

Gestão de Cargos e Salários e sua Influência na Motivação dos Colaboradores

Management of Positions and Salaries and its Influence on Employees Motivation

Thiago Boddenberg Ribeiro^{a*}; Antônio Carlos Estender^a

^aUniversidade de Guarulhos, SP, Brasil

*E-mail: thiagoboddenberg@gmail.com

Resumo

Com a finalidade de gerar conhecimento para a aplicação prática e visando também solucionar problemas específicos, no caso, “Gestão de cargos e salários e sua influência na motivação dos colaboradores”, este trabalho tem como objetivo refletir sobre como a gestão de cargo e salários influencia a motivação dos colaboradores da organização. O trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa de estudo de caso e bibliográfica, classificada quanto a sua natureza como qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados realizada por um questionário destinado aos colaboradores da organização, que foi objeto de pesquisa. Com isso percebemos que a empresa pesquisada não possui colaboradores motivados e satisfeitos com as políticas que são praticadas na organização e não possui políticas estruturadas quanto à gestão de cargos e salários. Concluindo, a visão da gerência da empresa pesquisada precisa ser radicalmente mudada, e devem ser estabelecidas novas políticas e a introdução de uma cultura que vise dar maior importância para os colaboradores. Essas mudanças são necessárias para que os problemas identificados sejam definitivamente sanados e, em consequência, a produtividade, a motivação e a satisfação dos colaboradores aumentem, pois para que a produtividade da organização cresça, os objetivos organizacionais e os objetivos de cada colaborador devem estar alinhados.

Palavras-chave: Gestão. Cargos. Salários. Motivação. Políticas.

Abstract

In order to generate knowledge for practical application and also aiming to solve specific problems, in the case, “Management of positions and salaries and its influence on employee motivation”, this paper aims to reflect on how the management of position and salary influences the motivation of the organization’s employees. The study was conducted through a case and bibliographic research study, classified as of qualitative and exploratory nature; with data collection conducted by a questionnaire intended for employees of the organization that was the object of the research. Thus, we see that the company investigated do not have motivated employees and neither satisfied with the policies practiced in the organization and also has no structured policy regarding the management of position and salary. In conclusion, the vision of the management of the studied company needs to be radically changed, and have to be established new policies and the introduction of a culture that aims to give greater importance to employees. These changes are necessary in order to permanently solve the identified problems, and as a result, the productivity, motivation and employee satisfaction will increase, as for that organization’s productivity has increased, the organizational goals and objectives of each employee must be aligned.

Keywords: Management. Positions. Salaries. Motivation. Policies.

1 Introdução

Diversos trabalhos vêm analisando o tema “Gestão de cargos e salários e sua influência na motivação dos colaboradores” em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para gestão de cargos e salários e motivação, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional.

O capital humano é o recurso de maior valor dentro das organizações, pois são as pessoas que utilizam os demais recursos disponíveis e são elas que transformam estes recursos em resultados para a organização, no contexto do mercado atual que é globalizado e extremamente competitivo, as empresas são obrigadas a desenvolver novas técnicas de administração para conseguirem crescer e se destacar.

Empresas que possuem uma gestão arcaica preocupam-se apenas com os resultados e com os lucros obtidos e deixam de se preocupar com o recurso mais importante que é o capital humano. Um fator que contribui muito para a não preocupação dos empresários com seus colaboradores é o alto índice de desemprego, o que acaba fazendo com que muitos empresários vejam seus colaboradores como peças descartáveis.

A ausência de políticas de gestão de cargos e salários estruturadas faz com que os colaboradores fiquem insatisfeitos e desmotivados, o que acarreta a má produção dos mesmos. Alguns colaboradores relatam que não produzem mais por não serem bem remunerados e/ou não possuem expectativas de crescimento em comparação a outros cartórios da cidade, que praticam políticas de cargos e salários mais eficientes, e possuem melhores remuneração e benefícios. Outro relato dos colaboradores é a inexistência de cargos definidos, todos são contratados como auxiliares de cartório e não têm tarefas e atribuições definidas, ou seja, todos são responsáveis por todas

as tarefas, não há divisão, o que faz com que muitas vezes haja conflitos entre os colaboradores em relação às responsabilidades de cada um.

