

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Antônio Jáilson Da Silva Silveira**

**A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA CEEE-GT/CANELA APÓS  
IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

**Porto Alegre**

**2010**

Antônio Jaílson Da Silva Silveira

**A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA CEEE-GT/CANELA APÓS  
IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ângela Beatriz S.Garay  
Tutora Orientadora: Msc. Francielle M.da Silva

**Porto Alegre**

**2010**

Antônio Jaílson Da Silva Silveira

**A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA CEEE-GT/CANELA APÓS  
IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em..... de..... de 20.....

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof .

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Paulo e Maria;

Às minhas irmãs, Ana Paula e Reni;

À minha esposa Roberta, que tanto se privou da minha presença durante o período de aulas;

À minha filha Renata Sttephany, presente de Deus que me motiva sempre a buscar o desenvolvimento pessoal e profissional.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, responsável diretamente pela força e garra na busca de aprendizado e coragem e principalmente, por ter permitido a conquista de mais este desafio em minha vida.

À minha família pelo apoio constante e ilimitado para que fosse possível conquistar este título em minha vida.

Aos professores da Escola de Administração da UFRGS pelo incansável desejo de transferir conhecimento, sobre os mais variados assuntos.

A todos os colegas da CEEE-GT/ Canela pela cordialidade e aceitação em ser universo deste estudo, aos meus superiores, que desde o início, sempre me apoiaram e incentivaram para o sucesso desta monografia.

À minha orientadora, Professora Dra. Ângela Beatriz Scheffer Garay, e em especial a tutora, Francielle Molon da Silva, que durante todo o trabalho mostraram-me o caminho a seguir, e pela paciência e dedicação que tiveram comigo.

Ao meu chefe, Márcio Almeida Gama, pelo seu apoio moral e a sua compreensão nos momentos em que precisei me ausentar do trabalho para dar prosseguimento a este trabalho.

A Universidade de Caxias do Sul (UCS), pela cedência das suas excelentes instalações, onde foram realizadas as aulas presenciais do curso. Também gostaria de agradecer os empréstimos de livros didáticos pela Biblioteca desta instituição, os quais foram importantíssimos para o desenvolvimento desta monografia.

Agradecimento especial ao Prof. Nelson Vinícius Lopes Branchi (UCS), que se propôs a disponibilizar os seus sábados em família para orientar e coordenar a turma de Administração do pólo de Caxias do Sul, muito obrigado pelos seus conselhos e dedicação, um verdadeiro exemplo de professor a seguir.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para realização desta monografia.

*“Motivação implica fazer aquilo que é muito significativo para mim”.*

Frederick Herzberg

## RESUMO

O presente trabalho aborda os efeitos motivacionais gerados nos funcionários da CEEE-GT/Canela-RS após implantação do Plano de Cargos e Salários - PCS. O objetivo geral do trabalho foi analisar os efeitos motivacionais a partir da implantação do PCS junto aos funcionários da organização pesquisada, para alcançar este objetivo buscou-se identificar a satisfação dos funcionários em relação à remuneração e oportunidade de crescimento antes e após a implantação do PCS, identificar também como a implantação deste plano afetou a motivação e valorização dos funcionários e para finalizar identificar quais os fatores que desmotivam estes funcionários. O estudo apresenta considerações teóricas sobre motivação e implantação de um plano de cargos e salários. A pesquisa foi realizada com quarenta e três funcionários lotados no “Sistema Salto” em Canela, mediante a aplicação de um questionário. Os dados obtidos foram analisados tendo como referencial a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e da Teoria da Satisfação Humana de Herzberg (fatores higiênicos e motivadores). Os resultados apontam que os fatores higiênicos: salário, benefícios sociais, plano de carreira e estabilidade, obtém índices elevados de satisfação. Em contrapartida os fatores motivadores: reconhecimento do trabalho, oportunidades de ascensão e realização pessoal são os que mais geram no momento insatisfação. A principal e mais importante conclusão do trabalho é que a implantação do PCS gerou estímulos motivacionais e influenciou no comportamento dos funcionários da CEEE-GT/Canela-RS.

**Palavras-chave:** motivação, gestão de pessoas, plano de cargos e salários, desmotivação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Esquema de Herzberg demonstrando que o oposto de satisfação é nenhuma satisfação e que o oposto da insatisfação é nenhuma insatisfação .....	18
Quadro 2 – Quadro comparativo entre a Teoria X e a Teoria Y.....	21
Gráfico 1 – Satisfação em relação ao salário após PCS.....	33
Gráfico 2 – Satisfação em relação ao salário antes do PCS.....	33
Gráfico 3 – Satisfação referente à oportunidade de crescimento com a implantação do PCS	34



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Motivação no trabalho.....	30
Tabela 2 – Motivação com as práticas administrativas.....	35
Tabela 3 – Fatores que desmotivam a trabalhar.....	37

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEEE-Par - Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações

CEEE-GT - Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica

CEEE-D - Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica

PCS - Plano de Cargos e Salários

UCS - Universidade de Caxias do Sul

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>NOÇÕES E CONCEITOS SOBRE MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
2.1	TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	15
2.1.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	15
2.1.2	Teoria da Satisfação Humana de Herzberg.....	17
2.1.3	Teoria X e Y de McGregor.....	19
<b>3</b>	<b>CONTEXTUALIZANDO O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS E SUA RELAÇÃO COM MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>22</b>
3.1	IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	24
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>26</b>
4.1	COLETA DE DADOS.....	27
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>42</b>
	<b>APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Motivar pessoas para delas obter um desempenho satisfatório na execução de suas tarefas no trabalho não é, e nunca será uma tarefa fácil para nenhuma empresa, porque as pessoas têm necessidades diferentes e, na maioria das vezes, aquilo que é motivador para uns, não é para outros. Ou seja, a motivação de pessoas deve ser considerada sempre em caráter individual.

Bergamini (2008) mostra como evoluiu a motivação de modo que antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, assim, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podiam aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram há existir muito tempo antes da Revolução Industrial, pode-se concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Por se tratar de um assunto que está sempre no topo das pautas de reuniões empresariais e acadêmicas, a motivação acaba se configurando como um elemento de fundamental importância tanto para as empresas quanto para seus funcionários.

O presente trabalho trata da implantação de um Plano de Cargos e Salários (PCS) com a finalidade de estimular e reconhecer a melhoria de desempenho aliada à capacitação profissional dos empregados da Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica (CEEE-GT)/Divisão do Sistema Salto/Canela - RS. Nesse sentido, a primeira idéia que se deve lembrar quando se fala em Plano de Cargos e Salários é a relação entre motivar e incentivar. “Ambas estão relacionadas com a questão da satisfação de necessidades. Porém, é preciso lembrar que motivação é um processo interno, ao passo que incentivo é um processo externo” (TEIGA, 2006, p. 73).

A CEEE, criada em 1943, foi à precursora das empresas que hoje compõem a Holding criada em 2006, denominada Companhia Estadual de Energia Elétrica Participações (CEEE-Par). E por duas empresas por ela controladas, chamadas Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica (CEEE-GT), e Companhia Estadual de Distribuição de Energia Elétrica (CEEE-D). As empresas que compõe o Grupo CEEE são sociedades de Economia Mistas, permanecendo o Governo do Estado do Rio Grande do Sul com o controle acionário e o poder de gestão de todas as empresas oriundas do processo de reestruturação ocorrido em 2006.

Ética, profissionalismo e responsabilidade são os valores que a empresa preza. Consciente do seu papel junto à comunidade e preocupada com a concorrência do setor, o Grupo CEEE implantou o Plano de Cargos e Salários, que tem por finalidade estimular e reconhecer a melhoria de desempenho aliada à capacitação profissional do empregado. Implantado em 1º de julho de 2006, o Plano de Cargos e Salários do Grupo CEEE foi aprovado pela Resolução de Diretoria nº291, de 26 de junho de 2006. No acordo coletivo de trabalho 2008/2009, o grupo se comprometeu em dar seguimento à implantação das dinâmicas do plano. O princípio norteador do PCS é a valorização do funcionário através de três formas de avaliação: antiguidade, merecimento e desenvolvimento profissional, conforme a Cartilha Básica do Plano de Cargos e Salários do Grupo CEEE.

Para Teiga, A. (2006, p. 63), “a motivação deve ser uma das mais antigas preocupações, senão a mais antiga dentro de uma organização.” Este autor também afirma, quando se busca saber uma definição sobre o que é motivação na bibliografia a respeito do tema, vamos encontrar a falta de uma definição única sobre o que é e o que não é motivação.

Bergamini (2008, p.13), aborda “a experiência prática mostra que as pessoas que trabalham incentivadas apenas por recompensas extrínsecas, no geral, apresentam desempenho pior do que aquelas que estão intrinsecamente motivadas pela tarefa em si”. A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem determina os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Na empresa, está diretamente relacionada com sentimento de produtividade e valorização, atribuídas internamente (pelo próprio sujeito) e externamente (pela empresa, chefia, colegas, sociedade).

É necessário que haja uma razão para haver motivação, funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como lhe fornecer reconhecimento (através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios, aliado a um reconhecimento por parte da empresa que ressalve o seu valor). Segundo Bohlander, Snell e Shermann (2005), para a maioria dos funcionários, o pagamento tem um peso direto não apenas em seu padrão de vida, mas também no *status* e no reconhecimento que eles são capazes de atingir tanto no emprego quanto fora dele.

Este trabalho se justifica pelo tema estar relacionado ao grau de motivação dos recursos humanos a partir da implantação do PCS. Neste contexto, a escolha do tema “**a motivação dos funcionários da CEEE-GT/Canela após implantação do plano de cargos e salários**”, como

enfoque principal desta pesquisa, não significa que esse seja visto isoladamente, tampouco se pressupõe o desconhecimento dos demais intervenientes no processo de gestão de pessoas.

