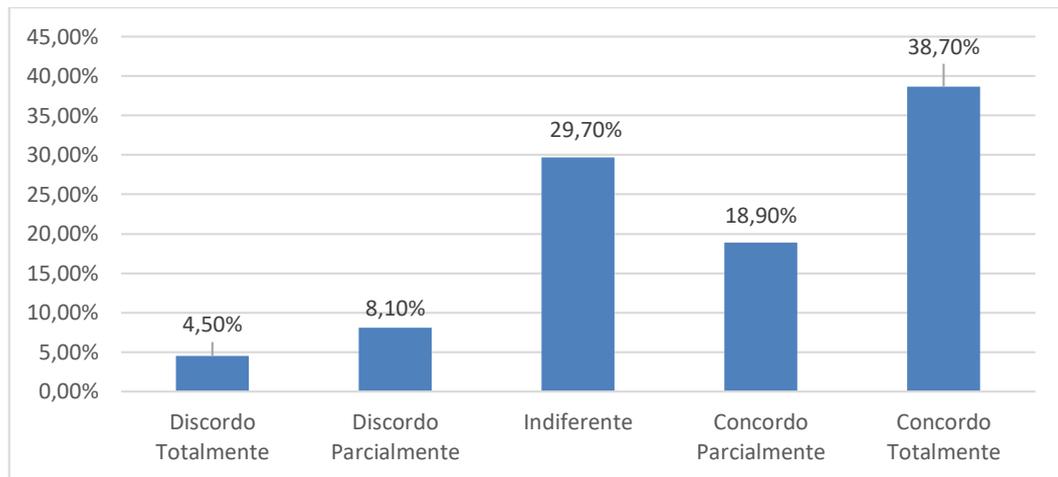
Questionados de a motivação é melhor que o conhecimento para o fechamento de bons negócios, 43 pessoas responderam que concordam plenamente com a afirmativa, 2 pessoas concordam em partes, 33 responderam que é indiferente, 9 pessoas discordam em partes e 5 pessoas discordam totalmente da afirmativa.

Motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza (MAXIMIANO, 2000).

Para Bergamini (2008), analisar a motivação dentro do comportamento organizacional é de extrema importância, pois deve-se saber quais fatores devem ser considerados como principais determinantes para se obter a satisfação através do trabalho.

Sendo assim, a próxima pergunta respondida pelos respondentes trata-se sobre quais fatores o motivam no dia-a-dia.

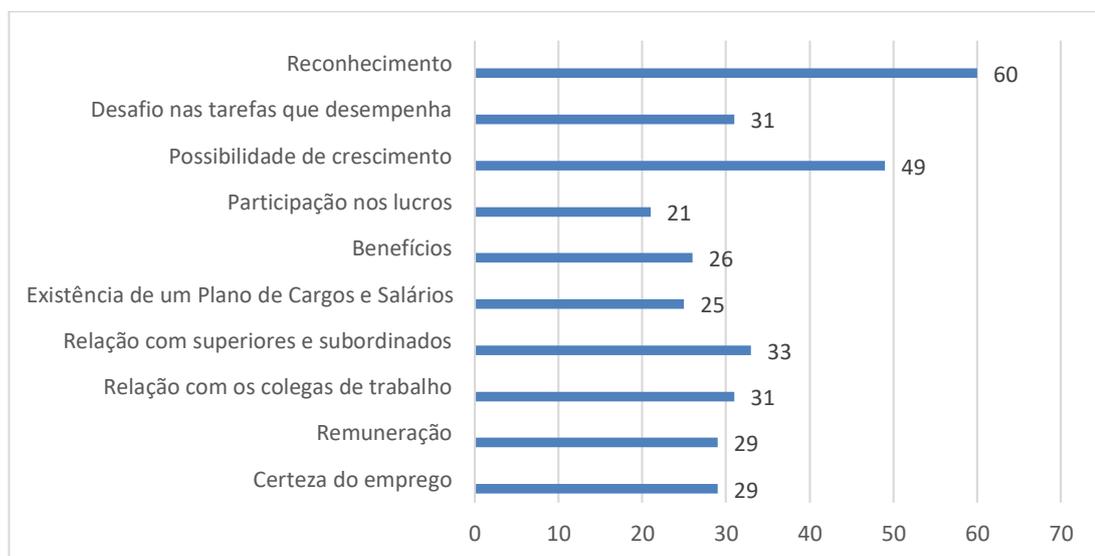
Figura 11 - A motivação é melhor que o conhecimento para o fechamento de bons negócios:



Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas da pesquisa (2019).

Questionados sobre alguns itens que acreditam ser importante para motivar os empregados, a Figura 12 apresenta o maior índice de respostas em cada item proposto. Dos 111 respondentes, 60 deles acreditam que reconhecimento é fator determinante para motivar os empregados enquanto a participação nos lucros, para a maioria das pessoas que participaram da pesquisa, é o item de menor relevância no que refere-se a motivação.