Na literatura acadêmica sobre Gestão de Cargos e Salários e Motivação relacionada com o setor de serviços públicos existem poucos estudos sobre o tema (BURGESS *et al.*, 2005). Um trabalho identificado na literatura do Brasil que mais vezes apareceu nas buscas foi o de Marcelo Emerick. Em seu estudo, cujo tema era plano de cargos e salários para uma empresa de assessoria contábil, foi realizada uma pesquisa qualitativa para a identificação do grau de motivação dos colaboradores da organização.

Como a gestão de cargos e salários altera a motivação dos colaboradores? Existem muitos fatores que influenciam a motivação dos colaboradores de uma organização, e questões ligadas a cargos e salários é um deles. Se analisado de forma isolada, o salário não é fator motivador, a simples troca de trabalho por salário não gera satisfação aos colaboradores, é apenas recompensa justa pelo seu trabalho e o empregado busca a garantia de sua sobrevivência. Muitas empresas não possuem uma política de cargos e salários estruturada, e em contrapartida os empresários cobram um grande comprometimento de seus colaboradores, o que gera maior responsabilidade e maior pressão no ambiente organizacional. Os colaboradores, por sua vez, se sentem de certa maneira injustiçados, pois são cobrados e não são devidamente recompensados por seu trabalho, e esta situação cria a desmotivação e a insatisfação dos colaboradores com a empresa, o que acarreta a diminuição da produtividade da organização.

O presente artigo tem como objetivo analisar a ligação entre a gestão de cargos e salários e a motivação dos colaboradores; compreender a percepção dos colaboradores em relação às políticas de gestão de cargos e salários, medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao salário; identificar os fatores motivadores de maior importância para os colaboradores; medir o grau de motivação dos colaboradores e investigar as políticas aplicadas por outras empresas do ramo.

A motivação e a satisfação dos colaboradores são um dos fatores de maior importância para o sucesso de qualquer organização, pois de nada vale ter um ambiente organizado, possuir as melhores tecnologias e dispor dos melhores recursos e não ter funcionários motivados, pois são eles que com o seu trabalho fazem com que a organização cresça e evolua.

As empresas precisam ter uma visão mais abrangente em relação à motivação e a satisfação de seus colaboradores para que possam planejar melhores maneiras de recompensar os atuais e os futuros colaboradores. Por isso, o presente artigo tem o objetivo de compreender os fatores que mais motivam os colaboradores para criar um clima organizacional favorável na organização pesquisada, apresentar o grau de satisfação dos colaboradores com a situação atual da empresa, identificar outros fatores que geram a insatisfação e descobrir quais outros benefícios outras empresas proporcionam aos

seus colaboradores, a fim de trazer possíveis implantações de novas políticas de cargos e salários na empresa pesquisada.

2 Material e Métodos

2.1 Referencial teórico

Para compreender a gestão de cargos e salários é necessário entendermos o conceito de gestão de pessoas. Segundo Gil (2007), a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. E um modelo de gestão de pessoas pode ser considerado a forma como a organização se prepara a fim de gerenciar e nortear o comportamento dos sujeitos dentro da organização no trabalho.

Para Dutra (2006), a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas reunidas para possibilitar a harmonização de expectativas, objetivos e interesses entre a organização e os colaboradores, para que ambas as partes possam alcançá-los ao longo do tempo. As políticas são os princípios que delimitam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas, enquanto as práticas referem-se às rotinas e aos processos utilizados para implementar decisões e guiar as ações nos ambientes interno e externo à organização.

Pontes (2005) afirma que para se ter um ambiente motivador em uma empresa, é importante que haja planos adequados voltados à gestão de pessoal. E, ainda, diz que o Plano de Cargos e Salários é, sem dúvidas, o meio básico, já que sem ele outros planos não conseguiriam êxito.

