



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,  
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO  
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**FRANCISCA MEIRYANNE SANTIAGO DA SILVA**

**PLANO DE CARGOS E CARREIRAS  
SOB A ÓTICA DA GESTÃO DE PESSOAS**

**FORTALEZA  
2010**

FRANCISCA MEIRYANNE SANTIAGO DA SILVA

PLANO DE CARGOS E CARREIRAS  
SOB A ÓTICA DA GESTÃO DE PESSOAS

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof.º Carlos Manta Pinto de Araújo

FORTALEZA  
2010

FRANCISCA MEIRYANNE SANTIAGO DA SILVA

PLANO DE CARGOS E CARREIRAS  
SOB A ÓTICA DA GESTÃO DE PESSOAS

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Secretariado Executivo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interesses na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da Aprovação; \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

|  |            |
|--|------------|
| _____<br>Prof (a). Carlos Manta Pinto de Araújo<br>Prof. Orientador                      | Nota _____ |
| _____<br>Prof (a). Zorandy Lopes Oliveira. MS<br>Membro da Banca Examinadora             | Nota _____ |
| _____<br>Prof (a). Conceição de Maria Pinheiro Barros. MS<br>Membro da Banca Examinadora | Nota _____ |

A minha família que sempre lutou comigo em busca dos meus sonhos e a meus amigos que sempre me deram coragem para seguir em frente.

## AGRADECIMENTO(S)

A DEUS, que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

À minha querida mãe, Maria do Carmo Santiago da Silva, que me ensina através do exemplo, a ser forte e guerreira diante das dificuldades da vida.

À minha avó que me criou com tanto amor e carinho.

Aos meus familiares que sempre incentivaram essa busca de formatura.

Ao professor Carlos Manta pelo incentivo e sugestões dadas para a realização da monografia.

À professora Conceição e ao professor Zorandy por Fazerem parte da Banca examinadora.

Aos meus amigos que me ajudaram de forma direta e indireta na realização deste sonho.

“Tudo posso naquele que me fortalece.”

## RESUMO

Um plano de cargos e carreiras para as pessoas dentro de uma organização, como objeto de estudo dentro da visão do conhecimento da Gestão de Pessoas bem como sua Motivação em relação à busca de Cargos e Carreiras de sucesso. As ferramentas utilizadas para realização deste trabalho foi um referencial teórico sobre o assunto e uma pesquisa de campo. O trabalho mostrou que as pessoas almejam o reconhecimento profissional planejando suas carreiras, mas muitas vezes, falta oportunidade na organização em que prestam serviços. Sem uma gratidão empresarial aos seus colaboradores, as empresas geram um acréscimo no desgaste emocional, sendo o mais conhecido: o estresse, evidencia-se o quanto as pessoas não são felizes em seu ambiente de trabalho. Dessa forma, concluiu-se que todo profissional deve ser valorizado dentro da organização, porque é através do ser humano que as empresas de sucesso conseguem vencer a competitividade global.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas, Motivação, Cargos e Carreiras, Estresse, Sucesso

## **ABSTRACT**

A plan for jobs and careers for people within an organization, as the object of study within the vision of knowledge of Human Resource Management as well as its motivation in relation to the search for Job and Career Success. The tools used for this work was a theoretical framework on the subject and a field survey. The study showed that people crave recognition professional planning their careers, but often lack opportunity in the organization in providing services. Without an appreciation for their business associates, companies generate an increase in emotional distress, and the best known: the stress. Thus, we concluded that every professional should be valued within the organization, because it is through the human being that successful companies manage to win the global competitiveness.

Keywords: People Management, Motivation, Jobs and Careers, Stress, Success

**LISTA DE FIGURAS**

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Figura 1 - | Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações | 17 |
| Figura 2 - | Eficiência e Eficácia segundo Barnard                | 18 |
| Figura 3 - | O modelo básico de motivação                         | 26 |
| Figura 4 - | Pirâmide das necessidades de Maslow                  | 33 |
| Figura 5 - | A teoria dos dois fatores de Herzberg                | 36 |
| Figura 6 - | A teoria das necessidades adquiridas de McClelland   | 37 |
| Figura 7 - | Diferentes pressupostos da teoria X Y                | 40 |
| Figura 8 - | Os três fatores da motivação para produzir           | 42 |
| Figura 9 - | Teoria da Expectação                                 | 44 |

**LISTA DE GRÁFICOS**

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Gráfico 1 -  | Percentual da faixa etária dos entrevistados   | 59 |
| Gráfico 2 -  | Percentual do sexo dos entrevistados   | 60 |
| Gráfico 3 -  | Percentual do nível de escolaridade dos entrevistados                                    | 61 |
| Gráfico 4 -  | Percentual do tempo de atividade na empresa dos entrevistados                            | 62 |
| Gráfico 5 -  | Percentual de satisfação dos entrevistados quando suas idéias são ouvidas                | 63 |
| Gráfico 6 -  | Percentual da existência de um plano de cargos e carreiras                               | 64 |
| Gráfico 7 -  | Percentual de satisfação dos entrevistados quanto à carreira                             | 65 |
| Gráfico 8 -  | Percentual da realização profissional dos entrevistados                                  | 66 |
| Gráfico 9 -  | Percentual de motivação dos entrevistados em relação à empresa                           | 67 |
| Gráfico 10 - | Percentual de satisfação dos entrevistados em relação ao salário atual                   | 68 |
| Gráfico 11 - | Percentual quanto ao salário, se é compatível com os esforços dos entrevistados          | 69 |
| Gráfico 12 - | Percentual do incentivo e estímulo para o desempenho dos entrevistados                   | 70 |
| Gráfico 13 - | Percentual dos entrevistados em relação à preferência de escolha entre duas organizações | 71 |
| Gráfico 14 - | Quantidade de votos dos entrevistados em relação aos Fatores de Motivação                | 72 |
| Gráfico 15 - | Quantidade de votos dos entrevistados em relação ao ambiente da empresa                  | 73 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Pessoas como recursos ou pessoas como parceiros da organização | 21 |
| Quadro 2 - Comparação dos modelos empresariais                            | 23 |
| Quadro 3 - Comparação entre a Teoria de Maslow e a Teoria de Alderfer     | 39 |
| Quadro 4 - O comportamento das pessoas de acordo com a sua orientação     | 48 |
| Quadro 5 - Fatores que ajudam em um bom planejamento de carreira          | 54 |

**LISTA DE TABELAS**

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Tabela 1 -  | A faixa etária dos entrevistados                                     | 59 |
| Tabela 2 -  | Sexo dos entrevistados   | 60 |
| Tabela 3 -  | Nível de escolaridade dos entrevistados                              | 61 |
| Tabela 4 -  | Tempo de atividade na empresa dos entrevistados                      | 62 |
| Tabela 5 -  | Grau de satisfação dos entrevistados quando suas idéias são ouvidas  | 63 |
| Tabela 6 -  | A existência de um plano de cargos e carreiras                       | 64 |
| Tabela 7 -  | Grau de satisfação dos entrevistados quanto à carreira               | 65 |
| Tabela 8 -  | Realização profissional dos entrevistados                            | 66 |
| Tabela 9 -  | Grau de motivação dos entrevistados em relação à empresa             | 67 |
| Tabela 10 - | Grau de satisfação dos entrevistados em relação ao salário atual     | 68 |
| Tabela 11 - | Quanto ao salário, se é compatível com os esforços dos entrevistados | 69 |
| Tabela 12 - | O que mais incentiva e estimula o desempenho dos entrevistados?      | 70 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LISTA DE FIGURAS.....</b>   | <b>09</b> |
| <b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>LISTA DE QUADROS .....</b>  | <b>11</b> |
| LISTA DE TABELAS.....  | 12        |
| 1. INTRODUÇÃO.....   | 14        |
| <br>   |           |
| <b>2. GESTÃO DE PESSOAS .....</b>  | <b>17</b> |
| 2.1 PROCESSO DE EVOLUÇÃO DE RH PARA GESTÃO DE PESSOAS .....  | 19        |
| 2.2 Modelos Estratégicos e a Gestão de Pessoas .....   | 21        |
| <b>2.3 GESTÃO DE PESSOAS EFICAZ .....</b>  | <b>24</b> |
| <br>   |           |
| 3. MOTIVAÇÃO .....   | 26        |
| 3.1 A Motivação do Colaborador.....  | 27        |
| <b>3.2 EVOLUÇÃO DAS CORRENTES DE PENSAMENTO SOBRE MOTIVAÇÃO HUMANA .....</b>   | <b>29</b> |
| 3.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS .....   | 31        |
| 3.4 Motivação nas organizações .....   | 45        |
| <br>   |           |
| 4. PLANO DE CARGOS E CARREIRAS.....  | 50        |
| 4.1 A conceituação do termo carreira e sua relação com os cargos.....  | 50        |
| <b>4.2 O PAPEL DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES NO PLANEJAMENTO DE CARREIRA.....</b>   | <b>52</b> |
| 4.3 PERSPECTIVAS DE UMA ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E CARREIRAS QUE ENVOLVA SATISFAÇÃO PESSOAL E NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS..... | 55        |
| <b>4.4 A relação entre estresse e o desenvolvimento de carreiras e cargos .....</b>  | <b>56</b> |
| <br>   |           |
| 5. ESTUDO DE CASO .....  | 58        |
| 5.1 Metodologia .....  | 58        |
| <b>5.2 ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>  | <b>59</b> |

**6. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 75**

**REFERÊNCIAS..... 76**

**APÊNDICES ..... 80**

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações procuram pessoas eficientes para atender as demandas do mercado. Estas pessoas devem ser preparadas para gerenciarem suas próprias carreiras no sentido de relacionamento com as empresas oferecendo seus serviços para a obtenção de benefícios.