Figura 12 - A motivação depende dos seguintes fatores:



Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas da pesquisa (2019).

Pode-se compreender assim que a motivação é considerada importante, no que se refere ao sucesso empresarial, onde o indivíduo sente-se realizado na execução de algum projeto ou mesmo na gestão de algum setor. Em geral, as pessoas almejam planos de carreiras, benefícios e incentivos salariais, a esse respeito Maximiano (2006), afirma que as recompensas materiais são as que oferecem maior atrativo para as pessoas.

O nessa questão indica que o salário não é elemento motivador principal para o trabalhador. Nas teorias de Herzbert e de Maslow isso fica claro quando o primeiro autor coloca o salário como um componente dos fatores higiênicos, e o segundo autor o coloca como uma necessidade primária, básica para a existência humana (ALVARÃES; RIPARDO, 2013).

O dinheiro é um meio e não um fim. O salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao empregado, é apenas recompensa justa pelo seu trabalho e o empregado busca a garantia de sua sobrevivência.

Diante disso, a empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais (SORIO, 2019, p. 1).

A motivação harmoniza os indivíduos para desenvolverem bem suas atividades, em busca de resultados positivos para as empresas, porém, as organizações precisam satisfazer as necessidades dos colaboradores, não somente por meio de prêmios, mas, principalmente pelo reconhecimento profissional, visando motivá-los para que executem com eficiência as atividades nas organizações.

O empregado que não é reconhecido pelo seu desempenho na empresa, trabalha sem ânimo, ou seja, motivar e elogiar são formas de deixar o Empregado satisfeito, desenvolvendo um trabalho com mais qualidade. Os empregados satisfeitos trabalham melhor o que é refletido no atendimento ao cliente (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo identificar a percepção da influência do plano de cargos e salários na motivação dos empregados, sua retenção e no aumento da lucratividade das empresas no Município de Guaporé/RS.

Relembrando algumas definições já apresentadas nesta pesquisa, o salário é uma contraprestação em dinheiro recebido periodicamente, em face de um trabalho desenvolvido num determinado espaço de tempo (ARAUJO, 2006).

A motivação representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo. O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha, portanto, conhecer a dinâmica de motivação no trabalho de seus colaboradores oferece a oportunidade da intervenção objetiva no processo de gestão de pessoal visando compatibilizar a produtividade dos talentos aos objetivos organizacionais. (BEDRAN JR, OLIVEIRA, 2009, p. 4).

Os resultados apresentados nesta pesquisa corroboram com o que Pontes (2007) afirma: o salário não é o fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria da produção por salário não gera satisfação ao Empregado, é apenas a recompensa pelo trabalho prestado e assim, o empregado busca a garantia de sua sobrevivência.

Bergamini (2002), através da Teoria de Herzberg, demonstra que não basta oferecer fatores higiênicos (dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento) para ter pessoas motivadas dentro de uma organização. Para a autora, a organização deve oferecer oportunidades de satisfação interior, ou seja, reconhecimento e auto-estima.

Para que ocorra a contribuição dos indivíduos no ambiente de trabalho é imprescindível compreendê-los e comprometê-los nas situações que ocorrem dentro desse ambiente profissional. Isto se torna possível por meio do diálogo franco e do reconhecimento que os indivíduos são diferentes. A parceria entre empresa e colaboradores é imprescindível, levando-se em consideração o respeito mútuo, os anseios dos clientes internos e a motivação recíproca. (LIMA, 2007, p. 8).

Através dos resultados obtidos na aplicação do questionário, observou-se que a motivação está diretamente ligada na satisfação de fatores individuais e sentimentos como, crescimento, reconhecimento do trabalho desenvolvido e realização pessoal.

Respondendo à questão inicial, objetivo deste estudo, para analisar a influência do plano de cargos e salários na motivação dos empregados, sua retenção e no aumento da lucratividade das empresas no Município de Guaporé/RS, é possível afirmar que a remuneração, quando associada a um plano de cargos e salários, pode não ser um fator de motivação quando analisado isoladamente, mas é um fator importante quando estiver ligado a oportunidade de crescimento dentro da empresa.

Observou-se que a questão salarial, financeira, não é suficientemente primordial na questão motivacional do empregado. É claro que tem muita importância a questão salarial pois é através daí que os indivíduos mantem a si e a sua família, porém, não é o principal. Questões como políticas da empresa, condições de trabalho, relacionamento com colegas e direção, segurança e salário são fatores que levam a insatisfação, pertencendo ao grupo de fatores higiênicos. Já, o que satisfazem os empregados são as possibilidades de crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento e realização.

A pesquisa demonstrou claramente que a aplicação de um plano de cargos e salários como fator motivador, funciona mais no sentido de “ser” do que “ter”. Ou seja, as pessoas buscam, além de reconhecimento financeiro, buscam a realização pessoal, buscam satisfazer suas necessidades internas, buscam reconhecimento, buscam se sentir importantes e valorizadas dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

ALVARÃES, Alberto Carlos Teixeira; RIPARDO, Daniele Mendes. **Plano de cargos e salários e seus efeitos sobre a motivação do trabalhador.** Revista UNIABEU Belford Roxo V.6 Número 13 maio- agosto 2013.