Foi na década de 1940 que surgiram as primeiras ideias sobre a Administração de Cargos e Salários - nACS, por meio de algumas empresas estatais e órgãos governamentais. Essa atividade se firmou e passou a ser conhecida nas grandes empresas a partir da década de 1960; hoje a ACS é fundamental para as organizações, pois tem influência sobre a motivação e a produtividade dos colaboradores (PASCHOAL, 2007).

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma (CHIAVENATO, 2010, p.160).

Para Silva (2002), as diretrizes que conduzem o subsistema de remuneração são os equilíbrios interno e externo. O equilíbrio interno se dá pelo meio das relações salariais entre os cargos de uma mesma empresa, preocupando-se com a concordância pelos empregados dessas relações. Já o equilíbrio externo recomenda que os colaboradores da organização apresentem o mesmo nível salarial de outras empresas do mesmo segmento. O equilíbrio é conseguido quando a empresa consegue pagar os mesmos salários praticados no mercado comum. A remuneração tem por objetivo instituir um clima organizacional adequado para exercer influência no comportamento dos colaboradores, a fim que se dediquem ao máximo para conseguir as metas estabelecidas pela empresa.

Motivação é um fator de extrema importância dentro das organizações, pois é por meio dela que os colaboradores demonstram prazer na execução de suas tarefas e sentem-se realizados com os resultados obtidos. A motivação é influenciada por diversos fatores como clima organizacional, salários, qualidade de vida, entre outros; mas apesar da fundamental importância de manter seus colaboradores motivados, não é essa a realidade da maioria das empresas. Para Chiavenato (2004), motivação é uma medida de persistência das pessoas, o tempo que elas levam para alcançar seus objetivos mantendo o mesmo nível de esforço. Os níveis de motivação variam entre as pessoas e na mesma pessoa com o passar do tempo.

Segundo Bergamini (1997), a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade.

A motivação é extremamente importante no que concerne aos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho, sendo um fator crucial para o bom funcionamento das organizações, podendo ser determinada pelos comportamentos, necessidades e desempenho dos colaboradores. Permite ainda às organizações a possibilidade de avaliar o nível de motivação e desempenho individual, resultando nos processos de Motivação Organizacional. De acordo com Steers e Porter (1991), a motivação, em relação ao comportamento no trabalho, energiza, orienta e sustenta esse comportamento. Ou seja, certos comportamentos dos colaboradores praticados numa organização podem ser indícios de motivação ou desmotivação. Deste modo, a motivação é inferida pelos comportamentos observáveis dos trabalhadores.

Segundo Spector (2003, p.221), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos. “É o quanto as pessoas gostam do trabalho delas”. Dessa forma, é necessário que a organização possa entender a satisfação do empregado como os valores, atitudes e objetivos pessoais que precisam ser identificados, compreendidos e estimulados para que eles consigam sua efetiva participação na empresa.

Para que os objetivos da organização sejam alcançados, é de fundamental importância que haja uma relação entre seus objetivos e os objetivos dos empregados. Tanto para Zanelli *et al.* (2004) quanto para Spector (2003), os empregados devem estar ligados ao desempenho individual, grupal e organizacional para que os objetivos da organização sejam alcançados. Se a organização incentiva seus empregados, estes encontram a satisfação em si próprio. Bergamini (2008) mostra que muitas vezes o fracasso da maioria das empresas, não está na falta de conhecimento técnico, mas sim na maneira como lida com as pessoas.

2.2 Metodologia

Os estudos exploratórios provêm informações sobre aspectos específicos dos fenômenos organizacionais, sobre os quais temos pouco conhecimento. São usados quando pouco se sabe sobre as organizações a serem estudadas. Durante a fase exploratória, foi realizada uma revisão teórica com o objetivo de aprofundar os conhecimentos no tema e desenvolver instrumentos de coleta de dados para a segunda fase. Pela natureza do assunto na literatura e prática na administração foi adotada uma pesquisa descritiva por meio de pesquisa bibliográfica com os objetivos descritos, a fim de apresentar de modo mais eficiente o problema, foi também feito o levantamento e tratamento de dados. O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p.323) afirmam que “um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular” sobre os fenômenos observados, pois estes são estudados em um ambiente delimitado, controlado, que é específico e não será encontrado em outro lugar. Esta limitação não desaparece mesmo quando são utilizados mais que um caso como ambiente de estudo.

Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a recomendação de ações para a resolução do problema proposto e o processo deve vir do pesquisado e não do pesquisador, além de procurar a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas de educação e administração de empresa. A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 2006). Ainda, para Merriam (1998), estudo qualitativo interpretativo pode ser visto como um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado e pode ser encontrado em disciplinas aplicadas em contextos de prática. A opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar. Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante. Os dados são coletados por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, entrevistas, observações e/ou análise de documentos. Mattos (2010) enfatiza que a

entrevista “em profundidade” tem sido cada vez mais utilizada na pesquisa em Administração, considerando a inadequação da metodologia quantitativa à área, uma vez que muitos dos problemas e fenômenos das relações que permeiam as organizações escapam ao pesquisador quando expresso em números e estatísticas. Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista, a observação direta, o trabalho de campo, a revisão de documentos e trabalham com base em dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos obtidos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo, ou seja, dos entrevistados. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais e em entrevistas na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações, à medida que se tornam redundantes. A entrevista qualitativa pode ser utilizada para provocar a expressão e opinião do entrevistado sobre as questões emanadas do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa, buscar as conexões conceituais entre o mundo do respondente e o Referencial Teórico, além de entender a lógica, passo a passo, de uma situação que não está clara (EASTERBY-SMITH, 2001).

As entrevistas para este trabalho foram realizadas de forma individual no local de trabalho. Para se atingir os propósitos deste estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista semiestruturada embasada na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Segundo Flick (2009), nas entrevistas semipadronizadas são reconstruídos os conteúdos da teoria subjetiva com base em questões abertas, perguntas controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses e questões confrontativas. Esse tipo de entrevista caracteriza-se pela introdução de áreas de tópicos e pela formulação intencional de questões baseadas em teorias científicas sobre o tópico, reconstruindo os pontos de vista subjetivos. Na entrevista centrada no problema combinam-se narrativas com questões que visam focalizar a opinião do entrevistado em relação ao problema em torno do qual a entrevista está centrada. Portanto, o interesse está nos pontos de vista subjetivos e a pesquisa baseia-se em um modelo do processo com o objetivo de elaborar teorias, com questões voltadas para o conhecimento sobre os fatos ou processo de socialização.

De acordo com Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa de campo consiste na observação de fenômenos e fatos da maneira espontânea que ocorrem, na coleta de dados, que requer do pesquisador habilidades e clareza quanto ao que

irá coletar, e como obterá as informações que devem estar conectadas diretamente aos objetivos.

Para Quivy e Campenhoudt (1998), no método de observação participante é importante ressaltar que implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, seu histórico, valores e aspectos culturais. Utiliza-se esse tipo de pesquisa quando se quer conseguir informações e conhecimento referente a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda com a intenção de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles, para a definição dos benefícios decorrentes da implantação da responsabilidade social.

Os entrevistados foram funcionários, sendo eles o tabelião, auxiliares e escreventes do Primeiro Cartório de Notas. Um dos propósitos de utilizar as entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa em Administração é explorar os pontos de vista, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos sobre questões específicas no campo organizacional, atendendo principalmente a finalidades exploratórias, ao abordar experiências e pontos de vistas dos atores inseridos nesses contextos. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, na qual se buscou compreender o problema, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno (CRESWELL, 2010). O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que é adequado para situações nas quais é necessário obter diferentes relatos (YIN, 2005). Para Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos.