Para Chiavenato (2002), as empresas inovadoras estão procurando por um novo perfil de profissional. O ambiente empresarial muda constantemente e as pessoas devem estar atentas a essas transformações. O mais valioso e precioso patrimônio das empresas são as pessoas que constituem o recurso mais importante e ativo das organizações.

A visão tradicional de Recursos Humanos (RH) parece não satisfazer mais tão completamente as demandas do mercado. Como evolução surge a Gestão de Pessoas. Esse modelo requer mudanças de mentalidade dos gestores nas empresas. É por esse motivo que se deve avaliar a forma como a Gestão de Pessoas é implantada nas organizações. Transformar pessoas que eram fornecedoras de mão-de-obra para alimentadoras de conhecimento, é a nova revolução que ocorre nas organizações bem-sucedidas, onde novas culturas e uma inovação na estrutura organizacional estão sendo desenvolvidas, na qual será privilegiado o capital intelectual e o valor que somente as pessoas podem proporcionar.

Ao longo das seis últimas décadas, segundo Chiavenato (2002): a evolução histórica da Gestão de Pessoas indica como as empresas, o direito social e o movimento das idéias da sociedade passou a ter destaque na vida das pessoas.

No Brasil, na década de 1930, as alterações nas relações de trabalho deram origem à legislação que suscitou a inclusão de um setor, na estrutura organizacional, capaz de gerenciar os problemas de pessoal: O Departamento de Pessoal.

Na década de 1970 a 1980 com a modernização das empresas sujeitaram habilidades mais específicas dos trabalhadores e alterações na forma de gerenciamento de pessoas com o surgimento de treinamentos e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios.

Em meados da década de 1990, o relacionamento das pessoas e organizações era conflitante, pois existiam objetivos organizacionais X objetivos individuais.

No final de 1990 até os dias atuais das pessoas as organizações canalizam os esforços das pessoas para que também atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Na verdade, sem as organizações e sem pessoas trabalhando em conjunto não haveria a gestão de pessoas.

Foi dessa forma que as pessoas passaram a serem visualizadas como parceiros das organizações, pois as mesmas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e além disso, são o aporte para as empresas: “a inteligência”, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais.

Além disso, uma exigência que se coloca sobre os parceiros é o da proatividade que requer a existência da motivação. Aliás, as pessoas já trazem consigo a motivação para o trabalho; elas carregam em si seus objetivos, metas, emoções e as suas necessidades precisam ser saciadas. A motivação parte do interior das pessoas é a vontade de mudar algo que incomoda, às vezes, sendo transformação positiva ou negativa. Assim, um dos desafios da motivação é fazer com que indivíduos não se desmotivem quando estão trabalhando.

E essa motivação no ser humano leva à produtividade e à qualidade. Por tais motivos, empresas que desejem vencer e prosperar deve ter em cada um de seus colaboradores mais do que um comportamento robotizado: devem ter um ser humano completo, com mente e coração envolvidos no processo de parceria, vestindo a camisa da empresa para o processo produtivo.

Uma manifestação de motivação é a convicção de se estar feliz naquilo que faz e logo vem o anseio de melhorar profissionalmente seguindo um cargo e carreira de sucesso. Dentre as possibilidades destaca-se a de definir objetivos de progresso pessoal e profissional. De acordo com Xavier (2006) todo profissional deve fazer um planejamento de carreira. Este planejamento é um guia que o ajudará a alcançar seus objetivos e metas.

As pessoas buscam suas realizações no ambiente empresarial e quando não são satisfeitas experimentam sentimentos de frustração e ficam desmotivadas de uma maneira que a sua produção poderá diminuir rapidamente. É então que as organizações devam reavaliar e se for o caso mudar sua cultura, seu clima, seu ambiente, de forma a propiciar um equilíbrio emocional que transforme essa situação.

Foi pensando nesses assuntos que o principal objetivo é mostrar o que muda em um Plano de Cargos e Carreiras de um sistema de Recursos Humanos (RH) para uma Gestão de Pessoas e os seus efeitos na Motivação.

Dessa forma, utilizando como objeto de estudo a identificação da existência de um plano de cargos e carreiras e sua influência para satisfação e motivação das pessoas, bem como, averiguando os fatores satisficentes das pessoas em relação as empresas em que prestam serviços e analisando a motivação para o desempenho das atribuições das pessoas dentro das organizações.

No capítulo 2, intitulado Gestão de Pessoas, são descritas a definição do tema, o histórico e o que fazer para se obter uma gestão eficaz.

No capítulo 3, Motivação. Foi abordado o conceito, as principais teorias motivacionais e a motivação nas organizações.

No capítulo 4, O Planejamento de Cargos e Carreiras. Foi enfocada a definição de carreira e sua relação com os cargos, o papel das organizações e das pessoas no planejamento da carreira e as principais perspectivas de uma administração de cargos e carreira que envolva satisfação pessoal e necessidades organizacionais.

No capítulo 5, traz a pesquisa de campo que se deu por meio da aplicação de questionários com alguns colaboradores de uma empresa que exigiu sigilo. Por fim, então as Conclusões, as Referências Bibliográficas e os Anexos.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

“As pessoas e as organizações se desenvolvem através da aprendizagem contínua e da mudança de comportamento.” (Chiavenato)

As pessoas são o fator principal que garante o funcionamento de qualquer organização. O processo de gerenciar pessoas baseia-se na relação de reciprocidade, uma forte interação entre as pessoas e a organização, onde a organização recebe contribuições de seus colaboradores como: esforço pessoal, compromisso, tempo, cooperação, criatividade, habilidades, entre outros. Em troca as empresas oferecem induzimentos como oportunidades de crescimento dentro da empresa, treinamento, respeito, segurança, salário, benefícios e outros (Chiavenato 1994, p.115).

Essa reciprocidade ocorre como um processo de interação entre as pessoas e a organização como mostra a figura 1.

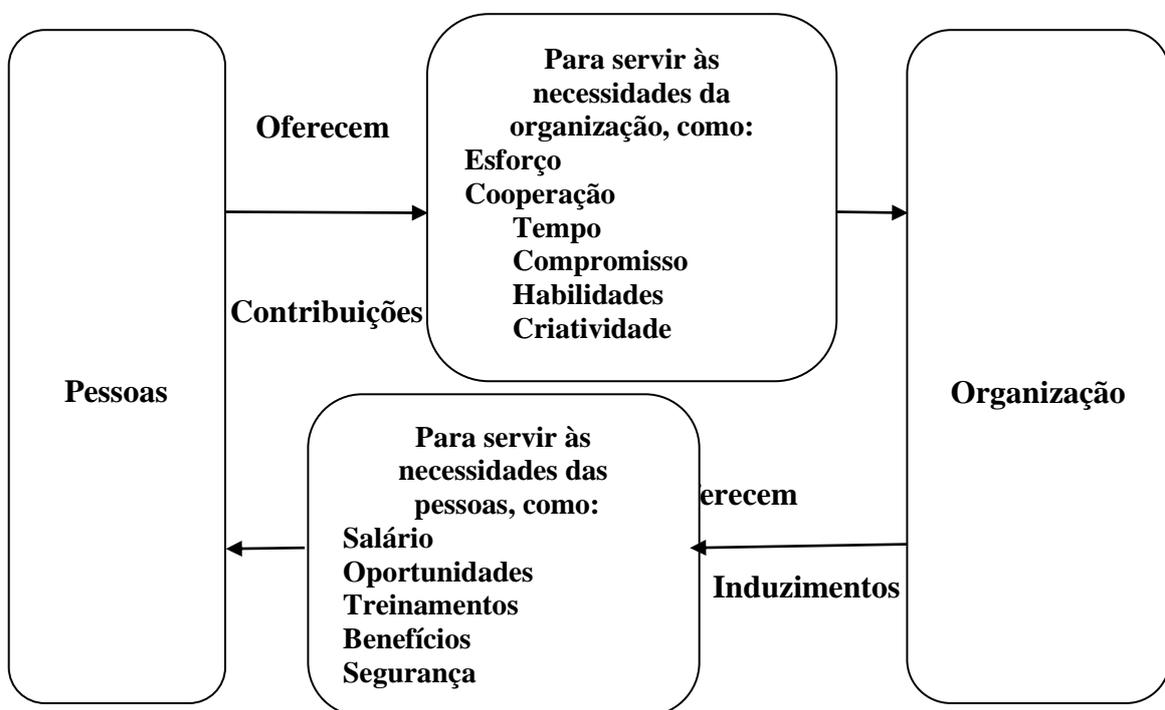


Figura 1 – Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações  
Fonte: Chiavenato (1994, p.115)

Existe um relacionamento de intercâmbio entre as pessoas e a organização de modo que o objetivo básico de toda organização é atender às suas necessidades e, ao mesmo tempo, atender às necessidades da sociedade por meio da produção de bens ou serviços pelos quais recebe uma compensação monetária.

A permuta entre as pessoas e as organizações é um tema complexo e dinâmico, mas pode ser visualizado de diversas formas. Barnard (1994) faz uma interessante diferença entre eficiência e eficácia quanto aos resultados desse relacionamento organizacional.

Para o autor, toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer suas necessidades individuais mediante sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio de sua colaboração.