Com base nos argumentos expostos se estabelece a seguinte questão central de estudo: de que forma **a implantação do PCS foi suficiente para gerar estímulos motivacionais e influenciar o comportamento dos funcionários lotados na CEEE-GT/ Canela - RS?**

O objetivo geral deste trabalho foi analisar os efeitos motivacionais a partir da implantação do Plano de Cargos e Salários, junto aos funcionários da CEEE-GT/ Divisão do Sistema Salto – Canela - RS. Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos objetivos específicos: identificar a satisfação dos funcionários em relação à remuneração e oportunidade de crescimento antes e após a implantação do PCS, identificar como a implantação do PCS afetou a motivação e valorização do funcionário e para finalizar identificar os fatores que desmotivam os funcionários.

O resultado deste trabalho forneceu dados dos efeitos motivacionais gerados nos funcionários com a implantação de um PCS. Sendo assim, acredita-se que a presente pesquisa será de grande importância para os gestores e profissionais da área de Recursos Humanos da organização, contribuindo para melhoria dos índices de qualidade e produtividade.

O trabalho foi constituído no primeiro momento do referencial teórico sobre o tema, em seguida da metodologia utilizada na pesquisa e, finalmente da análise e interpretação dos resultados obtidos, bem como, das conclusões e referencial utilizado.

## 2 NOÇÕES E CONCEITOS SOBRE MOTIVAÇÃO

Atualmente muito se fala sobre motivação e em como fazer para motivar os funcionários de uma organização. Todavia, motivação não é algo que alguém possa fazer por outrem. Ela nasce das necessidades interiores de cada indivíduo e não de fatores externos e está relacionada aos sentimentos, vontades e desejos mais íntimos de cada um (BERGAMINI, 2002).

“Podemos afirmar que a motivação é o processo que mobiliza um indivíduo ou grupo para a ação, a partir de uma relação estabelecida entre o ambiente, a necessidade e o objeto de satisfação (TEIGA, 2006, p.64)”.

Segundo Nakamura, *et al.* (2005, p 21, *apud* FIORELLI, 2004, p. 118) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”.

Sobre motivação, Teiga (2006, p. 64) considera que:

Durante muito tempo, havia a crença de que os objetivos motivacionais fossem genéricos, como vemos em vários autores clássicos, tais como Maslow, McGregor e Herzberg. Há momentos em que eles parecem acreditar que as pessoas buscavam seqüencialmente determinados objetivos, em outros, afirmam haver processos que não são propriamente perseguidos, mas asseguram satisfação ao indivíduo.

A partir da definição de motivação dos autores acima citados, e quando aplicadas à realidade do mundo do trabalho, surgem várias idéias sobre o tema. Mesmo que as várias teorias vejam a motivação sob óticas diferentes, estas mesmo surgindo em tempos diferentes não são excludentes entre si.

Para NAKAMURA *et al* (2005, p. 21).

A motivação pode ser definida como conjunto de fatores que determina a conduta de indivíduo. A motivação tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam algumas doenças, na educação, voltada para o processo de aprendizagem. Na vida religiosa, quando se tenta compreender o que motiva alguém a ter fé numa determina crença. E, nas organizações, buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação.

Visto que o assunto é amplo, esta seção abordou as três teorias sobre motivação, que melhor se adequam ao estudo proposto. São elas: a Teoria da Hierarquia das Necessidades

Humanas, de Maslow; a Teoria X e Teoria Y, de McGregor e a Teoria da Satisfação Humana, de Herzberg.

## 2.1 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Com o transcorrer do tempo, muitas teorias buscaram explicar sobre como, e de onde surge a motivação. Como já mencionado vários estudiosos explicam esse fenômeno que pode ser determinante para o modo de atuação do indivíduo dentro das organizações, bem como, em sua vida pessoal.

De acordo com alguns clássicos da literatura, se destacam algumas teorias que colaboraram muito para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação humana, tais como: a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, Teoria X e Y de McGregor e a Teoria da Satisfação Humana de Herzberg, que se pode verificar adiante, sendo possível conhecer um pouco mais sobre cada teoria e os fatores que segundo cada autor, influenciam na motivação.

### 2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Bergamini (2008, p. 88), considera que “a noção de necessidade fornece bases mais naturais para a maioria das teorias no campo da motivação”. A mesma autora também considerou que as necessidades explicam a fonte da psicodinâmica interior do processo motivacional.

Abraham Maslow psicólogo americano desenvolveu na década de 1950 a partir das suas observações como psicólogo clínico uma teoria sobre motivação que se tornou uma das mais conhecidas no mundo acadêmico e empresarial. Ela é sempre apresentada por todos aqueles que lecionam, palestram ou escrevem sobre o assunto.

Conhecida como “Hierarquia das Necessidades de Maslow”, é uma teoria baseada em uma hierarquia, como diz o próprio nome, das necessidades que influenciam o comportamento, através de “fatores extrínsecos, do tipo conforto físico, segurança e interação social, fatores estes que formam a base da pirâmide motivacional proposta por Maslow” (BERGAMINI, 2008, p. 07).



Sobre a Teoria das Necessidades, Teiga (2006, p.65) considera:

Sempre que surge uma necessidade, há também a quebra de um equilíbrio interno e inicia a surgir um desconforto. Automaticamente, o indivíduo passa a buscar um novo equilíbrio, o qual só é encontrado na satisfação daquela necessidade. Se fôssemos catalogar ou estudar cada necessidade individualmente, estaríamos diante de uma impossibilidade, visto que há milhões de necessidades.

Segundo Bergamini (2008, p. 92), Maslow classificou as necessidades em cinco grupos:

- ✓ “Necessidades fisiológicas” – com o intuito de garantir a sobrevivência do indivíduo, são as necessidades básicas como alimentações, moradias e proteções contra dor e sofrimento.
- ✓ “Necessidade de segurança” – também ligadas à sobrevivência, são as necessidades de estarem livres de perigos e ameaças externas ou do ambiente em que vivem.
- ✓ “Necessidades sociais” – é a necessidade de poder fazer parte de um grupo, dar e receber amizade, amor e afeto.
- ✓ “Necessidade de estima” – é como a pessoa se auto-avalia, como ela enxerga a si mesma, a sua autoestima e sua autoconfiança.
- ✓ “Necessidade de auto-realização” – ela está no topo da pirâmide e é quando a pessoa pode profissionalmente elevar seu nível, potencializando suas aptidões e capacidades.

Teiga, A.J. (2006, p. 65) tem a seguinte opinião sobre a teoria da motivação:

A teoria da motivação humana de Maslow é, em essência, uma hierarquia de grupos de necessidade constituída por elementos biológicos, psicológicos e sociais. As de nível mais baixo (fisiológicas, segurança e parte das sociais) precisam ser satisfeitas para garantir a existência da pessoa, sua segurança e necessidade de contato humano. As nível mais alto (parte das sociais, reconhecimento e auto-realização) estão relacionadas ao desenvolvimento pessoal.

Bergamini (2008, p. 93), aponta que a “teoria das necessidades de Maslow teve irrestrita aceitação, embora, paradoxalmente, tenha sido apoiada em evidências insuficientes da pesquisa empírica”. A autora considera que o princípio enunciado da referida teoria não sofreram praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática. Todavia, desde a sua divulgação, há mais de 30 anos, tornou-se uma das teorias mais bem aceitas sobre motivação, principalmente, dentro do referencial da literatura sobre comportamento organizacional.

Para Teiga (2006), à medida que cada fase que uma das necessidades vai sendo atendida, a próxima vai tornando-se emergente. Conforme este autor na prática, nenhuma necessidade jamais poderá ser satisfeita completamente; uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. “Portanto, para motivar alguém, de acordo com a teoria de Maslow, é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento, e focar satisfação neste nível ou imediatamente superior” (TEIGA, 2006, p. 66).

Tendo em vista o exposto até o momento, Gil (2001, p. 206) comenta que “a teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”. Este autor também afirma que os gerentes, ao distribuírem tarefas, precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados.

Vale ressaltar que além desta teoria sobre motivação existem outras também consideradas importantes, na próxima seção será abordada a Teoria da Satisfação Humana de Herzberg, esta teoria focalizou a questão da satisfação, onde segundo o próprio autor, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: higiênicos e os motivacionais.

### **2.1.2 Teoria da Satisfação Humana de Herzberg**

Essa teoria foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg (1975), proporcionando importante contribuição aos estudos sobre motivação, mas que de certa forma contradiz a teoria de Abraham H. Maslow, cujas necessidades humanas ele considerou apenas fatores higiênicos relacionados com as necessidades animais do homem de evitar a dor e o desconforto, Herzberg estabelece sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (BERGAMINI, 2008).

Herzberg propõe que os fatores que trazem satisfação, quando ausentes, não determinam uma insatisfação proporcional devido a sua ausência. Herzberg chamou tais fatores de motivacionais e são intrínsecos, estando ligados ao próprio indivíduo e seu trabalho. São eles: Realização, Reconhecimento, O Trabalho em si, Responsabilidade, Progresso e Desenvolvimento. (BERGAMINI, 2008, p. 98).

Conforme Bergamini (2008), a outra classe de fatores Herzberg chamou de fatores higiênicos, quando estes estão presentes, não trazem satisfação, mas sua ausência traz grande insatisfação. Essa classe de fatores está ligada às condições de trabalho do indivíduo, desde o ambiente físico do trabalho, o relacionamento com os colegas e superiores e os regulamentos e

benefícios que a empresa proporciona. São todos fatores extrínsecos, isto é, pertencem ao meio ambiente. Estes fatores já viraram regra entre as empresas e a existência dos mesmos é necessária para manter os funcionários no mínimo motivados.

Os fatores higiênicos são denominados desta maneira para dar-se a idéia de higienização, de limpeza, daquilo que precisa ser revisados no processo administrativo e pessoal.