2.3 O Primeiro Cartório de Notas

O Primeiro Cartório de Notas, antes de ser criado tem uma história que se inicia em 30 de abril de 1830, quando foi nomeado o escrivão Antonio Roberto de Almeida para instalar o Cartório do Juízo de Paz da Freguesia da Conceição dos Guarulhos, abrindo-se assim o livro de Notas número 1, em cujo teor se observam várias escrituras que chegam a ser bizarras, como venda de escravos e até troca de mulher por animais. Guarulhos, naquela época, ainda não era Comarca e se denominava Paço da Comarca em São Paulo.

Na década de 1940 a cidade de Guarulhos passou a ser distrito e Município da Comarca da Capital de São Paulo, instalando-se o Cartório de Registro Civil das Pessoas Naturais e Anexos, para a lavratura de Atos Notariais.

Em 1956 Guarulhos tornou-se Comarca, na qual foram criados dois Cartórios de Notas, sendo o Primeiro e o Segundo Cartório de Notas, para a lavratura de escrituras, procurações, contratos, autenticações e reconhecimentos de firmas, sendo nomeados o Juiz Dr. Sólton Fernandes e o Tabelião do Primeiro Cartório de Notas, o Sr. Sebastião de Queiroz, vindos a ser nomeados em seguida novos tabeliães e substitutos hereditariamente.

Sendo uma empresa particular que presta serviços públicos

e tendo sua liderança passada por sucessão hereditária, o Primeiro Cartório de Notas de Guarulhos não teve evolução em sua administração, não acompanhou o crescimento das demais empresas e nem o avanço tecnológico. Sua administração é feita do modo ultrapassado e a visão do tabelião é arcaica, o que não permitiu que a empresa evoluísse juntamente com o mercado. Este modo de ver as coisas traz inúmeros problemas para a organização em geral, pois não há investimento em infraestrutura, nem em tecnologias que trariam avanços significativos e grandes melhorias para a organização, tanto no ambiente interno quanto no externo.

3 Resultados e Discussão

Os resultados foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa que contribuíram. Os resultados do estudo visaram responder como a gestão de cargos e salários altera a motivação dos colaboradores. Sendo assim, tais resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída com a análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, com os dados obtidos da observação *in loco* na organização. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para o entendimento das questões relativas às políticas de Gestão de Cargos e Salários, na expectativa de contribuir para a resolução

dos problemas da organização. Por meio das observações foi possível verificar que a organização não possui uma visão abrangente e atual em relação a seus colaboradores.

Os colaboradores afirmaram ter um ambiente confortável e agradável para o trabalho, mas, em contrapartida, se queixaram da má distribuição de tarefas e da inexistência de cargos estruturados e definidos, o que faz com que não haja um colaborador responsável por tarefa determinada. O nível de motivação dos colaboradores é baixo e o motivo é atribuído a má remuneração. Os colaboradores basearam suas queixas nas remunerações aplicadas em outros cartórios da cidade. Também há insatisfação dos colaboradores em relação à remuneração pelo fato de não haver benefícios.

Na atual situação do Primeiro Cartório de Notas de Guarulhos, para que os problemas apontados ao longo deste artigo sejam resolvidos, o primeiro ponto a ser mudado é a cultura organizacional e a visão dos líderes, com o intuito de conscientizá-los da importância de se ter funcionários motivados na organização e dos benefícios que a motivação traz para a empresa. Em um segundo momento, deverá ser elaborado um plano de cargos e salários, com descrição e definição dos cargos existentes para que possam ser definidas as atribuições de cada colaborador conforme seus cargos, e também ser definidos os salários de acordo com as atribuições de cada cargo.