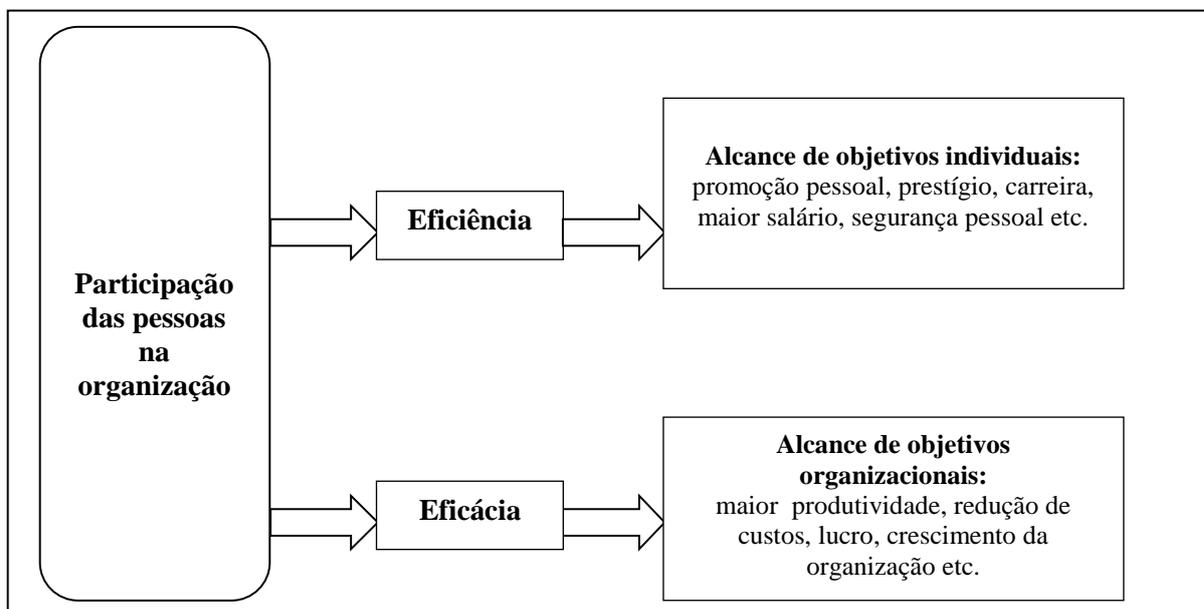


Figura 2 – Eficiência e Eficácia segundo Barnard  
Fonte: Chiavenato (1994, p.111)

O autor deixa bem claro na figura 2 a diferença entre eficiência e eficácia para proporcionar maiores resultados na organização e ser bastante eficiente para progredir pessoalmente e, assim, poder conseguir uma carreira bem sucedida.

No mundo globalizado, as organizações desejam pessoas eficientes porque irão produzir um efeito indispensável dentro da organização e ao mesmo tempo pessoas eficazes porque o que vai produzir será o diferencial para ter vantagem competitiva.

A organização precisa das pessoas, que é um recurso indispensável e inestimável. Assim, a interdependência de necessidade da organização e do indivíduo é imensa, pois tanto as vidas como os objetivos de ambos estão inseparavelmente ligados e entrelaçados.

Na realidade, segundo Chiavenato (1999) a Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho.

É nesse momento que o conhecimento em Gestão de Pessoas se faz extremamente essencial para todo executivo que planeja ter uma organização de sucesso e prestígio neste mundo tão competitivo.

## **2.1 Processo de evolução de RH para Gestão de Pessoas**

A Administração de Recursos Humanos é uma base para a criação das políticas sociais da empresa. Bem como, de acordo com Gil (1994), um ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Hoje, observa-se que a área de RH, gradativamente, deixa de ser um departamento de pessoas para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Passou-se a enxergar o trabalhador como um ser complexo com necessidades econômicas, sociais e com potencial intelectual a ser explorado. Houve um aumento crescente na utilização do trabalhador como recurso inteligente ao invés do simples aproveitamento da força física (Chiavenato 1999, p.5).

Segundo Chiavenato (1999, p. 5), nesse contexto a expressão “Gestão de Pessoas” visa substituir “Administração de Recursos Humanos”, que, ainda mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol desta mudança na nomenclatura ressaltam que o termo “Administração de Recursos Humanos” é muito restrito, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Segundo Chiavenato (1999, p.6):

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

Pode-se entender, que gerenciar pessoas não é nada fácil pelo simples fato de que é uma área que exige muito cuidado para ser administrada. Além disso, depende muito da organização e das pessoas que fazem parte da mesma de aceitarem inovações e modernidades que possam gerar um sistema de ganha-ganha sem prejuízo para ambos.

É por esse motivo que as organizações devem ter seus colaboradores como parceiros do negócio e não como simples recursos humanos, ou mera força muscular. O ser humano vai além da capacitação profissional, os indivíduos mais produtivos são os que também têm melhores relações interpessoais, por se sentirem humanamente valorizados e motivados.

Chiavenato (1999), em seu livro sobre Gestão de Pessoas, faz um questionamento em relação às organizações que escolhem tratar seus colaboradores como recursos e em outro momento como parceiros. Observa-se no quadro a seguir como essa ligação acontece dentro das organizações em geral.

| PESSOAS COMO RECURSOS   | PESSOAS COMO PARCEIROS  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empregados isolados nos cargos</li> <li>• Horário rigidamente estabelecido</li> <li>• Preocupação com normas e regras</li> <li>• Subordinação ao chefe</li> <li>• Fidelidade à organização</li> <li>• Dependência da chefia</li> <li>• Alienação à organização</li> <li>• Ênfase na especialização</li> <li>• Executora de tarefas</li> <li>• Ênfase nas destrezas manuais</li> <li>• Mão-de-obra</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores agrupados em equipes</li> <li>• Metas negociadas e compartilhadas</li> <li>• Preocupação com resultados</li> <li>• Atendimento e satisfação do cliente</li> <li>• Vinculação à missão e à visão</li> <li>• Interdependência com colegas e equipes</li> <li>• Participação e comprometimento</li> <li>• Ênfase na ética e na responsabilidade</li> <li>• Fornecedoras de atividade</li> <li>• Ênfase no conhecimento</li> <li>• Inteligência e talento</li> </ul> |

Quadro 1 - Pessoas como recursos ou pessoas como parceiros da organização  
 Fonte: Chiavenato (1999, p.7).

Quando a organização trata seus empregados como recursos produtivos, ou seja, recursos humanos; existe uma necessidade de administrar, planejar, organizar, direcionar e controlar suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Mas, quando as pessoas são visualizadas como parceiros das organizações, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades e competências além de ser a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

É dessa forma que fica evidente o quanto a valorizar o ser humano é um dos pontos estratégicos e marcantes no limiar do terceiro milênio.

## 2.2 Modelos Estratégicos e a Gestão de Pessoas

Ações estratégicas tais como: *downsizing* e *empowerment* proporcionam na Gestão de Pessoas níveis de participação bastante exigentes, ocasionadas pela sobrecarga decorrente de uma reforma ou pelo aumento de responsabilidades. A seguir serão apresentados os seus principais aspectos segundo Chiavenato (1994):

- a. **Downsizing:** é o enxugamento de pessoal, delegando maior responsabilidade a gerentes e funcionários de níveis mais baixos.

a.1. Tem como objetivo diminuir a burocracia utilizando racionalização e a reestruturação que proporciona aumentar o valor acrescentado pela gerência e ao mesmo tempo diminuir os custos dela, alcançando maior produtividade.

b. **Empowerment:** Fortalecimento das pessoas que trabalham em equipes com total responsabilidade por metas e resultados, além disso, total liberdade para tomar decisões (descentralização do poder).

b.1. Seguindo do Downsizing tem por objetivo aumentar a autonomia dos funcionários do cargo.

É através do conhecimento dessas ações que se chega à seguinte indagação de que a Gestão de Pessoas é igual à vantagem competitiva. Isso porque as pessoas são fontes de vantagem competitiva pelo fato de apresentarem fatores estratégicos específicos abaixo, segundo Chiavenato (1999):

1. **Valor-** aprimoram a eficiência ou efetividade dos resultados da empresa;
2. **Diferenciação-** não são comuns e não estão disponíveis ao concorrente;
3. **Difícil imitação-** cada um tem sua personalidade;
4. **Suporte institucional-** talentos combinados e empregados para atuar em novas atribuições.

Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Além disso, as pessoas são vistas como a única e verdadeira vantagem competitiva sustentável, representando uma “*commodity*” rara de se encontrar.

A organização apresenta desafios que exigem ter uma noção da mudança ocorrida entre os modelos tradicionais e os atuais. Fazendo uma breve comparação apresenta-se a seguir um quadro explicativo sobre esses modelos:

| <i>COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS TRADICIONAL E ATUAL</i>               |   |
|--|---|
| <i>TRADICIONAL</i>   | <i>ATUAL</i>  |
| Emprego estável, de tempo integral e de longo prazo no setor formal. | Mais flexibilidade, redução do tempo / parcial                    |
| Especialização, rotina e autoridade bem definida.                    | Uso do potencial criativo e delegação para solução dos problemas. |
| Salários estáveis e previsíveis ligados a cargos específicos.        | Baseada no desempenho, flexível.                                  |

Quadro 2 – Comparação dos modelos empresariais

Fonte: Chiavenato (1999, p.33).

De acordo com Chiavenato (1999), no modelo tradicional, as empresas adotavam uma estrutura organizacional burocrática, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia e no estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. Nesse contexto, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições.

No modelo atual, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência. Apresenta uma estrutura organizacional flexível, ágil e fluída com foco no futuro e no destino, uma cultura organizacional com ênfase no valor do conhecimento e da criatividade em um ambiente mutável e as pessoas é vistas como seres humanos proativos e inteligentes.

Através dessas intensas mudanças ocorreu uma busca incessante por pessoas de talento para representar o maior patrimônio de toda e qualquer empresa que quer ter sucesso. Por isso, se faz necessário saber que talento era o nome dado a uma moeda valiosa na antiguidade. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize ( Chiavenato, 1999, p.34).

Conforme Chiavenato (1997), o talento envolve três aspectos:

1. **Conhecimento:** É o saber. Constitui o resultado de aprender continuamente e aumentar seu conhecimento;
2. **Habilidade:** É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problema, criar e inovar;
3. **Competência:** É o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valores e obter excelência.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999), mediante a esse conhecimento, destacam-se os desafios das organizações:

- Reunir um banco de talentos, automotivado, identificado com a empresa, capaz de enfrentar desafios;
- Estimular a participação e transparência para que as pessoas tenham espaço para utilizar seu potencial criativo;
- Incentivar o processo de constante aprendizagem, favorecendo a cooperação, o trabalho em equipe, harmônico e integrado.