Por sua vez, os fatores positivos denominados fatores motivadores condizem com as atividades em si, gerando um efeito duradouro da satisfação e um aumento da produtividade, pois a cada passo dado, há satisfação pessoal por ter-se obtido êxito.

ZONA DE INSATISFAÇÃO	ZONA DE SATISFAÇÃO
FATORES DE HIGIENE	FATORES DE MOTIVAÇÃO
Políticas administrativas Supervisão Relacionamento com supervisores Relacionamento com colegas Condições de trabalho Salário Segurança Relações com subordinados	Realização Reconhecimento Trabalho em si Responsabilidade Progresso Desenvolvimento

**Quadro 1 – Esquema de Herzberg demonstrando que o oposto de satisfação é nenhuma satisfação e que o oposto da insatisfação é nenhuma insatisfação**

Fonte: Bergamini (2008, p. 99).

A partir do quadro 1, podem-se notar as diferenças entre fatores motivacionais e de higiene com mais clareza. Fica evidente que os fatores motivacionais desta teoria estão diretamente relacionados às vontades do empregado e de sentimentos de reconhecimento e realização. Assim como também pode ser percebido que os fatores de higiene dizem respeito às condições e benefícios que a empresa oferece.

Os fatores do primeiro grupo referem-se aos fatores necessários para ajustar os colaboradores a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. Esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Os últimos referem-se a fatores tais como: responsabilidade e reconhecimento, conforme Bergamini (2008), que são os que realmente promovem a motivação.

A teoria de Herzberg indica que os fatores do segundo grupo, dependem da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada colaborador.

A teoria de Herzberg ilustra a importante distinção entre recompensas extrínsecas (fatores de higiene) e as recompensas intrínsecas (fatores de motivação). Em segundo lugar, ela lembra os administradores de que não devem contar apenas com recompensas extrínsecas para motivar seus funcionários, mas também focalizar as recompensas intrínsecas (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Para Gil (2001), a aceitação da teoria de Herzberg não autoriza a desconsideração dos fatores higiênicos. O autor ainda afirma que aumentar salários não leva necessariamente às pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que os outros fatores possam motivá-las.

Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causar insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las. Desta forma, a seção a seguir aborda a Teoria do psicólogo McGregor, que definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que denominou Teoria X e Teoria Y.

### **2.1.3 Teoria X e Y de McGregor**

O teórico Douglas McGregor, estudando o tema motivação humana no trabalho, observou executivos em suas empresas, do ponto de vista da relação em que viam seus funcionários em função do trabalho, conseguindo obter dois tipos de respostas inversamente diferentes. A partir dessa observação criou as Teorias X e Y.

A Teoria X está relacionada à Escola Clássica de Administração, a teoria gerencial convencional, onde a preocupação principal é com o desempenho. Sua ideologia afirma que o homem é indolente e preguiçoso, trabalha o mínimo visando somente o salário. Por esse motivo, precisa de constante supervisão e não tem disciplina, pois seus objetivos não são os mesmos da empresa.

McGregor diz ainda que essas reações de resistência dos empregados não são provocadas pelo caráter indolente da natureza humana (como propõe a Teoria X), mas por reações dos indivíduos e grupos informais contra o excesso de vigilância e controle. (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 76)

McGregor descreveu a teoria gerencial convencional denominando-a de “Teoria X”, que corresponde às propostas da Escola de Administração Científica. A essência da Teoria X afirma que o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade, os esquemas de incentivos e denunciar a restrição voluntária (HAHRLICH, 1964 apud MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 74).

A Teoria X abstraiu o lado negativo da relação do homem e o seu trabalho, vendo o lado obscuro do funcionário. Ela apóia-se em três princípios básicos, de acordo com Motta e Vasconcelos (2002), o homem tem aversão ao trabalho; precisa ser controlado e punido para que se esforce e cumpra os objetivos organizacionais, assim como, evita a responsabilidade, pois está interessado apenas na sua segurança pessoal e financeira.

Neste estudo, ignora-se a Teoria de Maslow, que observou a hierarquia das necessidades humanas, e vê o trabalhador como alguém que realiza suas tarefas unicamente porque precisa de segurança financeira e pessoal, com descaso e sem se importar com a organização do trabalho que está realizando. De acordo com essa teoria, se o indivíduo demonstrar insatisfação e resistência no ambiente de trabalho, não é por ser indolente e preguiçoso, ao contrário, é por não encontrar na organização condições para satisfazer às suas necessidades mais complexas, base de sua realização e de sua integração no sistema (MOTTA e VASCONCELOS, 2002). Ao contrário dela, a Teoria Y observou os administradores já conhecedores da Teoria das Necessidades de Maslow e que têm um pensamento mais flexível com seus funcionários. De acordo com Motta e Vasconcelos (2002), nessa teoria a gerência tem a responsabilidade de dar condições aos colaboradores de atingirem os seus objetivos pessoais (realização e autodesenvolvimento).

Esta teoria reconheceu o trabalho do funcionário, observando sua satisfação em trabalhar e seu desempenho, cabendo aos gerentes organizacionais mantê-lo sempre disposto para desenvolver suas atividades. Motta e Vasconcelos (2002) mostram que naquela época, surgiu a idéia de participação, por parte dos funcionários no processo decisório, nas tarefas desafiadoras e que exigissem responsabilidade, assim como um bom relacionamento no ambiente de trabalho. Enquanto a Teoria X baseia-se no exercício estrito da autoridade racional-legal, a Teoria Y introduz elementos pessoais na relação de trabalho.

Segundo Gil (2001), os adeptos da Teoria X supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que os colaboradores encaram o

trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. Como consequência, os adeptos da Teoria X tendem a trabalharem afastados de sua equipe, ao passo que os adeptos da Teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas.

Para Motta e Vasconcelos (2002, p. 77), “A partir da Teoria Y surgiram novas propostas no sentido de redesenhar as tarefas e os processos de trabalho, permitindo-se uma maior descentralização da autoridade e concessão de autonomia aos indivíduos”.

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são preguiçosas e indolentes</li> <li>• As pessoas tendem a evitar o trabalho</li> <li>• As pessoas evitam a responsabilidade para se sentirem seguras</li> <li>• As pessoas são ingênuas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas</li> <li>• As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado</li> <li>• As pessoas podem se controlar e assumir responsabilidade</li> <li>• As pessoas são criativas e competentes</li> </ul>

**Quadro 2 - Quadro comparativo entre a Teoria X e a Teoria Y**

Fonte: adaptado de Motta e Vasconcelos (2002, p. 77).

A teoria de McGregor veio reforçar e instrumentalizar a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial, não somente como membros de grupos, mas, principalmente, como indivíduos (MARRAS, 2009). Desta forma, para finalizar essa revisão de literatura de forma a atingir aos objetivos propostos no trabalho, na seção a seguir pode ser verificada uma abordagem a respeito do Plano de Cargos e Salários e sua relação com a motivação.

Além das teorias apresentadas neste estudo, muitas outras buscaram explicar sobre como, e de onde surge a motivação, vários estudiosos buscaram modelos que explicassem mais adequadamente esse fenômeno que pode ser determinante para o modo de atuação do indivíduo dentro das organizações, bem como, em sua vida pessoal.

Este estudo usou com referencial teórico as três principais teorias, que mais se destacaram dentre as demais, estas teorias colaboraram muito para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação humana, sendo possível com isso conhecer um pouco mais sobre cada teoria e os fatores que segundo cada autor, influencia na motivação. Muitos executivos ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários.

### **3 CONTEXTUALIZANDO O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS E SUA RELAÇÃO COM MOTIVAÇÃO**

Uma das questões mais polêmicas sobre salário, é se este seria um fator motivador para os funcionários. Neste momento, entender como ocorre o processo de remuneração torna-se importante, para a compreensão deste trabalho, pois a atividade de cargos e salários e sua relação com motivação dos funcionários envolvem muitos aspectos e considerações importantes.

Conforme Gil (2001), somente a partir do momento em que as pessoas passam a desempenhar papéis específicos é que as organizações começam a funcionar. Então, as organizações necessitam definir com clareza os papéis de cada um de seus empregados, ao tratarem dos papéis profissionais, as organizações preferem utilizar o conceito de cargo, que é mais operacional.

A implantação de um PCS 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 ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado (PONTES, 1993 *apud* ARAUJO, 2006, p. 54).

Para Araujo (2006), um PCS deve ser pensado em foco estratégico, de acordo com o autor ao mencionar que a política de remuneração de uma organização representa um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. No entendimento do autor, um bom desempenho do PCS, tem que ser alimentado com aumento de salários, pois nenhum plano de cargos e salários resiste se não houver aumentos periódicos, ainda que em percentuais bem pequenos.

Segundo Bohlander, Snell e Shermann (2005, p. 252), “os funcionários desejam sistemas de remuneração que considerem justos e à altura de suas habilidades e expectativas”. Para estes autores, a remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho do seu trabalho.

O processo de remuneração pôde ser observado no século XX, inicialmente na chamada abordagem da administração científica, ao lembrar que a idéia central era conciliador empresa e produção com as pessoas e o salário pago a elas. Desta forma, a satisfação das pessoas não era fator considerável para futuras mudanças, mas sim altos salários caracterizando uma boa produção (ARAUJO, 2006, p. 45).

Taylor não se preocupava com satisfação que o empregado poderia ter se executasse um trabalho no qual acompanhasse o processo de produção. Em vez disso, o que se encontra é a degradação do processo produtivo tornando o homem uma máquina, e facilmente substituída (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

No século XIX, a idéia do empregado ser demitido poderia ser suficiente para motivá-lo, embora de forma negativa, mas já no início do século XX tornava-se necessário um sistema de incentivos positivos (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Em troca como recompensas, os empregados recebiam melhores aumentos de salários, mas estes embora mais altos, não traziam satisfação era apenas uma forma de garantirem a sobrevivência. Para Motta e Vasconcellos (2002), estes aumentos de salários eram chamados de “incentivo monetário”, ou seja, pagar mais àquele que produzisse mais.