Quadro 1: Visões acerca da percepção dos colaboradores em relação à organização

Tabelião	Ao ser entrevistado o tabelião se mostrou satisfeito com a situação atual da empresa, não enxergando a importância da motivação para a organização. Para ele, melhorias na política de cargos e salários da organização são vistas como gastos excessivos e desnecessários e benefícios são somente maiores custos e descontos na folha de pagamento dos funcionários. “Você acha que se eu dar benefícios eles vão ser mais felizes? Claro que não, isso vai ser só mais um desconto na folha de pagamento deles.”
Auxiliares	Quando questionado a respeito de quais são os fatores motivadores mais importantes e sobre a questão dos cargos mal estruturados, as respostas mais relevantes foram: “A remuneração é muito importante e tem muita influência sobre a motivação dos colaboradores, mas existem questões como regras e normas que não são aplicadas e fazem com que nós, colaboradores, fiquemos desmotivados.” “A questão dos cargos indefinidos tem um grande peso na organização, com cargos estruturados os colaboradores terão suas responsabilidades e tarefas bem definidas, e a liderança terá mais facilidade no controle e cobrança dos resultados.”
Auxiliares e Escreventes	Quando questionado a respeito do grau de satisfação em relação ao salário, as respostas mais relevantes foram: “Não estamos satisfeitos com nosso salário pois não é compatível com o dos demais cartórios da cidade, exercemos as mesmas funções e temos as mesmas competências, por isso não trabalhamos motivados.” “Nós não recebemos nenhum tipo de benefício, recebemos somente o salário. Acho que se tivéssemos algum benefício ou bônus trabalharíamos mais motivados e mais felizes por não precisar arcar com vale-refeição, assistência médica etc.”

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de analisar a ligação entre a gestão de cargos e salários e a motivação dos colaboradores, e demonstrar a satisfação dos colaboradores com a remuneração e o grau de motivação dos mesmos, o Quadro 1 identificou as opiniões mais relevantes dos colaboradores sobre as políticas de cargos e salários praticadas pela empresa pesquisada e sobre o grau de motivação. Pode-se observar pelas entrevistas que o Primeiro Cartório de Notas de Guarulhos possui uma liderança acomodada, que não se preocupa com a motivação e o bem-estar de seus colaboradores. Na visão dos tabeliões o

salário pago aos colaboradores já é mais do que suficiente não sendo necessário uma gestão de cargos e salários. Contudo, observamos um baixo nível de satisfação dos colaboradores em relação à remuneração aplicada pela empresa.

Analisando as informações obtidas com as entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa pesquisada, pudemos perceber que não existem políticas estruturadas de cargos e salários, não existe um plano diretor que defina os cargos e os salários aplicados, não existe preocupação por parte da liderança em relação aos colaboradores, a empresa

enxerga os salários como um custo e não como o investimento.

Para que os problemas identificados sejam resolvidos, a primeira mudança a ser feita seria na cultura da liderança da organização, por meio da conscientização, disseminando a importância do colaborador para a empresa e a importância de se ter colaboradores motivados e satisfeitos, pois segundo Zanelli *et al.* (2004) e Spector (2003), os empregados devem estar ligados ao desempenho individual, grupal e organizacional para que os objetivos da organização sejam alcançados. Em um segundo momento, deve ser elaborado um plano de gestão de cargos e salários, com descrições estruturadas de cargos e remunerações proporcionais com as atribuições compatíveis com o mercado; a implantação de benefícios para compor a remuneração dos colaboradores também traria maior motivação e satisfação para os funcionários, pois a gestão de cargos e salários é fundamental para as organizações, pois tem influência sobre a motivação e a produtividade dos colaboradores (PASCHOAL, 2007).

Essas mudanças certamente trariam benefícios tanto para os colaboradores quanto para a empresa. Para os colaboradores, o aumento na remuneração eleva significativamente sua satisfação e motivação, criando um clima organizacional mais leve e agradável. Para a empresa, os benefícios seriam maior produtividade, qualidade nos serviços e, conseqüentemente, aumento dos lucros.

Foi possível observar ainda, que embora o salário não seja o único fator motivador, tem influência direta na motivação dos colaboradores da organização, pois é com o salário que as pessoas suprem suas necessidades fisiológicas, psicológicas e sociais. A gestão de cargos e salários quando aplicada de forma eficaz altera positivamente a motivação dos colaboradores, pois os colaboradores têm o salário e os benefícios como principais fatores motivadores dentro da organização, ou seja, a aplicação de remunerações compatíveis com o mercado, a implantação de benefícios e a reestruturação dos cargos existentes dentro da organização farão com que os colaboradores se sintam valorizados e motivados a produzirem mais e melhor, mas a não aplicação da gestão de cargos e salários fará com que a qualidade dos serviços dos colaboradores caia significativamente, podendo acarretar prejuízos para a organização.