### **2.3 Gestão de Pessoas Eficaz**

É conhecendo bem a organização que temos capacidade de responder as várias interrogações que existem sobre uma gestão de pessoas eficaz. Uma forma de desenvolver este conhecimento é questionar conforme abaixo, segundo Chiavenato (1997):

#### **Do que depende o sucesso de uma organização?**

- Cada vez mais do conhecimento;
- Das habilidades;
- Criatividade e força de trabalho

#### **Qual o desenho desse contexto?**

- A promoção das pessoas em todos os aspectos do trabalho destaca-se como elo para obtenção de sinergia entre equipes. Pessoas com habilidades e competências distintas apresentam maior desempenho quando lhes é dada autonomia para alcançar metas;

- Os desejos e necessidades das pessoas da organização quando corretamente identificados, promovem o desenvolvimento, bem como um clima organizacional participativo possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais e o crescimento das pessoas.

Decorrentemente destes questionamentos algumas percepções podem ser identificadas quanto à Gestão de Pessoas presumindo os seguintes objetivos, segundo Chiavenato (1999):

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto-realização e satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

São esses objetivos que toda organização deve procurar realizar com êxito para ter um resultado promissor. Certamente, quando uma organização tem um plano de gestão eficaz consegue adquirir todos seus objetivos e ambos saem ganhando. Na verdade, saber investir no capital humano leva as organizações a ganharem prestígio global e a vencer todo tipo de concorrência que possa existir.

### 3. MOTIVAÇÃO

“O segredo da existência humana consiste não somente em viver, mas ainda encontrar o motivo para viver.” (Dostoievski)

Não é nada simples definir exatamente o conceito de motivação, porque esta sofre diversas influências de natureza psicossocial tornando-a um fenômeno complexo de estudo. Mas, de acordo com os autores descritos abaixo a definição flui como a peça que faltava no quebra-cabeça. “De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico”. (Kast e Rosenzweig, 1970 apud CHIAVENATO, 1995)

A palavra motivação vem do Latin “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. A palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas.



Figura 3 - O modelo básico de motivação

Fonte: Chiavenato (1995, p.22)

De acordo com a Figura 3, algum estímulo induz uma pessoa a atingir um objetivo. Este por sua vez, produz alguma ação que retornará à condição de estímulo reorientando a pessoa em busca de alguma alternativa ou mesmo um novo objetivo. Presume-se que o estímulo decorre de uma pessoa ou de um grupo.

Na chamada "era do conhecimento", que no caso atuaria como estímulo, as organizações tem se preocupado muito com a motivação de seus colaboradores que são estimulados por consequência aos seus objetivos. Certamente porque diante das constantes mudanças tecnológicas e da necessidade de atualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas o seu maior ativo intangível.

São por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes que as empresas têm atingido vantagem competitiva, gerando a competência necessária para que se mantenham ativas em um ambiente onde a concorrência está cada vez mais acirrada. Colaboradores motivados trabalham felizes e apresentam melhores resultados financeiros, pois a motivação tem relação direta com o desempenho.

### **3.1 A Motivação do Colaborador**

Criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, fazendo aparecer o melhor ou o pior do que elas têm. Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas ao menos que estejam prontos a assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não será permanente. Segundo Davis e Newstron (1991, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”.

Dizer às pessoas que se espera que elas façam o melhor significa que estas são consideradas capazes de alcançar altos padrões sobre os quais concordam. Segundo Davis e Newstron (1991, p.28), “o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”. Os funcionários precisam saber o que a administração espera que produzam, e de que maneira. E estes mesmos administradores precisam saber o que os funcionários esperam que se faça para tornar possível esse trabalho, ou seja, se a motivação será apresentada por meio de desafios estes que deverão ter aspectos não tão fáceis ou tão

difíceis. Na primeira condição e na segunda seriam desmotivantes. Responsabilidades são os resultados que se espera obter nas pessoas que se está procurando motivar. Se estas pessoas não sabem que resultado está se esperando elas, certamente não poderão atingi-los. Segundo Weiss (1991, p. 29), “cada pessoa também deve conhecer suas responsabilidades individuais”.

A falta de capacidade ou de habilidade do empregado de atingir e superar um desafio possibilita o surgimento de uma barreira psicológica enquanto que a empresa ergue barreiras quando não proporcionam treinamentos, oportunidades de carreira ou recompensas apropriadas.

Segundo Weiss (1991, p. 36):

“Conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que você deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve reconhecer suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve deixar que o empregado pague o preço pelo mal resultado, ou receba a recompensa pelo sucesso”.

De acordo com MATOS (1997), os fatores que influenciam, decisivamente, sobre a motivação humana são: trabalho em grupo, reconhecimento, segurança e integração ao grupo, necessidades fisiológicas, necessidades de segurança material, necessidades sociais, necessidade do ego e necessidade de auto-realização.

Quando é satisfeita as necessidades primárias e secundárias encontramos pessoas motivadas a trabalharem pelo sucesso da empresa. A motivação não é a única influência no nível de desempenho de uma pessoa. Ainda existem dois fatores envolvidos, são eles: as capacidades do indivíduo e a percepção do papel. O primeiro fator está relacionado com o que o indivíduo tem a oferecer para a organização, já o segundo fator são as compreensões dos comportamentos necessários para conseguir um ótimo desempenho. Enfim, as capacidades e as percepções do papel estão inter-relacionadas. Assim, se qualquer fator for baixo, o nível de desempenho provavelmente será baixo, mesmo que os outros estejam em nível elevado (Matos 1997).

Segundo Matos (1997), as reações das pessoas à satisfação ou a não satisfação de uma necessidade variam. Quanto mais conseguirmos conhecer as pessoas que nos cercam e a nós mesmos, mais capazes seremos de entender suas necessidades e o que as motivará. Todavia, o comportamento humano depende de tantas complexidades e alternativas que somos obrigados a fazer previsões incorretas num bom número de vezes.

Todo o sistema de forças que atuam sobre o empregado tem que ser levado em consideração para que a motivação do mesmo possa ser adequadamente compreendida. Este sistema consiste em três variáveis que afetam a motivação nas organizações: as características individuais, as características do trabalho e as características da situação do trabalho.

O colaborador precisa estar satisfeito em seu ambiente de trabalho para que uma parcela de sua vida esteja também satisfeita e possa refletir positivamente em seus objetivos empresariais e pessoais.

### **3.2 Evolução das correntes de pensamento sobre motivação humana**

De acordo com Bergamini (2006), o interesse pela motivação humana pode ser observado já nas obras dos primeiros pensadores da humanidade. Os filósofos inquietos e com a preocupação em explicar e conhecer o comportamento do ser humano procuram deixar claro a motivação humana e suas formas de manifestações.

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram há existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível indagar que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente. (BERGAMINI, 2006, p.33)

O autor procura enfatizar que foi somente no século XX com a Revolução Industrial que vieram os investimentos cada vez mais pesados na produção, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. Então, foi dessa maneira que as punições foram deixadas de lado, porém o ambiente de medo ficou nas empresas.

Mediante ao pensamento de Bergamini surgiu o de Marras (2007), os primeiros estudos sobre motivação datam do início do século XX, quando, em 1900, Frederick Taylor iniciou discussão sobre motivação, adotando a crença de que o dinheiro era o maior motivador. De

acordo com ele, as pessoas eram levadas a fazer as coisas apenas para obterem mais dinheiro e que deveriam ser controladas para que o trabalho rendesse o máximo possível.

Logo, com abordagem das relações humanas. Posteriormente, surgiram as teorias motivacionais, que podem ser divididas em intrínseca e extrínseca, que possuem duas correntes teóricas.

### 3.2.1 Corrente Endógena:

A Teoria motivacional intrínseca afirma que a motivação está ligada ao que querer da vida, é um conceito abstrato e tem sentido apenas individualmente, é algo endógeno, ou seja, originado no interior do organismo, ou por fatores internos. Nesse sentido, estar motivado é sentir-se bem com aquilo que é realizado: o prazer é obtido na atividade.

Foi através dessa explicação da Teoria Motivacional Intrínseca que Vergara (2005) afirmou:

Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.

Assim também Chiavenato (1995, p.25) foi mais além:

É óbvio que as pessoas são diferentes no que tange a motivação: as necessidades variam de indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

De acordo com essa teoria, a motivação não é um produto acabado, e sim um processo que se configura a cada momento, visto que nasce das necessidades interiores de cada um e que estas se renovam e se alteram continuamente. Também de acordo com ela, não se pode afirmar que as organizações motivam seus colaboradores. O que elas podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação, criar um clima em que as pessoas se sintam motivadas a empreender e fazer o necessário.

### 3.2.2 Corrente Exógena:

Segundo Bergamini (2006), as teorias da motivação extrínseca, ao contrário das intrínseca, pressupõem que o comportamento humano pode ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. Para essas teorias, motivação é sinônimo de condicionamento. Ou seja, a motivação seria baseada em fatores externos, tais como uma recompensa ou uma forma de evitar castigo.

Reeve (2006, p.13) diz que:

A motivação extrínseca surge das conseqüências e dos incentivos, como por exemplo: o alimento, o dinheiro. Em vez de o indivíduo participar de uma atividade com o propósito de experimentar as satisfações inerentes que ela pode proporcionar (como ocorre no caso da motivação intrínseca), a motivação extrínseca surge de alguma conseqüência distinta da atividade em si. Surge de “uma motivação tipo: “faça isso e obterá aquilo” ou “o que eu ganho com isso?.”

Observando a explicação estabelecida pelo autor acima, presume-se que estar motivado, nessa acepção, é estar condicionado ao resultado da tarefa realizada: o prazer não está na atividade, mas na conseqüência da atividade.