No final da década de 1920 e início da década de 1930, os estudos na fábrica da Companhia *Western Electric*, que Elton Mayo e outros e pesquisadores perceberam a influência dos grupos sociais, dentro da organização informal afeta profundamente as atitudes dos empregados, configurando então, a base para teoria das Relações Humanas (ARAUJO, 2006). Para o este autor foi a partir de então que passaram a estudar os fatores que influenciam no processo de motivação e satisfação das pessoas, percebendo-se, então, que o salário isolado não constitui fator de motivação.

Para Araujo (2006), surgiram diversas outras chamadas de teorias motivacionais, mas destacam-se duas teorias que aprofundaram estudos direcionados às relações humanas. São elas, a “Teoria das Necessidades” de A. Maslow e dos “ Fatores Motivadores e Higiênicos” de F. Herzberg, discutidas anteriormente.

De acordo com Gil (2001), os incentivos são recursos importantes para ajudar na motivação das pessoas. Se os empregados têm bons salários, desempenham funções estimulantes e são reconhecidos pela gerência, mas a concessão de benefícios financeiros por si só, conforme a teoria de Herzberg, não é suficiente para motivar as pessoas.

Para Marras (2009), se utilizados os conceitos de Maslow (1954), posteriormente desenvolvidos por Herzberg (1959), é possível constatar que as empresas que possuem uma administração de recursos humanos tradicional tratam apenas do atendimento dos chamados “fatores higiênicos”, ou seja, programas ou políticas que atendam as necessidades primárias nos indivíduos, não conseguindo ultrapassar o meio da pirâmide motivacional proposto por Maslow.



Segundo Bergamini (2008), o estudo da motivação dentro do comportamento organizacional, é considerado indispensável. Para autora é de grande interesse conhecer quais os fatores que deveriam ser considerados como os principais determinantes dos mais diferentes tipos de satisfação que se pode obter no trabalho.

Bergamini, C.W. (1980, p. 125) tem a seguinte opinião sobre motivação:

Durante muito tempo, pensou-se que os objetivos motivacionais fossem genéricos, como mostram seus principais estudiosos, Maslow, McGregor e até mesmo Herzberg. Ora acreditava-se que as pessoas buscavam seqüencialmente determinados objetivos – isto é, tão logo tivessem atingido alguns deles, partiriam necessariamente à busca de outros, também já previsíveis – ora descobria-se que há objetivos que não são propriamente perseguidos, mas são condições que asseguram a insatisfação das pessoas num grau de desconforto mínimo, e que outros são realmente perseguidos e, quando encontrados, de fato trazem muita satisfação ao indivíduo.

Baseada nas teorias acima comentadas, de acordo com os autores pesquisados chega-se ao entendimento que a motivação dos funcionários na organização deve ter uma renovação constante, para que não haja uma saturação nos fatores motivacionais, pois a partir do momento em que o empregado se acostuma com algum tipo de incentivo ou benefício, este deixa de ser incentivo e passa a ser obrigação ou direito. “Não são os fatores existentes no meio ambiente que criam necessidades interiores, mas essas necessidades que destacam do meio aqueles fatores que lhes são complementares. Por isso, ninguém consegue motivar ninguém” (BERGAMINI, 2002, p. 67).

### 3.1 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Segundo Araujo (2006), para a compreensão de um plano de cargos e salários, torna-se necessário relembrar algumas definições e conceitos. Deve-se primeiramente analisar o que vem a ser a atividade de cargos e salários, verificando separadamente as definições de cargos e salários.

Para Lacombe (2004, *apud* ARAUJO, 2006, p. 46), cargo é um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que têm responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante (do cargo).

Araujo (2006) define salário como uma contraprestação em dinheiro, recebida periodicamente pelo corpo funcional, em face de um trabalho desenvolvido num espaço de tempo previamente definido.

Bohlander, Snell e Shermann (2005), comentam que a organização deve implantar um sistema de remuneração estratégica. Em termos mais simples, seria uma remuneração que aumentasse a motivação e estimulasse o crescimento do funcionário.

A implantação de um plano de cargos e salários deve estar bem estruturada, a fim de evitar limitações como injustiças salariais, administração e manutenção incorretas do plano de cargos e salários, geração de expectativas de aumentos salariais e aquela clássica desculpa, que salário não provoca motivação, o que não é verdade. Também, não é o único agente motivador (ARAUJO, 2006).

De acordo com Pontes (2007), para que possa existir ambiente motivador na organização e pessoas integradas e produtivas, são necessários planos adequados de gestão de Recursos Humanos. O plano básico é sem dúvida o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam.

Conclui-se de acordo com Pontes (2007), que o salário não é o fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca fria da produção por salário não gera satisfação ao funcionário, é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho e o funcionário busca a garantia de sua sobrevivência.

Desta forma, a seção a seguir aborda a realização da pesquisa de motivação após implantação do PCS que teve o intuito de identificar o nível de satisfação dos funcionários em relação à remuneração e oportunidades de crescimento antes e após a implantação do plano, identificar como a implantação do PCS afetou a motivação e valorização do funcionário e para finalizar identificar os fatores que desmotivam os funcionários da CEEE-GT/ Canela.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Vergara (2005), pesquisa metodológica é o auxílio de captação ou de manipulação da realidade, isto é, o caminho, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. Nota-se a necessidade de buscar o instrumental técnico (o quê), deverá ser traçado no caminho, mas tendo sempre em vista unir os objetivos propostos e a hipótese do estudo.

Segundo Rampazzo (2010, p.51), “a pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permitem descobrir novos fatos ou dados, soluções ou leis, em qualquer área do conhecimento”.

Para Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

O objeto de estudo deste trabalho foi a motivação dos funcionários da CEEE-GT/ Canela após implantação do plano de cargos e salários. O presente estudo ocorreu em dois momentos distintos, no primeiro, foi realizado um estudo teórico, onde foram consultadas obras dos principais autores que enfocam o tema motivação nas organizações. Este estudo apresenta características de uma pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva quantitativa (ACEVEDO e NOHARA, 2009) procura estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características de um grupo ou comportamentos de interesse do pesquisador, os autores ressaltam que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado, ela visa apenas descrevê-lo. No entanto, os conhecimentos produzidos por ela são essenciais para outras pesquisas que visam explicar o fenômeno.

Segundo Rampazzo (2010), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador”.

De posse do embasamento teórico, elaborou-se um questionário (Apêndice A) para investigar em campo a motivação dos funcionários da CEEE-GT da Divisão do Sistema Salto de Canela/RS após implantação do PCS.

A pesquisa de campo visou deparar-se com uma quantidade de questionários, que analisados de forma concisa e imparcial, diagnosticaram os efeitos provocados pela implantação do PCS, e a forma de gerir os efeitos motivacionais, por parte dos gestores da Organização pesquisada.

Realizou-se um pré-teste com 05 indivíduos do público-alvo. O objetivo desta etapa foi encontrar falhas, como complexidade das questões, imprecisão na redação, falta de clareza, repetição de questões, falta de adequação ao objetivo do estudo. Desta forma, o objetivo do pré-teste foi verificar como o questionário de coleta de dados se comportaria na situação real.

O questionário foi aplicado aos 43 (quarenta e três) colaboradores lotados na Divisão do Sistema Salto em Canela/RS e teve como objetivo, portanto, coletar e comentar seus resultados. Para melhor compreender a realidade da situação, foram abordados os fatores que interferem na motivação dos colaboradores da Organização.

Após a coleta dos dados, os mesmo foram sistematizados para a confecção de gráficos e uma posterior análise dos resultados. Neste trabalho foi realizada tabulação eletrônica, onde cada questão foi recriada em tabelas no software Excel® da Microsoft Corporation, para facilitar a elaboração dos gráficos e análise dos resultados.

Os dados coletados foram analisados de acordo com o embasamento teórico e serão apresentados a seguir.

#### 4.1 COLETA DE DADOS

A seguir, apresento análise dos resultados encontrados na pesquisa quantitativa, baseada em questionário aplicado aos funcionários da CEEE-GT lotados no Sistema Salto na cidade de Canela, de acordo com os critérios estabelecidos no capítulo de Procedimentos Metodológicos bem como a interpretação estatística dos dados.

A análise do questionário foi organizada em três blocos para facilitar o entendimento do leitor desta pesquisa, a aplicação nos questionários não se deu da mesma forma, para evitar que a resposta de uma questão influenciasse uma outra resposta caracterizando “respostas viciadas” por parte do respondente. O primeiro bloco refere-se aos dados de perfil do entrevistado, o segundo, as perguntas referentes à motivação, e o terceiro bloco com perguntas relacionadas ao

nível de desmotivação. No final do questionário deixei três questões em aberto para que os entrevistados expusessem livremente suas opiniões.

Os questionários foram entregues pessoalmente ao público alvo da pesquisa. Do total de questionários distribuídos, ou seja, de 43 apenas 36 foram entregues respondidos, o que representa a amostra desse trabalho.

Conforme foi detalhado no capítulo de procedimentos metodológicos, essa etapa foi realizada com a aplicação de um questionário com 30 questões. Após a o recebimento dos questionários, os mesmos foram tabulados e sistematizados para a confecção de gráficos e para análise dos dados.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

As primeiras sete questões foram constituídas de dados do perfil dos entrevistados, tendo como objetivo conhecer melhor os entrevistados que compõe o universo desta pesquisa.

Na primeira questão observou-se que a faixa etária dos entrevistados é de 38,9% entre 29 a 39 anos; 13,9% entre 18 a 28 anos; 25,0% entre 40 a 50 anos e 22,2% responderam ter mais 50 anos. Na segunda questão foi indagado sobre a escolaridade e observou-se que apenas 2,8% dos entrevistados têm ensino fundamental incompleto; 38,9% têm ensino médio completo; 27,8% ensino superior incompleto; 5,6% superior completo e 11,1% pós-graduação.