BEDRAN JR. **Paulo Elias; OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra de. Motivação no trabalho:** avaliando o ambiente organizacional. V Congresso nacional de excelência em gestão. Julho de 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4 ed. São Paulo: Atlas. 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.

BOULDING, Kenneth E. **O impacto das ciências sociais.** Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de R.H.** 5 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

CASTRO, D. R. **O Desafio de Atrair e Reter Talentos em Organizações na Contemporaneidade.** VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, RJ. 2011.

_____. **Gerenciando pessoas.** 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Recursos Humanos.** 5 ed. Compacta, Editora Atlas. Rio de Janeiro. 1998.

_____. **Teoria Geral da Administração.** 4 ed. V. 1 Editora Makron Books do Brasil Ed. Ltda. São Paulo. 1993.

_____. **Gestão de Pessoas.** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIZZOTTI, Antonio. Parte II: Pesquisa Qualitativa. **In: Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade do atendimento ao cliente:** um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 155-172 , ISSN 2258-1166. Disponível em:
https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf.
Acesso em: set. 2019.

CUNHA, L. A. R.; FERRAZ, S. F. S.; FURTADO, M. T. M. **Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo** - Um Estudo em Grandes Empresas do Setor de Tecnologia da Informação. I Encontro de GPR, Natal/RN. Anais... 2007.

DIEHL, Astor Antônio; PAIM, Denise Carvalho Tatim. **Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais aplicadas**. Passo Fundo: Clio, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras**: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996. 172p.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. **A Perda do Conhecimento da Empresa Originada pelo Alto Turnover**. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Henrique_Montserrat_Fernandez/publication/265567074_A_Perda_do_Conhecimento_da_Empresa_Originada_pelo_Alto_Turnover/links/55821e0e08ae12bde6e4b0f5/A-Perda-do-Conhecimento-da-Empresa-Originada-pelo-Alto-Turnover.pdf. Acesso em set. 2019.

FLANNERY, Thomas P. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997. 281p.

FOCHESATTO, S. A. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação**: estudos de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2002. 136 p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FREITAS, A. P.; PEREIRA, J. A. **Proposta de aplicabilidade da gestão por competências em micro e pequenas empresas**: um estudo no comércio do município de São Pedro do Ivaí – PR. Cead & Ciestec: Ciclo de estudos em Administração & Ciclo de estudos tecnológicos, Jandiáia do Sul. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

GIRARDI, D.; TOSTA, K. C. B. T.; GIRARDI, J. F.; GIRARDI, A. F. **Retenção de Talentos nas Maiores Indústria de Santa Catarina**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, RJ. Anais, 2012.

JORGE, J. M. **Remuneração estratégica**: como desenvolver atitudes empreendedoras através da remuneração. São Paulo: LTR, 2007.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas**. 20. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAIA, Daiane Giarola; NASCIMENTO, João Paulo Brito. **A motivação como instrumento de retenção de talentos**: um estudo de caso em um grupo de empresas do setor metalúrgico de Ouro Preto/MG. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/29924327.pdf>. Acesso em maio de 2019.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALIK, A. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 7.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012.

MICHELETTI, C. **Sua empresa faz retenção de talentos?** 2006. Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa_retencao_talentos.shtml, Acesso em: 07 abr. 2019.

PIZOLOTTO, M. F. **Políticas de Benefícios Sociais em Empresas do Setor Metal-mecânico do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de administração. Porto Alegre, 2000

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 8 ed. São Paulo: LTr, 2000. 362p.

_____. **Administração de cargos e salários**. 11 ed. São Paulo: LTR, 2006.

REIS, Audeni de Souza; SILVÉRIO, Camila Regina F; REIS, Donizeti Eloizio dos; SANTOS, Lucileide Batista; COSTA, Paula Cristina Moura; PIRES, Leila Urioste Rosso. **A importância da implantação do plano de cargos e salários na Retenção de talentos: um estudo de caso**. XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba.

ROBERTS, John. **Teoria das organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. Nashville: Frontiers in Services Conference, 1998.

SCHMIDT, I. T. **Motivação no Trabalho: teorias Contemporâneas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2000. 96 p.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SORIO, Washington. **Afinal, salário é fator motivador?** Disponível em: https://docs.google.com/document/d/18ALV47uCJkceMbZ-xJ_J3lcRgL0mUn9JhAhI20VtGjU/edit?hl=en_US. Acesso em set. 2019.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicent. **Remuneração Estratégica - a Nova Vantagem Competitiva - 3ª Ed.** 2004.

WORD, Júnior. **O contraste de gerações.** Disponível em: <http://nocaemacao.blogspot.com/2013/12/o-contraste-de-geracoes.html>. Acesso em out. 2019.