Independente de qualquer teoria, o que vale ressaltar é que tratando-se de pessoas e que seu comportamento na maioria das vezes pode ser previsto. Seja intrínseca ou extrinsecamente, a verdadeira motivação só é efetivamente conseguida quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, tanto dentro da empresa quanto fora dela.

### 3.3 Principais Teorias Motivacionais

As teorias motivacionais extrínsecas e intrínsecas se fundamentam no princípio de que os indivíduos buscam prazer e afastam-se do sofrimento, ou seja, procuram sempre estarem num estado de equilíbrio interno. Ao se sentir desconfortável, surgirá nas pessoas um estado de tensão que permanecerá até que a sensação de prazer seja novamente estabelecida, é a busca dessa sensação que as motivará.

Outra forma de divisão conhecida é a que faz distinção em relação ao objeto de estudo da motivação: de conteúdo e de processo. A primeira estuda "o que" motiva o comportamento humano e a segunda estuda "como" o comportamento humano é motivado.

As principais teorias são descritas abaixo de acordo com esta divisão, já que uma mesma teoria pode ter componentes extrínsecos e intrínsecos, a exemplo de Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

### 3.3.1 Teorias de Conteúdo:

As teorias motivacionais de conteúdo englobam as variáveis individuais ou situacionais que se supõem sejam responsáveis. Esse grupo de teorias fundamenta-se na noção de necessidade, encontrando seu ponto de partida na observação do componente mais simples.

O esquema mais conhecido é a teoria das necessidades (Maslow), seguido de outros, tais como: teoria da teoria motivação – higiene (Herzberg), teoria de motivação social (Mc Clelland), a teoria existência, relacionamento, crescimento (ERC) (Clayton Alderfer) e a teoria X e Y (Mc Gregor).

#### **a) A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

Em 1954, Abraham Maslow sugeriu que as necessidades humanas estão dispostas em uma série de níveis ou estágios, definidos como necessidades primárias e necessidades secundárias. Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança já as necessidades secundárias são as sociais, de estima e de auto-realização.

Cada nível na hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor o próximo. No nível inferior encontram-se as necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, sexo). Maslow supôs que, quando uma pessoa conquista esses elementos essenciais, passa ao nível das necessidades de segurança (defesa, proteção, salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e sentir-se segura quanto á proteção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo nível: o das necessidades sociais (relacionamento, amor,

pertencer a um grupo). Neste terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem a um quarto estágio, definido como o das necessidades de estima (auto-estima, reconhecimento, status, prestígio). No topo da escala, encontram-se as necessidades de auto-realização. Essa última etapa representa a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal.

De acordo com Maslow (*apud* CHIAVENATO, 1995), à medida que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo volta sua atenção ao próximo estágio. Entretanto, para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Se, por exemplo, tem fome, vai tratar de atender essa necessidade, não importa a posição na pirâmide onde se encontra.

Uma das críticas feitas à teoria das necessidades de Maslow é que, além de não ter sofrido "praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática" (BERGAMINI, 2006, p.22), ela desconsidera o fato de que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa.

Conforme Vergara (2006, p.35):

Algumas culturas, como a japonesa, colocariam as necessidades sociais na base da hierarquia. (...) Por outro lado, é plausível que, por exemplo, algumas pessoas tenham fortes sentimentos de insegurança, a despeito de usufruírem situação financeira que a outros deixaria muito confortáveis. Também é possível que um artista passe horas a fio sem se alimentar, desafiado a completar sua obra.

Para Kwasnicka (2003), "nenhuma necessidade é sempre totalmente satisfeita; além disso, as necessidades de nível mais baixo terão sempre influência no comportamento".



Figura 4 - Pirâmide das necessidades de Maslow  
Fonte: CHIAVENATO (1995, p.22).

Observando a Figura 4, pode-se entender que as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. A necessidade de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. As necessidades de auto realização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

#### **b) A teoria dos dois fatores de Herzberg**

Na década de 1960, Frederick Herzberg focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, tanto o ambiente externo (contexto ambiental) como o trabalho em si são fatores importantes na motivação humana. Contudo, apenas o ambiente em que o empregado trabalha e as circunstâncias externas que o envolvem tem sido enfatizado pela grande maioria das políticas de Recursos Humanos das organizações. Em resumo, sobressaem mais as condições que o rodeiam e aquilo que ele receba externamente, em troca do seu trabalho do que o trabalho propriamente dito.

Para Herzberg, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. A primeira categoria é constituída dos fatores de higiene ou de manutenção, por descreverem o ambiente humano e servirem á função básica de impedir a insatisfação com o trabalho. A segunda categoria foi denominada de fatores de motivação, por parecerem eficientes para motivar as pessoas para realizações superiores.

*b.1) Fatores higiênicos* referem-se ás condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, são extrínsecos a ela. Estes fatores, quando presentes, deixam de causar insatisfação mas não garantem que as pessoas ficarão satisfeitas. No entanto, se ausentes, são capazes de causar insatisfação.

É por esse motivo que Bergamini (2006, p.25) afirma:

é bom que se diga, logo de início, que fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que motiva.

Conforme Chiavenato (1995), a expressão "higiene" serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e para mostrar que se destinam a afastar as condições desagradáveis. Quando o homem se sente insatisfeito com o que faz, ele se preocupa com o seu ambiente de trabalho. O homem tem necessidades que deverão ser satisfeitas para refletir no seu comportamento dentro da organização. Por esse motivo as organizações precisam tentar motivar seus colaboradores investindo em fatores indispensáveis como os que são apresentados a seguir.

Dentro deste fator motivacional incluem:

- condições de trabalho e conforto;
- políticas da organização e da administração;
- relações com os superiores;
- relação com os colegas;
- salários;
- segurança do cargo.

*b.2) Fatores motivacionais* são intrínsecos. Referem-se aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento, ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação mas não chegam a causar insatisfação. Estes fatores estão relacionados com as necessidades secundárias da pirâmide de Maslow.

Ainda conforme Chiavenato (1995), o termo "motivação" envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho

Podem ser destacados como fatores motivacionais:

- delegação de responsabilidade;
- liberdade de decidir como executar o trabalho;
- promoção;
- uso pleno das habilidades pessoais;
- ampliação ou enriquecimento do cargo.



Figura 5 - A teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: Chiavenato (1995, p.25)

Chiavenato (1995, p.25) afirma que:

De acordo com Herzberg, é possível um empregado estar descontente e satisfeito ao mesmo tempo. Por exemplo, ele pode estar insatisfeito com a política da empresa em relação às férias, mas verdadeiramente satisfeito com seu desempenho profissional ao ver uma carta elogiosa de um cliente afixada no quadro de avisos da sala de funcionários.

Para esse autor, identificar os fatores higiênicos e motivacionais é a base para definir a motivação do colaborador. Ele reconheceu que cada um enfrenta uma situação de vida diversa e possui seu próprio conjunto de prioridades, mas estava convencido de que o dinheiro não era o principal motivo que fazia os colaboradores permanecerem em uma empresa durante certo período de tempo.

A teoria de Herzberg também tem sofrido críticas, pois algumas pessoas atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos e os de insatisfação aos outros. "O inimigo está lá fora", conforme Senge (2005, p.16). Satisfação ou insatisfação, nesse caso, passa a ser uma questão de ego. Além disso, Chiavenato (1995, 20) critica essa teoria por "basear -se em uma pesquisa de pequena amostra e fazer generalizações a partir dela".

### c) A teoria das necessidades adquiridas de McClelland

Também na década de 1960, David McClelland tomou como eixo, assim como Maslow, a questão das necessidades e as identificou como sendo três: poder, afiliação e realização. A diferença entre essa teoria e a de Maslow é que McClelland diz que tais necessidades podem ser aprendidas, não nascemos com elas, são adquiridas socialmente.

| Necessidade       | Meio de Satisfação                      |
|-------------------|---|
| <b>poder</b>      | - exercer influência                    |
| <b>afiliação</b>  | - relacionar-se cordial e afetuosamente |
| <b>realização</b> | -competir como forma de auto-avaliação  |

Figura 6 - A teoria das necessidades adquiridas de McClelland

Fonte: Chiavenato (1995, p. 28)

Resumidamente cada fator pode ser visto assim, segundo Chiavenato (1995, p.29):

- *Poder* - refere-se a relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência e pessoas motivadas pelo poder apreciam exercer domínio sobre as decisões e comportamentos dos outros ao seu redor, fazendo com que as pessoas atuem de uma maneira diferente do comum, geralmente ou utilizando a dominação (poder institucional) ou o carisma (poder pessoal). Gostam de competir, de vencer sempre e de estar no controle das situações.
- *Afiliação* - diz respeito ao que Maslow chamou de afeto, relacionar-se cordial e afetuosamente porque pessoas motivadas por afiliação desejam estabelecer e desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos que lhes agradem. Cultivam a cordialidade e o afeto em suas relações profissionais e estimam o trabalho em equipe mais do que o individual.
- *Realização* - é concernente á auto-estima e á auto-realização porque pessoas motivadas por realização são orientadas para tarefas, procuram constantemente a excelência em tudo que fazem, apreciam desafios significativos e se satisfazem ao completá-los, além de determinar metas realistas e monitorar seu progresso em direção a elas.

Conforme Murray (1986, p.30): “Esta teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o da realização (auto-estima)”. Esses motivos têm relação íntima á resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio, tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

#### d) A teoria ERC de Aldefer

A Teoria ERC, foi elaborado por Clayton Alderfer, em 1969, ela baseia-se em modificar e simplificar a hierarquia das necessidades de Maslow. Alderfer reduziu as necessidades de Maslow apenas em três grupos sendo estes:

- *necessidades de existência (E)*: o desejo de bem-estar fisiológico e as exigências materiais necessárias á existência;
- *necessidades de relacionamento (R)*: o desejo de satisfação das relações interpessoais e interação social;
- *necessidades de crescimento (C)*: o desejo internalizado de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal.

| COMPARAÇÃO ENTRE A TEORIA DE MASLOW E A TEORIA ERC DE ALDERFER |   |
|--|---|
| ALDERFER   | MASLOW                                    |
| Necessidade de Existência.                                     | Necessidades Fisiológicas e de Segurança. |
| Necessidade de Relacionamento.                                 | Necessidades Sociais e de Estima.         |
| Necessidade de Crescimento.                                    | Necessidade de Auto-Realização.           |

Quadro 3 – Comparação entre a Teoria de Maslow e a Teoria de Alderfer  
Site: Chiavenato (1995, p.30).