Na questão que questionava se o entrevistado estuda atualmente, 33,3% responderam que sim e 66,7% responderam não, observa-se que mais de um terço dos funcionários buscam uma melhor capacitação profissional, isso em muito, deve-se a implantação do PCS, pois, o nível de instrução é pontuado no plano como promoção por “Desenvolvimento Profissional”.

Observa-se que 47,2% dos entrevistados têm mais de 40 anos, ou seja, a maioria dos respondentes da amostra compõe-se de pessoas experientes e também sinaliza que 8,4% não possuem ensino médio. A análise dos entrevistados com a escolaridade de ensino médio, aponta o percentual de 38,9% para este nível de escolaridade, o nível superior completo sinaliza o percentual de 5,6% dos entrevistados, por outro lado 33,3% dos entrevistados buscam aperfeiçoarem-se através de estudos, estes no percentual de 90% cursam ensino superior. Em relação ao estado civil, 66,7% declararam-se casados. Este fato demonstra a importância social do vínculo empregatício do entrevistado com a empresa onde se realiza esta pesquisa.

Analisando as respostas acima citadas, podemos considerar baixo o percentual de empregados com nível superior completo apenas 5,6% mas fazendo uma comparação que atualmente 30,0% dos empregados estão cursando um curso superior, percebe-se que o fator qualificação funcional deverá melhorar muito nos próximos anos. Este fato deve-se a valorização que o nível superior representa no PCS. Para Gil (2001), à medida que os empregados adquirem mais habilidades, tornam-se recursos mais flexíveis, não apenas se tornam capazes de desempenhar múltiplos papéis, mas também de desenvolver uma compreensão mais ampla do processo de trabalho e, conseqüentemente, da importância de sua contribuição para a organização.

Outro dado importante a ser observado, é em relação à idade dos funcionários 47,2% estão com mais de 40 anos e destes 22,2% estão com idade superior a 50 anos. O monitoramento destes números possibilitaria que a Divisão de Recursos Humanos da empresa promovesse um processo de sucessão condizente com os postos de trabalho em decorrência de possíveis aposentadorias.

No bloco de questões que versam sobre motivação no trabalho obtiveram-se as seguintes respostas:

**Tabela 1 – Motivação no trabalho**

Pergunta	Escala de concordância				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sinto-me motivado com meu trabalho.	2,8%	16,7%	16,7%	<b>52,8%</b>	11,1%
Estou satisfeito com a função que exerço na empresa.	2,8%	8,3%	19,4	<b>52,8%</b>	16,7%
A empresa valorizou o meu potencial após a implantação do Plano de Cargos e Salários.	11,1%	25,0%	22,2%	<b>36,1%</b>	5,6%
Estou satisfeito com o Plano de Cargos e Salários.	8,3%	11,1%	2,8%	<b>44,4%</b>	<b>33,3%</b>
Considero que o meu salário recebido está condizente com as tarefas e o mercado.	5,6%	8,3%	16,7%	<b>47,2%</b>	<b>22,2%</b>
Considero que o plano de benefícios da empresa está condizente com o mercado.	5,6%	8,3%	27,8%	<b>47,2%</b>	11,1%
A empresa hoje oferece um bom plano de carreira.	8,3%	16,7%	11,1%	<b>47,2%</b>	16,7%
Sinto-me mais motivado após a implantação do Plano de Cargos e Salários.	11,1%	5,6%	19,4%	<b>47,2%</b>	16,7%
Preocupo-me com o futuro da empresa.	2,8%	0,0%	0,0%	<b>44,4%</b>	<b>52,8%</b>
Sinto satisfação em trabalhar na empresa.	0,0%	0,0%	8,3%	<b>58,3%</b>	<b>33,3%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A motivação dos funcionários quanto ao trabalho desempenhado na empresa, ficou com 52,8% no grau concorda e 11,1% com o grau concordam totalmente. Verifica-se então que a motivação dos funcionários com o trabalho desempenhado na empresa é elevada. Os dados mostram o que expressa o autor Gil (2001), quando afirma que a procura de um significado para aquilo que fazemos constitui uma força motivadora nos seres humanos, na qual milhões de pessoas procuram no local de trabalho as respostas para as suas dúvidas.

Nota-se também que na questão onde se aborda a satisfação do funcionário com a função que exerce na empresa apresenta avaliações semelhantes, 52,8% para o grau concordo e 16,7% no grau concordam totalmente, conforme os dados mais de 69,0% dos respondentes estão satisfeitos com a função que exercem na empresa, assim como expressa a autora Bergamini (2008), quando um indivíduo que se engaja em determinada atividade espera ser reconhecido por seus méritos e, a partir daí, receber aquilo que percebe como recompensador, no sentido de elevar a satisfação do trabalhador quando ele se torna eficaz. Para a autora é possível entender que o desejo de trabalhar possa ser considerado como um tipo de expectativa natural e consciente de cada um, já para o autor Marras (2009), a presença dos fatores motivadores propostos pela Teoria de Herzberg levam os funcionários ao estado de satisfação.

As respostas dadas na tabela 1, sobre questões de motivação no trabalho, conferem com a idéia de Vergara (2003), quando afirma que o funcionário 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.

Neste sentido, é possível afirmar que a motivação para um trabalho dependerá do significado que cada um atribui a determinada atividade, caracterizando-se como um aspecto intrínseco, por isso ninguém motiva ninguém (BERGAMINI, 2002).

Na questão que indaga se o potencial do funcionário foi valorizado pela empresa após o PCS, nota-se uma menor satisfação, 36,1% respondeu que concordam, 5,6% concordam totalmente e 22,2% não concordam nem discordam. Assim como expressa Gil (2001), quando afirma a respeito da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, conhecidos como fatores higiênicos e motivadores. Os primeiros referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente de trabalho, tais como: pagamento e condições de trabalho. Segundo o autor esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Os últimos, ou seja, os fatores considerados motivacionais por Herzberg, como oportunidades de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador são os que realmente promovem a motivação.

Para Herzberg os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha. O reconhecimento do funcionário e dos outros fatores motivacionais deve ser segundo Herzberg, promovidos pelos gerentes para manter sua



equipe motivada. A capacidade para manter tais fatores, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado (GIL, 2001).

Na questão que indagava se o funcionário estava satisfeito com o Plano de Cargos e Salários, 44,4% concordaram e 33,3% concordaram totalmente. Os números apresentados mostram que 77,7% dos respondentes estão satisfeitos com a implantação PCS na organização, as respostas estão de acordo com o expressar de Teiga (2006), quando diz que sempre que surge uma necessidade, há também a quebra de um equilíbrio interno e inicia a surgir um desconforto. Automaticamente, o indivíduo passa a buscar um novo equilíbrio, o qual só é encontrado na satisfação daquela necessidade.

Para Pontes (2007), para que exista um ambiente motivador na organização, é necessário um plano adequado de Gestão de Recursos Humanos. Um plano básico é sem dúvida de Cargos e Salários, na ausência deste plano os demais planos dificilmente funcionarão.

Na questão que abordava se o funcionário sente-se mais motivado após a implantação do Plano de Cargos e Salários, 47,2 % responderam que concordam e 16,7 % concordam plenamente, ou seja, para 63,9% dos respondentes o PCS gerou um aumento na motivação dos mesmos, assim como expressa Pontes (1993), quando diz que a remuneração associada ao plano de carreiras, pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligada a esses aspectos.

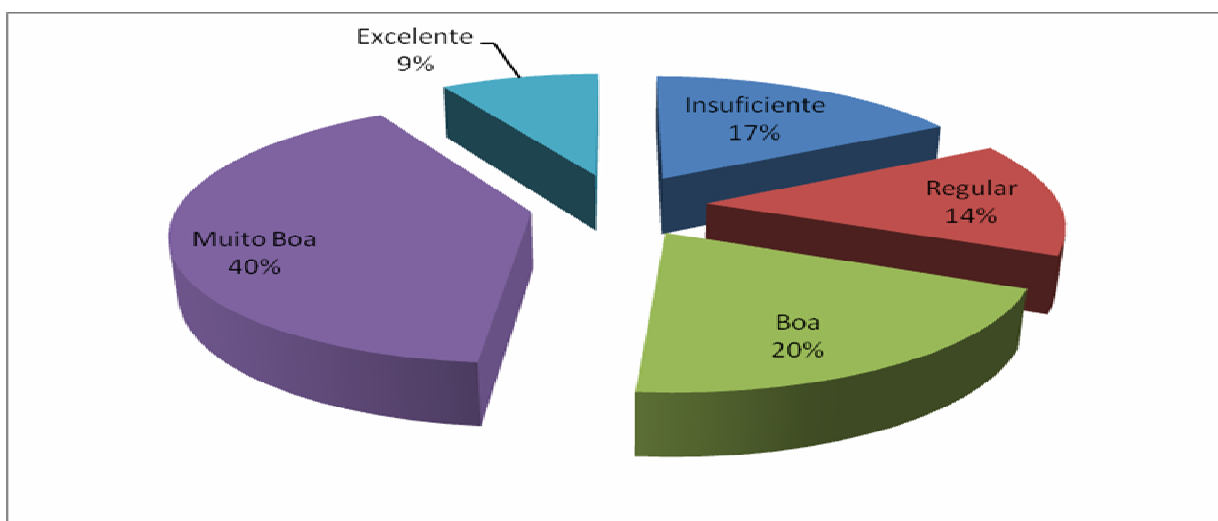
Foi questionado também se o funcionário sente satisfação em trabalhar na empresa, 58,3% afirmaram que concordam com a afirmação e 33,3% responderam que concordam plenamente, os dados mostram que 91,6% sentem satisfação em trabalhar na organização.