4 Conclusão

No decorrer da pesquisa buscou-se compreender a ligação entre a gestão de cargos e salários com a motivação dos colaboradores, pudemos analisar e medir o grau de motivação e satisfação dos colaboradores com as políticas praticadas pela organização. Tais objetivos foram alcançados por meio de pesquisas bibliográficas, pesquisas qualitativas e entrevistas com os colaboradores, que mostraram que, mesmo não sendo fator motivador, o salário tem influência direta na motivação deles. Constatamos também que na organização pesquisada o salário é um dos fatores motivadores de maior relevância para os colaboradores. Existe a necessidade de

mudanças na organização tanto em sua administração quanto cultural, a liderança da empresa também precisa ter sua visão mudada no que diz respeito à valorização dos colaboradores, pois tem o pensamento de que não há necessidade de melhor remuneração, ou ainda de que melhor remuneração não influencia na motivação dos colaboradores. Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar as referências e a análise dos resultados de cunho quantitativo e de múltiplos casos, e ampliar a análise dos resultados e das referências nesse setor, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre novos conceitos na área.

A contribuição mais relevante é de natureza gerencial/empírica, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados à Gestão de Cargos e Salários para o aumento da motivação na organização. Este estudo contribui também para que haja uma mudança na visão da liderança em relação aos seus colaboradores, possibilitando propostas e possíveis mudanças na gestão de cargos e salários, o que beneficiará não só o colaborador que terá uma melhor remuneração, mas também a organização, que com isso terá colaboradores mais motivados e produzindo mais e com maior qualidade.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada ao tamanho da amostra por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes; o esforço da investigação permitiu identificar políticas e técnicas de administração utilizadas em outras empresas do ramo de serviços públicos, abrindo espaço para futuras pesquisas.

Conclui-se que a gestão de cargos e salários tem relação direta com a motivação dos colaboradores da organização, pois a gestão de cargos e salários é a base para que todos os demais planos da administração de recursos humanos obtenham êxito. É necessário que haja equilíbrio interno e externo, ou seja, ter salários compatíveis tanto com as funções exercidas pelo colaborador quanto com as demais empresas do mesmo ramo de atuação, para conseguirmos criar um clima organizacional que, por sua vez, tem influência direta no comportamento dos colaboradores.

Referências

- BERGAMINI, C.W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C.W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BURGESS, P.W. *et al.* The gateway hypothesis of rostral prefrontal cortex (area 10) function. In: DUNCAN, J.; PHILLIPS, L.; MCLEOD, P. *Measuring the mind: speed, control, and age*. Oxford: Oxford University, 2005, p.217-248.
- CHIAVENATO, I. *Administração*. São Paulo: Makron-Books, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

- CRESWELL, J.W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.
- EASTERBY-SMITH, M. et al. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLICK, W. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLORES, J.F. *Análisis de dados cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, 1994.
- GIL, A.C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, A.A. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C.K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A.B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006, p.115-146.
- MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE, M.C.; ALMEIDA, M.A.; OMOTE, S. (Org.). *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: Eduel, 2003, p. 11-25.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTOS, P.L.C.L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A.B.; GODOY, C.K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo, 2010, p.347-374.
- MERRIAM, S.B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey Bass, 1998.
- PASCHOAL, L. *Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PONTES, B.R. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: LTR, 2005.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998.
- RYNES, S.; GEPHART, R.P. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. *Acad. Manag. J.*, v.47, n.4, p.454-461. 2004.
- SILVA, M.O. Cargos e salários. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente, 2002.
- SPECTOR, P.E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- STEERS, R.M.; PORTER, L.W. *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill, 1991.
- TULL, D.S.; HAWKINS, D.I. *Marketing research, meaning, measurement and method*. London: Macmillan Publishing, 1976.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZANELLI, J.C. et al. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.