Observando o quadro acima pode ser citado o que [Santos](#) (2008, p.26) afirma em relação às duas teorias:

Esta teoria se assemelha á teoria de Abraham Maslow, reduzindo a três os níveis de necessidades. Entretanto, diferencia-se quanto á flexibilidade existente nas escalas, ou seja, pode haver a migração de uma escala para outra sem que as anteriores estejam completamente satisfeitas. Assim como a teoria de Maslow, a teoria de Alderfer também carece de maneiras de mensurá-la.

#### e) **A Teoria X e Y de Mc Gregor**

Esta teoria de Douglas McGregor, surgida no [final](#) da década de 1960, associa a motivação á atividade de liderança, ou seja, á maneira como os gestores vêem os colaboradores, mesmo que essa visão não corresponda á realidade.

A teoria X representa o pensamento da Administração Clássica, e é controladora e diretiva da ação das pessoas, apregoa um estilo administrativo de fiscalização e controle rígido, o qual limita as capacidades de participação e desenvolvimento de habilidades das pessoas, somente considera ao salário como o único estímulo. Já a teoria Y corresponde à Teoria das Relações Humanas que é democrática e participativa, além disso, desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos.

De acordo com Kwasnicka (2003):

- **A teoria X** assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado. Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho, visto que não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.
- **A teoria Y** considera que o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade, por isso o indivíduo deve ter autocontrole para atingir os objetivos que lhe são colocados. É um indivíduo que se sente bem no trabalho, é criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

**PRESSUPOSTOS DA TEORIA X Y**

| Pressuposições da Teoria X  | Pressuposições da Teoria Y  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que isso esteja ao seu alcance.</li> <li>▪ O ser humano, em geral, prefere ser dirigido a dirigir.</li> <li>▪ O ser humano médio tem relativamente pouca ambição.</li> <li>▪ As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a própria segurança.</li> <li>▪ As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas condições controláveis.</li> <li>▪ As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades e desafios.</li> <li>▪ As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas</li> <li>▪ A potencialidade intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida.</li> </ul> |

Figura 7 - Diferentes pressupostos da teoria X Y  
 Fonte: Chiavenato (1995, p.35).

A questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao "ser" do próprio indivíduo como ao "ser" do gestor que o observa e avalia. Em outras palavras, o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gestor ou vice-versa.

### 3.3.2 Teorias de Processo:

Enquanto as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é ativado, dirigido e mantido. São elas: a teoria contingencial de Vroom, a teoria da equidade de Adams e a teoria da expectativa de Lawler III.

#### a) **A teoria contingencial de Vroom**

Em 1964 Victor H. Vroom (*apud* CHIAVENATO, 1995), afirmou que "motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos". Segundo o citado autor, a motivação do indivíduo ao fazer uma escolha depende de três fatores:

- **Do valor** que ele atribui ao resultado advindo de cada alternativa (que ele chama de “valência”).
- **Da percepção** de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação (que ele chama de "instrumentalidade".)
- **Da expectativa** que ele tem de poder obter cada resultado (que ele chama de "expectativa").

Valência é a importância colocada na recompensa. Expectativa é a crença de que os esforços estão ligados à performance. Instrumentalidade é a crença de que a performance está relacionada às recompensas. Por exemplo, a expectativa de um vendedor é a sua crença de que um maior número de telefonemas vai resultar em mais vendas (performance). Sua instrumentalidade é que mais vendas (performance) vão resultar em maiores comissões (recompensas). Sua valência é a importância colocada nas comissões (recompensas). Esses três fatores resultam na motivação. Se um desses fatores não existe, a motivação se vai. Se o vendedor não acredita que maiores esforços resultam em melhor performance, não há motivação.

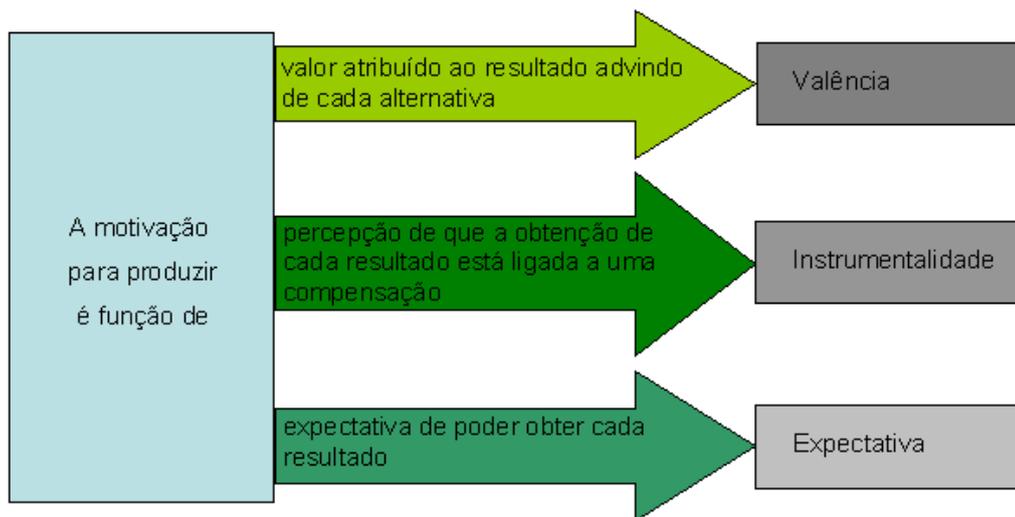


Figura 8 - Os três fatores da motivação para produzir  
 Fonte: Chiavenato(1995, p. 38).

Assim, para que um indivíduo esteja "motivado" a fazer alguma coisa é preciso que ele, simultaneamente: atribua valor á compensação advinda de fazer essa coisa; acredite que

fazendo essa coisa ela receberá a compensação esperada e acredite que tem condições de fazer aquela coisa.

Vroom (*apud* Chiavenato, 1995) enfatiza a importância de se analisar com cuidado a dimensão dos valores atribuídos a uma compensação. Por exemplo, um jovem profissional pode atribuir enorme valor a uma promoção não pelas perspectivas de carreira que isso ofereça ou pelo aumento de salário em si, mas pelo fato de que esse aumento vai permitir a ele casar-se. Isso mostra que motivação é um processo e varia de indivíduo para indivíduo em função de seus objetivos pessoais.

#### **b) Teoria da Equidade de Adams**

Em 1963, John Stacy Adams estabeleceu os princípios da teoria da equidade, focalizando os conceitos que o indivíduo tem sobre seu trabalho, se sentindo mais ou menos motivado à medida que percebe, ou não, a presença da justiça e da igualdade nas relações de trabalho.

Se perceber uma relação entre os resultados obtidos e as suas contribuições, então estará motivado a agir. Ela reconhece que os indivíduos não se preocupam apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação de suas recompensas em comparação com as dos outros, sendo que se houver algum tipo de disparidade nesta relação eles poderão se sentir desmotivados.

Conforme Kwasnicka (2003):

Em uma situação em que se sinta mal remunerado por seus esforços, a motivação para trabalhar e aumentar os resultados é minimizada. O indivíduo pode sentir-se mal remunerado se investe todas as energias em um trabalho rotineiro e tedioso. Em contrapartida, um trabalho que enfatize a criatividade e o raciocínio independente é capaz de produzir um comportamento motivador.

Em termos organizacionais, a Teoria da Equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens e reconhecimento entre seus funcionários. Estes processos, se não forem bem conduzidos podem minar o clima social da organização, contribuindo para a

criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e conseqüentemente sem estímulos para a motivação para o trabalho.

### c) A teoria da expectativa de Lawler III

Segundo Edward Lawler III, em 1971, retomou o pensamento de Taylor ao afirmar que o dinheiro pode motivar não apenas o desempenho, como também companheirismo e dedicação. De acordo com sua teoria, o indivíduo deseja dinheiro porque este lhe permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Desde que o indivíduo creia haver ligação entre diferenças de remuneração e de desempenho, o dinheiro poderá ser um excelente motivador enquanto essa percepção permanecer.

Em síntese, ele concluiu que o dinheiro pode ser poderosomotivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e conseqüentemente aumento de remuneração. Segundo Lawler, se essa percepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho tendo em vista o resultado financeiro desejado.

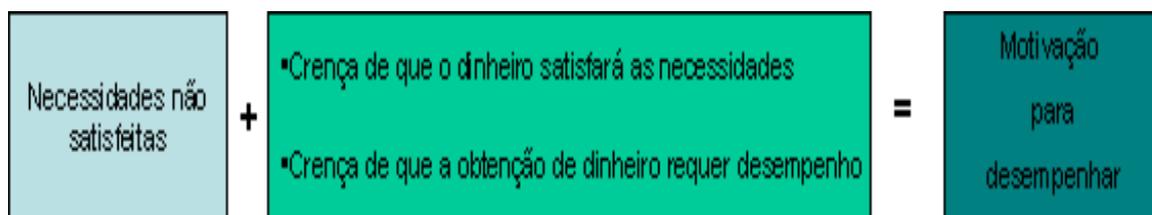


Figura 9 - Teoria da expectativa  
Fonte: Chiavenato (1995, p.40).

Drucker (1977) ressalta que o caráter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos econômicos vão se tornando direitos, em vez de recompensas. Para ele o resultado da crescente demanda por recompensas materiais está rapidamente destituindo a utilidade destas como incentivo e como instrumento administrativo.