Segundo Bergamini (2002), um funcionário engajado em uma atividade que para ele faz sentido espera ser recompensado quando percebe que está fazendo jus ao prazer de uma reputação positiva.

Ainda no bloco de questões que versa sobre motivação foi indagado o nível de satisfação do entrevistado em relação ao seu salário após a implantação do plano de Cargos e Salários. Níveis de satisfação, de acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, é em essência, uma hierarquia de grupos de necessidades constituída por elementos biológicos, psicológicos e sociais. As de níveis mais baixos (fisiológicas, segurança e parte das sociais) precisam ser satisfeitas para garantir a existência da pessoa, sua segurança e necessidade de

contato humano. As de níveis mais altos (parte das sociais, reconhecimento e auto-realização) estão relacionadas ao desenvolvimento pessoal e à consecução do próprio potencial (TEIGA, 2006). Segundo Teiga para que as necessidades de nível mais elevado sejam ativadas, as necessidades de nível inferior precisam ser satisfeitas.

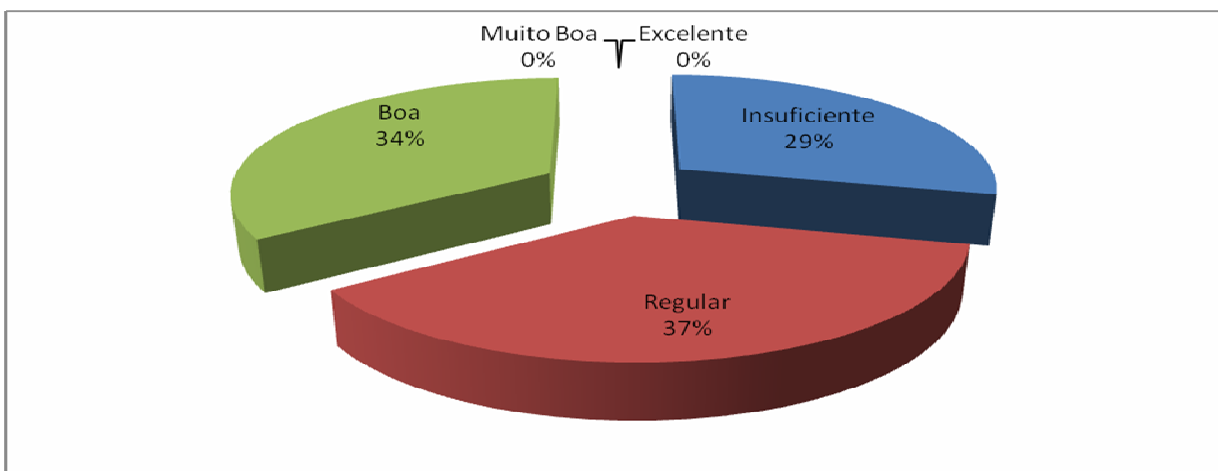
A seguir de acordo com o gráfico, apresentam-se os níveis de satisfação dos respondentes em relação ao salário antes e após PCS.



**Gráfico 1 – Satisfação em relação ao salário após PCS**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na questão que aborda o nível de satisfação em relação ao salário antes da implantação do PCS, obtiveram-se as seguintes respostas:



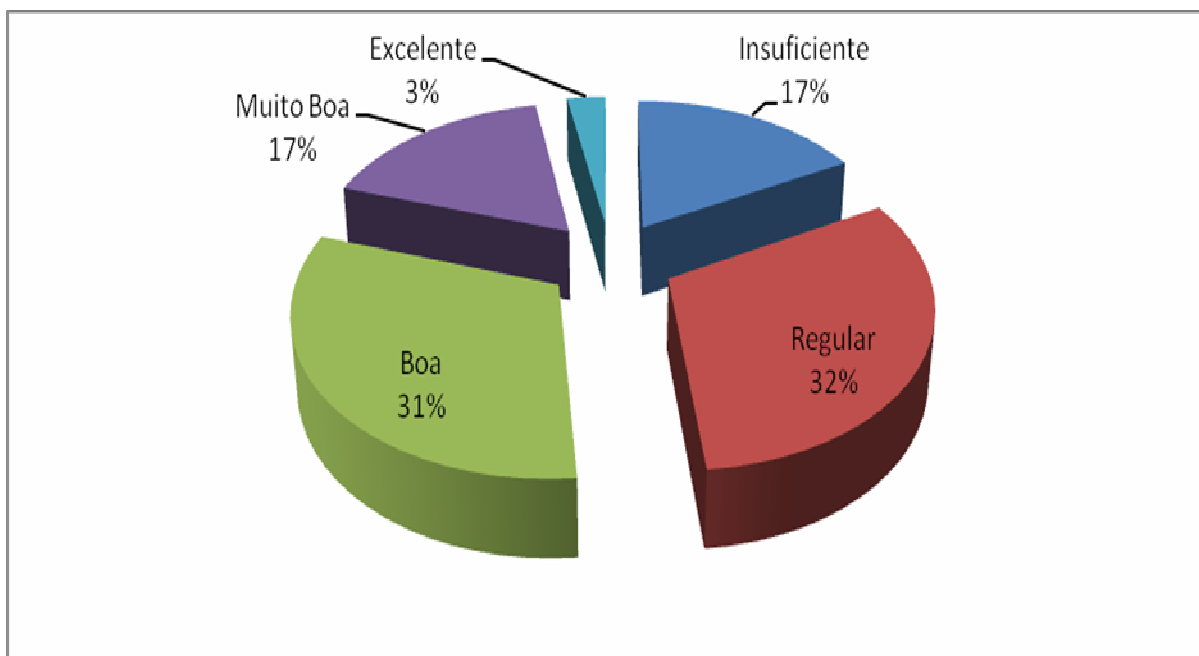
**Gráfico 2 – Satisfação em relação ao salário antes do PCS**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando os Gráficos 1 e 2 percebe-se que o nível de satisfação em relação ao salário após a implantação do PCS aumentou. Antes do PCS nas opções muito boa e excelente tínhamos o índice zero de satisfação, após a implantação do PCS os níveis ficaram em 40% para opção muito boa e 9% para excelente.

Observa-se nos gráficos 1 e 2 a comparação da satisfação em relação ao salário antes e após a implantação do PCS, assim como expressa o autor Gil (2001, p. 212), quando define que “é necessário garantir que os empregados estejam satisfeitos com seus salários para que outros fatores possam motivá-los”. Gil cita que a concessão de incentivos como elementos motivadores não podem confundir-se com a concessão de aumentos salariais ou de benefícios, para ele um presente ou a concessão de algum tipo de privilégio pode exercer em muitos casos um efeito muito mais motivador do que um incentivo financeiro.

Quando questionados sobre o nível de satisfação referente à oportunidade de crescimento após o PCS, pôde-se identificar um equilíbrio para as respostas, mas não foi possível comparar com níveis de satisfação antes do PCS, porque não havia um plano de crescimento profissional em vigor, no gráfico 3 apresentam-se as respostas desta questão.



**Gráfico 3 – Satisfação referente a oportunidade de crescimento com a implantação do PCS**

Fonte: Elaborado pelo autor.

No bloco de questões que indagavam sobre a motivação dos funcionários em relação às práticas administrativas da empresa, obtiveram-se as seguintes respostas.

**Tabela 2 – Motivação com as práticas administrativas**

<b>Práticas administrativas</b>	<b>Muito motivado</b>	<b>Motivado</b>	<b>Desmotivado</b>	<b>Muito desmotivado</b>	<b>Não se aplica</b>
Oferecimento de benefícios médicos	<b>16,7%</b>	<b>69,4%</b>	5,6%	2,8%	5,6%
Oferecimento de benefícios de alimentação	<b>8,3%</b>	<b>83,3%</b>	5,6%	2,8%	0,0%
Oferecimentos de benefícios de lazer	5,6%	11,1%	33,3%	16,7%	33,3%
Oferecimento de benefícios para estudar	2,8%	33,3%	<b>33,3%</b>	<b>25,0%</b>	5,6%
Oferecimento de treinamento e desenvolvimento profissional	5,6%	<b>52,8%</b>	33,3%	8,3%	0,0%
Valorização e reconhecimento dos funcionários pela empresa	8,3%	22,2%	<b>50,0%</b>	<b>19,4%</b>	0,0%
Incentivos e espaços para participação e sugestões	5,6%	13,9%	<b>44,4%</b>	<b>27,8%</b>	8,3%
Disponibilidade para administrar assuntos pessoais	<b>13,9%</b>	<b>44,4%</b>	19,4%	11,1%	11,1%
Crítérios para férias	<b>8,6%</b>	<b>71,4%</b>	8,6%	5,7%	5,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste bloco de questões, o oferecimento de benefícios de alimentação e serviços médicos diga-se plano de saúde, apresentaram um nível de motivação alto, 69,4% afirmaram estarem motivados com o plano de saúde oferecido pela empresa, bem como 83,3% estão motivados com o auxílio alimentação. As informações provenientes desta questão estão de acordo com que expressam os autores Teiga (2006) e Marras (2009), quando mencionam a respeito dos planos de benefícios. Para Teiga (2006), os planos de benefícios, servem para incentivar os colaboradores da empresa na busca contínua e constante de seus objetivos organizacionais.

Marras (2009), afirma que os objetivos de um programa de benefícios são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) tornando assim, a empresa competitiva no mercado de trabalho, e proporcionando uma melhor qualidade de vida aos seus empregados. Para Marras o atendimento das necessidades dos indivíduos parte do pressuposto que a empresa sabe o que é melhor para seus funcionários.

Na questão valorização e reconhecimento dos funcionários pela empresa, 50,0% afirmaram estarem desmotivados e 19,4% está muito desmotivados, assim como expressa Gil (2001), quando cita que reconhecimento e valorização pertencem aos fatores motivadores da Teoria de Herzberg, a capacidade para manter tais fatores, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado. De acordo com Gil o reconhecimento é a capacidade de trabalho e do desempenho no cargo avaliada pelos superiores e valorização é a percepção de que o trabalho está sendo avaliado de acordo com as expectativas dos funcionários.

Bergamini (2002) procurou demonstrar através da Teoria de Herzberg que não basta oferecer fatores de higiene para ter pessoas motivadas dentro da empresa, esses fatores extrínsecos ao indivíduo, só garantem o bem-estar físico do funcionário. De acordo com a autora a organização deve oferecer aos funcionários oportunidades de satisfação interior, situados no mais alto nível de prioridade para o indivíduo.

Na questão que versa sobre incentivos e espaços para participação e sugestões, ficaram com índice de 44,4% para desmotivado e 27,8% para muito desmotivado, os números demonstram que a organização não tem uma política de valorização de talentos. Para Bitencourt (2010), o conhecimento humano constitui-se hoje no diferencial competitivo das organizações. É necessário criar maneiras de tornar o funcionário mais participativo, criando, por exemplo, uma caixa de sugestões, pois a caixa é o melhor veículo para saber o que está acontecendo na empresa, principalmente nos locais de trabalho distantes da alta direção. Além disso, são as pessoas que estão diretamente ligadas às atividades de produção da empresa que podem ter idéias excelentes de mudanças lucrativas.

No último bloco de questões, buscou-se identificar os fatores que desmotivam os funcionários. A questão difere-se das demais, pois permitia ao respondente marcar mais de uma opção de resposta.

Para Bergamini (2008), a classe de fatores que Herzberg chamou de ‘fatores de higiene’ (desmotivadores), quando estão presentes, não trazem satisfação, mas sua ausência traz grande insatisfação e desmotivação. Esses fatores são típicos do meio ambiente e só conseguem prevenir a insatisfação. Os fatores são políticas administrativas, competência do superior, salário, relacionamento com os pares, condições ambientais de trabalho, auto-estima e segurança, são todos fatores extrínsecos, isto é pertencem ao meio ambiente.

**Tabela 3 – Fatores que desmotivam a trabalhar**

Salário	25,0%
Relacionamentos com os colegas de trabalho	28,1%
Realização Pessoal	37,5%
Oportunidade de ascensão	<b>46,9%</b>
Reconhecimento do trabalho	<b>53,1%</b>
Desafio do trabalho em si	12,5%
Benefícios	12,5%
Ambiente de trabalho	<b>46,9%</b>
Incentivos	31,3%
Plano de cargos e Salários	31,3%
Outros fatores	9,4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos fatores que desmotivam no ambiente de trabalho, observa-se que três fatores se destacam: relação ao reconhecimento do trabalho com 53,1%; oportunidade de ascensão com 46,9% e ambiente de trabalho com 46,9%. De acordo com a tabela 3 os fatores oportunidade de ascensão, reconhecimento do trabalho, realização pessoal e desafio do trabalho em si são classificados segundo Marras (2009), de acordo com a Teoria de Herzberg, em fatores que causam satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação, são chamados de fatores motivadores.

O fator ambiente de trabalho também apresentou um elevado nível, 46,9% dos respondentes afirmaram ser um fator desmotivador, além deste, outros fatores segundo Marras (2009), são considerados ‘fatores higiênicos’ de acordo com a Teoria de Herzberg, são eles: salário e relacionamento com colegas, estes fatores não motivam, sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho, enquanto a sua ausência causa insatisfação.

Nas três últimas questões indagou-se o que faz o entrevistado se sentir muito desmotivado e muito motivado em trabalhar na empresa. Nestas questões ficaram em aberto para que os entrevistados expusessem livremente suas opiniões. Houve diversos tipos de respostas, mas a maioria destas foi uma afirmação do que havia sido contemplado no questionário tais como: insatisfações com ambiente de trabalho, relacionamentos entre colegas, satisfação do salário,

plano de benefícios e estabilidade no emprego. Na questão que abordava, “o que te faz sentir muito desmotivado em trabalhar nesta empresa?”. Obtiveram-se diversas respostas, mas a maioria delas voltadas à insatisfação com ambiente de trabalho, resposta como: “Às vezes o que me desmotiva é a falta de união entre os colegas”; “O que me desmotiva é o péssimo ambiente de trabalho”; “O que me faz sentir desmotivado é a colocação de pessoas com indicação política nos cargos de comando da empresa”; “Falta de incentivo para cursar uma graduação”. Fazendo um comparativo com as respostas da questão “o que te faz sentir muito motivado em trabalhar nesta empresa?”. “Obtiveram-se respostas como: “Salário e o PCS”; “O meu salário”; “Salário, e alguns benefícios”; “O salário após o PCS”; “Garantia de estar empregado” .

Analisando as respostas das duas questões abertas que tratam sobre desmotivação e motivação no trabalho e fazendo um comparativo entre as mesmas, utilizando-se dos conceitos de Maslow (1954), posteriormente desenvolvidos por Herzberg (1959), as respostas provenientes destas questões, estão de acordo com que expressa Marras (2009), quando afirma a respeito das empresas que possuem uma Administração de Recursos Humanos tradicional que trata apenas do atendimento dos chamados ‘fatores higiênicos’, isto é, programas ou políticas que atendam necessidades de ordem primária dos indivíduos (vale alimentação, assistência médica, plano de cargos, salários de mercado etc.), a organização, com isso, não consegue ultrapassar o meio da pirâmide motivacional. Segundo o autor pode se afirmar que organização possui uma gestão incompleta ou ineficaz, na medida em que deixa de praticar ou permitir que os indivíduos penetrem nas camadas mais elevadas do campo motivacional, tolhendo-lhes a possibilidade de oferecer o que têm de melhor para a organização.

A última questão era saber qual a opinião dos entrevistados nos aspectos em que a empresa deverá investir nos próximos anos para manter e promover a motivação dos funcionários. Houve também diversos tipos de respostas, mas que se relacionam aos assuntos comuns, tais como reconhecimento e valorização dos funcionários, maior treinamento de pessoal, melhorias e readequação no PCS, incentivos para custear graduação de nível superior. Obtiveram-se respostas, como: “Reconhecer o ser humano por suas atribuições e não por seus canudos”; “Aumento dos treinamentos”; “Readequação do PCS”; “Investir em treinamentos”; “Incentivo à graduação”; “A empresa deve investir financeiramente nos funcionários”. As respostas desta questão estão de acordo com que expressa Marras (2009), quando o mesmo afirma que a empresa não está investindo nos fatores motivacionais (Herzberg), que agem a

médio e longo prazo, mantendo o ciclo motivacional ativado por períodos prolongados. De acordo com o autor o foco central dessa abordagem visualiza ações e estímulos principalmente na área do relacionamento, do reconhecimento e da realização pessoal. A empresa não está ‘motivando’ seu empregado talvez o máximo que esteja conseguindo com as suas ações seja ‘satisfazer’ certas necessidades básicas dos seus trabalhadores, que é algo bem diferente.

A seção a seguir abordará as considerações finais desta pesquisa sobre motivação após implantação do plano de cargos e salários que teve o intuito de identificar o nível de satisfação dos funcionários em relação à remuneração e oportunidades de crescimento antes e após a implantação deste plano.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez aplicado o questionário para a coleta de dados, processados e analisados os mesmos, conclui-se que a motivação está diretamente ligada na satisfação dos fatores intrínsecos de cada indivíduo, ou seja, ela nasce das necessidades interiores de cada um.

Os fatores que geram estímulos motivacionais e influenciam no comportamento dos funcionários são os que englobam sentimentos de crescimento, reconhecimento do trabalho, desenvolvimento e de realização profissional, estes se manifestam no exercício das atividades diárias do trabalho gerando desafios e não permitindo que os funcionários se acomodem, criando uma situação de rotina.

No que tange à identificação da satisfação dos funcionários em relação à remuneração antes e após a implantação do PCS, objeto de estudo do presente trabalho, pode-se identificar que o nível de satisfação em relação ao salário após a implantação do PCS aumentou de 0,0% para 40,0% (para a resposta muito boa, conforme gráfico 1, p.32). Em relação a identificação do nível de satisfação referente a oportunidade de crescimento após o PCS, pode-se identificar um certo equilíbrio para as respostas, mas não foi possível comparar com os níveis de satisfação antes do PCS, porque não havia um plano de crescimento profissional em vigor. Os resultados obtidos permitem concluir que o salário é um meio e não um fim, sendo apenas a recompensa justa pelo trabalho desempenhado pelo funcionário garantindo a satisfação dos fatores higiênicos, segundo a Teoria de Herzberg.

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 que servirá de base para fatores motivadores ligados à oportunidade de crescimento do funcionário.

Nas questões que buscaram identificar se a implantação do PCS afetou a motivação e valorização dos funcionários, pode-se perceber que 63,9% dos funcionários estão mais motivados após a implantação do PCS e 41,7% responderam que a empresa valorizou o potencial individual de cada funcionário após o PCS.

Portanto, é importante que a alta administração da empresa compreenda o papel influenciador da implantação de um plano de cargos e salários na motivação dos funcionários. No mundo dos negócios, cada vez mais competitivo exige-se altos níveis de motivação das pessoas.

Funcionários motivados tendem a proporcionar melhores resultados, sendo este o principal combustível para a produtividade da empresa.

Em relação aos fatores que desmotivam percebeu-se que a grande maioria dos funcionários considera a falta de reconhecimento do trabalho, de oportunidades de ascensão e realização profissional como os fatores de maior desmotivação na empresa. Estes fatores são citados por Herzberg como motivadores e são os que realmente promovem a motivação. Se presentes causam satisfação. Quando ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

As necessidades básicas de acordo com pesquisa realizada foram atendidas, gerando estímulos motivacionais, contudo satisfazer só as necessidades básicas não é suficiente. Para que o funcionário realize um bom trabalho é preciso fatores motivadores que o estimulem. A organização estudada necessita implantar políticas de reconhecimento, realização pessoal e oportunidades de crescimento para seus funcionários criando com isso, condições para que as pessoas trabalhem mais motivadas.