Podemos perceber que as teorias de motivação mostram um pouco da complexidade sobre o tema. Entretanto, faz-se necessário compreender que elas não estão competindo entre si: na verdade, em sua maioria, são complementares.

Como afirma Bergamini (2006, p.30):

Com tantos estudos a respeito de um mesmo assunto, pode parecer que certo enfoque defendido por uma teoria em especial conduziu a conclusões capazes de substituir as demais abordagens. Isso não é bem verdade. As diversas teorias não se anulam umas às outras; pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza.

Com isso, é necessário aos gestores um maior conhecimento sobre o assunto em questão, pois não há um princípio universal que explique as motivações dos indivíduos. Afinal, como ressaltou Bergamini (2006, p. 30):

Já vai longe o tempo em que se usava manuais para aprender a lidar com as pessoas. Se os manuais funcionaram para outros insumos, como financeiros, produtivos e mercadológicos, no caso das pessoas é inútil consultar manuais, pois não há regras gerais de como melhor gerir as pessoas.

### **3.4 Motivação nas organizações**

Nas organizações, "a motivação pode ser entendida como o desempenho e os esforços dos colaboradores para atingir os resultados desejados" (BERGAMINI, 2006, p.36). Esse desempenho e esses esforços, na perspectiva da administração científica de Frederick Taylor, poderiam ser controlados para que se obtivesse o nível de produtividade estabelecido. Já na perspectiva das relações humanas, defendida por Elton Mayo, esses mesmos resultados poderiam ser atingidos através da consideração dos colaboradores na sua totalidade, dando atenção ao comportamento social dos mesmos. A função dos gestores, nesse caso, seria conseguir com que os colaboradores fizessem algo porque se sentem satisfeitos fazendo-o.

Essas duas perspectivas foram precursoras das teorias motivacionais elaboradas no século passado, quando o interesse pelo comportamento dos colaboradores nas organizações teve um aumento significativo, principalmente nas últimas décadas.

Hoje os funcionários querem mais o que seu salário no final do mês. Eles querem ser respeitado, ser tratado como pessoa e de maneira justa, ser ouvidos e necessita de desafios que os façam crescerem como seres humanos e como profissionais. Mas, o que acontece em inúmeras organizações é que os empresários, ainda não entenderam que de que de nada adianta tecnologia de ponta, se não houver gente disposta a atender bem os clientes, pessoas interessadas em reduzir os custos e obter resultados positivos para a empresa.

Além disso, de acordo com Hickman e Oldham (apud FIORELLI, 2004), o indivíduo motiva-se para o trabalho quando cinco fatores concorrem promovendo o enriquecimento das tarefas e conduzindo a estados psicológicos desejáveis e favoráveis a que isso aconteça:

- O desempenho no cargo exige aplicação de diferentes habilidades pessoais;
- O resultado final da atividade permite reconhecê-lo como produto pessoal há uma identificação entre criação e criador;
- O produto final exerce impacto nas outras pessoas;
- Existe um grau de liberdade para decidir sobre programações e procedimentos do trabalho e
- O profissional recebe avaliação sobre sua eficácia na realização da atividade.

Analisando os fatores citados Bergamini (2006, p.37) aponta uma das razões para um aumento de interesse em motivar as pessoas ao afirmar que:

Se a tecnologia já não é problema, se a inflação está relativamente controlada, tudo deveria ser melhor e não está sendo. É assim que as pessoas estão agora ganhando lugar de destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema.

Certamente as pessoas não são o problema, mas parte da solução. Quando ingressam em uma organização, trazem consigo uma variedade de valores, interesses e talentos que influenciam o ambiente organizacional. Cabe á organização encontrar estratégias que permitam transformar esses valores, interesses e talentos em ações eficazes e produtivas. Caso contrário, haverá apenas "um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem" (BERGAMINI 2006, p.38).

Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem. (BERGAMINI 2006, p.39)

Os funcionários estarão motivados quando estiverem encantados, conectados, plugados nas estratégias da empresa. Afinal de contas, os bons resultados surgem quando as organizações respeitam as pessoas em sua individualidade, valorizam seus pontos fortes no dia-a-dia e, principalmente, oferecem oportunidade de exercerem seu potencial criativo.

No ambiente empresarial acredita-se que a motivação para um ser humano depende do significado que este dá ao trabalho. Portanto, cada indivíduo se comportará de maneira própria e reagirá de forma diferente às ações da organização tomadas através das lideranças representadas em cada departamento.

Para não tornar o trabalho uma fonte de sofrimento, é necessário que as organizações compreendam que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Elas são diferentes e interagem com o ambiente de forma diferente, característica que Bergamini (2006) chamou de Estilo de Comportamento Motivacional. Para ela, este estilo é um fator indicativo das marcas individuais que cada pessoa evidencia quando se comporta na busca dos seus próprios fatores de satisfação motivacional. É função da vida psíquica humana, tendo caráter intrínseco tão típico a cada pessoa que, através da sua configuração, será possível individualizá-la dos demais com quem convive. Na verdade, é o comportamento motivacional que faz com que pessoas buscando o mesmo objetivo adotem condutas diferentes, particulares.

Foi a partir desse pensamento que Bergamini (2006) identificou quatro estilos de comportamento motivacional nas organizações. São eles:

- 1) **Orientação participativa:** Pessoas com este estilo de comportamento acreditam que o mais importante seja promover o valor que os outros têm, descobrindo o que há de

melhor nelas. Quando as pessoas se sentem satisfeitas seguem o que a equipe deseja realizar, promove talento e usa seus talentos para ajudar a organização. Quando as pessoas não estão satisfeitas são forçadas a desenvolver atividades sem sentido e convive num clima de falsidade.

- 2) **Orientação para a ação:** Este estilo de comportamento é característico das pessoas que gostam de fazer com que as coisas aconteçam, que são atraídas por situações em que são desafiadas a demonstrar sua competência pessoal, vencer desafios e chegar ao domínio da situação. Quando as pessoas estão satisfeitas buscam desafios e autonomia para desenvolver atividades variadas e assim poder somar junto as organizações. Quando as pessoas estão insatisfeitas se sentem presas a rotinas, não percebem os objetivos com clareza e apresentam incapacidade em controlar as variáveis que afetam os resultados nas organizações.
- 3) **Orientação para a manutenção:** Neste estilo, a preocupação maior é com a segurança, o que faz com que as pessoas com essa orientação construam cuidadosamente a sua vida de maneira a se sentirem firmemente apoiadas em vitórias passadas. Quando as pessoas estão satisfeitas apresentam confiança, sentem que há coerência e justiça no tratamento com as pessoas. Quando as pessoas não estão satisfeitas são explosivas diante das situações conflitantes, trabalham com informações confusas e incompletas.
- 4) **Orientação para a conciliação:** As pessoas com este estilo de comportamento têm como principal preocupação estar em sintonia com os demais, através da negociação e procurando entender o ponto de vista deles. São flexíveis e sempre dispostas a rever seus pontos de vista. Quando as pessoas estão satisfeitas são harmoniosas e contam com um ambiente flexível. Quando as pessoas não estão satisfeitas precisam seguir normas e horários rígidos e sentem-se inferiores as outras pessoas.

Ao observarmos o quadro abaixo poderemos perceber as situações em que as pessoas se encontram satisfeitas e motivadas assim também quando elas se sentem insatisfeitas dentro da organização.

| <b>ORIENTAÇÃO PARTICIPATIVA:</b>   |   |
|--|---|
| <b>PESSOAS SATISFEITAS</b>   | <b>PESSOAS INSATISFEITAS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• podem seguir orientação grupal;</li> <li>• consultam pessoas e são consultadas por elas;</li> <li>• usam os seus talentos pessoais para o desenvolvimento da organização;</li> <li>• promovem o desenvolvimento dos talentos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• recebem tratamento impessoal;</li> <li>• são forçadas a desenvolver atividades sem significado;</li> <li>• sentem que as suas intenções não são reconhecidas;</li> <li>• têm que conviver em meio a um clima de falsidade.</li> </ul>                              |
| <b>ORIENTAÇÃO PARA AÇÃO:</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• sentem-se desafiadas a comprovar sua eficiência;</li> <li>• podem conduzir-se com autonomia;</li> <li>• desenvolvem atividades variadas;</li> <li>• são tratadas de igual para igual, sem medo.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sentem-se cerceadas na sua ação e presas a rotinas desinteressantes;</li> <li>• não percebem objetivos claramente fixados.</li> <li>• sentem que é impossível controlar as variáveis que afetam os resultados.</li> </ul>  |
| <b>ORIENTAÇÃO PARA A MANUTENÇÃO:</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• têm oportunidade de usar lógica na organização;</li> <li>• contam com tempo suficiente para garantir a boa qualidade daquilo que está sendo feito;</li> <li>• apresentam fontes confiáveis de consulta;</li> <li>• sentem que há coerência e justiça no trato com pessoas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• trabalham com informações confusas e incompletas;</li> <li>• estão sujeitas a um clima de constantes mudanças;</li> <li>• quando tem que conviver com pessoas explosivas;</li> <li>• quando os assuntos são tratados de forma incompleta e superficial.</li> </ul> |
| <b>ORIENTAÇÃO PARA CONCILIAÇÃO:</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• desfrutam de uma convivência social harmônica;</li> <li>• contam com um ambiente flexível onde seja possível fazer concessões;</li> <li>• há reconhecimento grupal;</li> <li>• conhecem a repercussão social das suas ações.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• são colocadas em ridículo perante o grupo;</li> <li>• precisam seguir normas e horários rígidos;</li> <li>• sentem-se socialmente colocadas de lado;</li> <li>• estão num ambiente sério demais em que as pessoas se atiram constantemente.</li> </ul>             |

Quadro 4- O comportamento das pessoas de acordo com a sua orientação  
 Fonte: Bergamini (2006, p.45).