O reconhecimento dos funcionários, trata-se de uma das atividades de fundamental importância para a motivação dos mesmos, porque torna sólido o comportamento desejado para a obtenção de resultados imprescindíveis para a organização. Promove também uma interação maior entre os objetivos individuais e organizacionais, com tendências a uma valorização da cultura organizacional por parte dos empregados. A organização deverá criar a sua maneira de reconhecer seus funcionários e isso está diretamente ligado à própria cultura da organização.

O propósito desse trabalho foi atingido considerando-se que foram identificados através da pesquisa, a satisfação dos funcionários em relação à remuneração e oportunidades de crescimento, os aspectos motivadores e os aspectos desmotivadores no que condiz à motivação dos funcionários após a implantação do PCS.

A limitação encontrada neste trabalho foi o reduzido grupo de funcionários pesquisados em torno de 1,0% do total. Acredita-se que pela importância do tema da pesquisa, esta mereça outro trabalho abrangendo todos os funcionários da organização.

O resultado deste trabalho forneceu dados dos efeitos motivacionais gerados nos funcionários com a implantação de um PCS. Sendo assim, acredita-se que a presente pesquisa será de grande importância para os gestores e profissionais da área de Recursos Humanos da organização, contribuindo para melhoria dos índices de qualidade e produtividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração**: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas - Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. Cecília Whitaker. **Motivação**: uma viagem ao centro do conceito. **RAE**, São Paulo: FGV-EAESP, v. 01, n. 2, nov. 2002 / jan. 2003.

\_\_\_\_\_. Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

BITENCOURT, Claudia Cristina e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CARTILHA BÁSICA. **Plano de Cargos e salários do Grupo CEEE**. Porto Alegre: Assessoria de Comunicação Social do Grupo CEEE, set. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. – São Paulo: Saraiva, 2009.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NAKAMURA, Carlis Cristiane. et al. **Motivação no trabalho**. **Maringá Management**: Revista de Ciências Empresariais, Maringá: Faculdade Maringá, v.2, n.1, p.20-25, jan./jun.2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Gestão de Cargos e salários**. 5. ed. – São Paulo: LTr, 1993.

\_\_\_\_\_. Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 12. ed. – São Paulo: LTr, 2007.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

TEIGA, Adriano José. **Gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. Sylvia Constant. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

**APÊNDICES A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



Prezado (a) Colega (a),

Dirijo-me na condição de aluno da Universidade Federal do Rio Grande do Sul graduando em Administração, com o objetivo de solicitar sua colaboração para responder o presente questionário.

Esse questionário é parte integrante de uma pesquisa que estou realizando, sobre a temática Recursos Humanos e motivação no trabalho após implantação de um Plano de Cargos e Salários. Esse estudo está sendo desenvolvido em cumprimento às exigências de Conclusão do Curso de Administração. Solicito a sua colaboração, no sentido de preencher as questões abaixo, com base na sua percepção e sentimentos. Não há necessidade de identificar-se, seus dados não serão divulgados, tendo apenas, o intuito de obter informações para esta pesquisa científica.

Agradeço antecipadamente e coloco-me à disposição caso o(a) colega (a) tenha necessidade de algum esclarecimento adicional quanto ao trabalho.

Atenciosamente.

Antônio Jaílson Da Silva Silveira

(54) 3282-5026

[antoniojs@ceee.com.br](mailto:antoniojs@ceee.com.br)

**Questionário**

Por favor, assinale a opção correspondente aos dados correspondentes ao seu perfil:

**1) Faixa etária:**

18 a 28 anos     29 a 39 anos     40 a 50 anos     Mais de 50 anos

**2) Escolaridade:**

Fundamental Completo     Superior Completo  
 Fundamental Incompleto     Superior Incompleto  
 Ensino Médio Completo     Pós Graduação  
 Ensino Médio Incompleto

**3) Estuda atualmente:**

Sim                       Não

Se a resposta da questão anterior for sim, qual o curso?

\_\_\_\_\_

**4) Estado Civil:**

Solteiro (a)     Casado (a)     Viúvo (a)     Divorciado(a)

**5) Tem filhos:**

Sim                       Não

Se a resposta da questão anterior for sim, quantos filhos você tem?

1 ou 2               3 ou mais

**6) Há quanto tempo você trabalha na empresa?**

Menos de um ano     1 ou 2 anos     3 a 5 anos     Mais de 5 anos

**7) Qual o seu cargo na empresa?**

Administrativo  
 Técnico de nível médio  
 Operacional  
 Nível Superior

**Para as próximas questões, siga as orientações abaixo, por favor:**

**Para cada pergunta abaixo, faça um círculo no número à direita que melhor combina com a sua opinião sobre a motivação no trabalho.**

**Use a escala acima para orientar a sua resposta.**

Pergunta	Escala de concordância				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
8) Sinto-me motivado com meu trabalho.	1	2	3	4	5
9) Estou satisfeito com a função que exerço na empresa.	1	2	3	4	5
10) Meu potencial é reconhecido pela empresa.	1	2	3	4	5
11) Estou satisfeito com o Plano de Cargos e Salários.	1	2	3	4	5
12) Considero que o meu salário recebido está condizente com as tarefas e o mercado.	1	2	3	4	5
13) Considero que o plano de benefícios da empresa está condizente com o mercado.	1	2	3	4	5
14) A empresa hoje oferece um bom plano de carreira.	1	2	3	4	5
15) Sinto-me mais motivado após a implantação do Plano de Cargos e Salários.	1	2	3	4	5
16) Preocupo-me com o futuro da empresa.	1	2	3	4	5
17) Sinto satisfação em trabalhar na empresa.	1	2	3	4	5

**18) Marque um ou mais itens abaixo que lhe deixa desmotivado a trabalhar:**

- ( ) Salário
- ( ) Relacionamento com os colegas de trabalho;
- ( ) Realização Pessoal
- ( ) Oportunidade de ascensão
- ( ) Reconhecimento do trabalho
- ( ) Desafio do trabalho em si
- ( ) Benefícios
- ( ) ambiente de trabalho
- ( ) incentivos
- ( ) Plano de Cargos e Salários
- ( ) Outros fatores

Se a resposta anterior for outros fatores, especifique quais?

---

**19) A sua satisfação em relação ao seu salário após implantação do Plano de Cargo e Salários é:**

- Insuficiente
- Regular
- Boa
- Muito boa
- Excelente

**20) Antes da implantação do Plano de Cargos e Salários a sua satisfação em relação ao seu salário era:**

- Insuficiente
- Regular
- Boa
- Muito boa
- Excelente

**21) Com a implantação do PCS a sua satisfação referente à oportunidade de crescimento é:**

- Insuficiente
- Regular
- Boa
- Muito boa
- Excelente

**22) Qual sua expectativa quanto a permanecer ou deixar a empresa:**

- Pensa em permanecer na empresa, mas não necessariamente até se aposentar.
- Cogita sair para trabalhar em outra empresa pública.
- Cogita sair para trabalhar empresa privada.
- Pensa em ficar até se aposentar.

**23) A empresa motiva os funcionários a estudar?**

- Sim
- Não

**24) A empresa aceita e motiva os colaboradores a sugerir melhorias?**

- Sim
- Não

**25) Na empresa você tem a possibilidade para aprender novos métodos de trabalho em áreas diferentes dentro da organização.**

- Sim
- Não



**26) O quanto estou motivado com as seguintes práticas administrativas da empresa:  
Faça um círculo no número à direita que melhor combina com a sua opinião.  
Use a escala acima para orientar a sua resposta.**

<b>Práticas administrativas</b>	<b>Muito motivado</b>	<b>Motivado</b>	<b>Desmotivado</b>	<b>Muito desmotivado</b>	<b>Não se aplica</b>
Oferecimento de benefícios médicos	1	2	3	4	5
Oferecimento de benefícios de alimentação	1	2	3	4	5
Oferecimentos de benefícios de lazer	1	2	3	4	5
Oferecimento de benefícios para estudar	1	2	3	4	5
Oferecimento de treinamento e desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5
Valorização e reconhecimento dos funcionários pela empresa	1	2	3	4	5
Incentivos e espaços para participação e sugestões	1	2	3	4	5
Disponibilidade para administrar assuntos pessoais	1	2	3	4	5
Critérios para férias	1	2	3	4	5

**27) O quanto estou motivado com as seguintes condições de trabalho da empresa:  
Faça um círculo no número à direita que melhor combina com a sua opinião.  
Use a escala acima para orientar a sua resposta.**

<b>Condições de trabalho</b>	<b>Muito motivado</b>	<b>Motivado</b>	<b>Desmotivado</b>	<b>Muito desmotivado</b>	<b>Não se aplica</b>
Jornada de trabalho	1	2	3	4	5
Plantões	1	2	3	4	5
Equipamentos para as suas atividades técnicas	1	2	3	4	5
Facilidade de acesso à WEB	1	2	3	4	5
Materiais para atividades técnicas	1	2	3	4	5
Materiais para rotinas administrativas	1	2	3	4	5
Uso de veículos da empresa	1	2	3	4	5
Manutenção dos veículos da empresa	1	2	3	4	5

**28) De modo geral, o que te faz sentir muito desmotivado em trabalhar nessa Empresa?**

---

---

---

---

**29) De modo geral, o que te faz sentir muito motivado em trabalhar nessa Empresa?**

---

---

---

---

**30) Em sua opinião, em quais aspectos a Empresa deverá primeiramente investir nos próximos anos para manter e promover a motivação dos funcionários?**

---

---

---

---