De acordo com Bergamini (2006), esses quatro estilos estão presentes ao mesmo tempo em todas as pessoas, sempre com a predominância de um deles. É praticamente incontável o número de histórias motivacionais diferentes que se pode descrever combinando diferentemente a ordenação do composto de estilos de comportamento motivacional individualizado em cada pessoa. São essas combinações de estilos que tornam cada pessoa única e proporcionam a diversidade nas organizações.

Não é de hoje que o ser humano é visto (embora por uma minoria) como um recurso imprescindível e de extrema relevância para as organizações. Conforme sugere a evolução das teorias administrativas, o homem passou a ser considerado parte integrante e ativa das organizações através da sua interação com o ambiente. As organizações precisam encontrar formas de fazer com que o funcionário realmente “vista a camisa da empresa”. Ele precisa sentir-se satisfeito e motivado a buscar dia-a-dia, incessantemente, a melhoria da sua performance e o seu desenvolvimento profissional. Embora existam aqueles que optem por manterem-se na mesma atividade ou na mesma função por anos a fio, que o façam com prazer e transformem cada dia de trabalho em uma realização pessoal, de extrema relevância para si e para a empresa.

## 4. PLANO DE CARGOS E CARREIRAS

Para os autores: S.A.Stumph e M. London (1995) apud DUTRA (1996, p.50), a carreira se defini assim:

“Carreira são seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto ajuste, desenvolvimento e mudança.”

O futuro de uma pessoa pode ser determinado pelas escolhas que ela faz tanto na vida pessoal quanto profissional. A competitividade no mercado é cada vez maior, por isso no âmbito corporativo é comprovado que os colaboradores direcionam determinadas ações e investimentos para garantir a empregabilidade. Nesse “meio de campo”, existe um recurso que quando bem estruturado pode se tornar um grande aliado de quem deseja superar obstáculos no trabalho e, no caso das organizações, para aquelas que desejam reter talentos: o planejamento de carreira.

### 4.1 A conceituação do termo carreira e sua relação com os cargos

Progressivamente, de forma sistemática e programada, as organizações têm-se encarregado da promoção profissional e humana daqueles que fazem parte dos seus quadros. E o sistema ou programa que define os diversos passos do desenvolvimento pessoal dentro da organização recebe o nome de carreira.

Podemos entender, dessa forma, que a carreira é o caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço a ser seguido por uma pessoa. Para Hall (1995) apud DUTRA (1996, p.17): “Carreira é uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”. No entanto, esta definição leva em consideração apenas o arbítrio do indivíduo, desconsiderando fatores estabelecidos pelas empresas e pela sociedade de um modo geral.

É a partir de um cenário global tão competitivo que se é importante também conhecer o conceito de cargo estabelecido por alguns autores que sabem bem o quanto um Plano de Carreira está interligado ao Plano de Cargos.

Segundo Robbins (1999), um Plano de Carreira tem por objetivo colocar a pessoa nos trilhos do sucesso pessoal, profissional, familiar e comunitário, programando, assim, o crescimento nas quatro áreas de maneira eficaz. Ele possibilita programar o tempo necessário para alcançar os objetivos e avaliar se os conhecimentos são suficientes ou não para realizar os projetos.

Ainda conforme Robbins (1999), no Plano de Cargos o organograma da empresa deve ser bem definido, para que os colaboradores tenham referência de a quem devem se reportar e a quem se dirigir e cobrar resultados. É conhecendo as tarefas que são realizadas por cada pessoa, as suas atribuições, funções e responsabilidades.

Segundo Chiavenato (1997, p.280) “O cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização”. O cargo indica a posição relativa de uma autoridade no conjunto das hierarquias. A autoridade refere-se ao nível de poder de decisão que um ocupante de cargo detém.

Para Robbins (1999), os cargos estão sendo ajustados e adequados ao crescimento profissional das pessoas, transformando-se em atividades de equipes com elevado teor social, influenciando assim, na satisfação das pessoas e no rendimento das tarefas que desempenham; o que impacta diretamente nos procedimentos organizacionais. O que permite a adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento pessoal ocupante.

De acordo com Robbins (1999), o principal propósito de um Plano de Cargos e Carreiras é estimular o desenvolvimento dos funcionários, uma vez que o Plano de Carreiras é uma ferramenta gráfica que demonstra as possíveis trajetórias de cargos dentro da organização. Com o Plano de Cargos estabelecido na empresa as exigências de conhecimento são crescentes, porém perspectivas são oferecidas aos funcionários, gerando assim, condições para

sua permanência. O que possibilita as organizações de atrair e reter talentos para execução de seus objetivos, mantendo profissionais capacitados, qualificados e satisfeitos.

#### **4.2 O papel das pessoas e das organizações no planejamento de carreira**

Ao tratarem de planos de carreira, as pessoas, têm em mente caminhos, oportunidades, onde possam conseguir enxergar a possibilidade de se desenvolverem profissionalmente ou a visão de um horizonte perfeito à sua frente. As pessoas devem enxergar a carreira como uma estrada construída constantemente pela organização e por elas mesmas.

Segundo Robbins (1999), no que diz respeito às carreiras, grande parte das pessoas encara a reflexão sobre a mesma, apenas como a identificação de oportunidades e a busca de seu aproveitamento. Ao proceder desta maneira, subordina suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre esta realidade. A atuação sobre o ambiente, no sentido de transformá-lo para melhor adequar-se às preferências e características pessoais, exige que os indivíduos reflitam sobre as oportunidades de carreiras oferecidas, observando dentro de si, procurando o que gostam, o que os satisfaz e o que os estimula. Ao fazê-lo, por estarem usando um padrão interior de avaliação, terão melhor condição para identificar oportunidades de carreira.

Dessa forma ao se olhar para frente vislumbra-se com um caminho tortuoso e cheio de desafios e, ao olhar-se para trás avista uma estrada toda construída. É assim que acontece com uma empresa que compartilha um plano de carreiras com seu quadro funcional, terá adiante de si várias estradas sendo construídas.

Para Martins (2001), as organizações devem atentar para as necessidades do seu pessoal, uma vez que cada vez mais os profissionais estão conscientes de seus talentos, habilidades e competências. Os indivíduos que estão entrando no mercado global atual desejam trabalhar em empresas que fujam do esquema burocrático tradicional. São do tipo que abririam mão do vínculo clássico com uma organização que não lhe proporcione um ambiente de desenvolvimento de carreira adequada as suas expectativas.

Antes de tudo as empresas devem entender que apenas os incentivos econômicos e segurança não são mais suficientes para a retenção de um bom profissional. Elas precisam se adequar ao novo cenário sob a pena de perderem profissionais talentosos no auge da carreira.

No planejamento de uma carreira, na maioria das vezes, são apresentadas resistências tanto da parte das pessoas como das organizações, ou seja, um conflito de interesses que acabam dificultando o bom resultado de ambas as partes.

É por isso que podemos observar algumas dessas resistências a seguir:

**a) Resistência nas Pessoas:**

- Algumas pessoas percebem o desenvolvimento de carreira como uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa;
- Alguns acham que a ascensão na carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa;
- Outros acreditam que para fazer carreira devem pular de empresa em empresa;
- Há os que acham que não há sentido em planejar a carreira, pois não há como se prever o futuro;
- Existem aqueles que ao efetuarem a auto-avaliação do processo de planejamento de carreira não tem coragem para encarar a si próprio ou relutam em efetuar as mudanças necessárias no seu plano de carreira.

**b) Resistência nas Empresas:**

- Resistência dos gestores em assumir o papel de mediador entre as necessidades da empresa e as expectativas dos seus subordinados;
- Falta de legitimidade do sistema de administração de carreira, as pessoas encaram o sistema como um modismo adotado pela organização;
- Baixa apetência por mudança, traduzidas por expressões do tipo: nós sabemos o que é melhor para os nossos empregados, qualquer sistema de administração de carreiras compartilhado é muito custo para a organização.

Então, para se obter um bom planejamento de carreiras é necessário conhecer alguns fatores salientados por Boog (1994), são eles:

| <b>FATORES QUE AJUDAM EM UM BOM PLANEJAMENTO DE CARREIRA</b>   |  |
|--|--|
| <p><b>Flexibilidade</b> – esta característica é inerente a um plano bem-sucedido, uma vez que o mundo está cada vez mais diversificado.</p> <p><b>Resolver conflitos</b> – qualidade fundamental aos planejados uma vez que seus interesses se chocarão várias vezes com os interesses de familiares, amigos, colegas ou grupos sociais. É extremamente vital que o profissional conheça seus objetivos para adequar suas forças e suas estratégia de negociação.</p> <p><b>Clareza e especificidade</b> – para que o plano materialize-se são necessários estes elementos. O indivíduo pode testar essas qualidades mostrando o plano para alguém de confiança e perguntando se ela o entende.</p> <p><b>Tolerância à ambigüidade</b> – vale para a fase de planejamento e execução. Cada pessoa tem uma interpretação diferente para um mesmo fenômeno. O mundo não é a extensão dos sonhos de cada um, é preciso diálogo e aproximações sucessivas para uma convivência razoável.</p> | <p><b>Foco</b> – para alcance de resultados sólidos deve haver foco, não podem ter múltiplas alternativas.</p> <p><b>Orientação para o futuro</b> – cabe aqui o olhar para a realidade à frente, levando em consideração o que realmente vai acontecer. Tendo como, por exemplo: daqui a dez anos “estarei mais experiente” e ao mesmo tempo mais velho, com tudo o que a Biologia me impõe.</p> <p><b>Aceitar riscos</b> – para um planejamento mais acertado deve-se construir e analisar cenários e situações, que ajudarão a predizer se as ações que delas derivam são passíveis de enfrentamento. Mas, para avançar é necessário ser ousado.</p> <p><b>Ler situações</b> – é uma habilidade que se desenvolve continuamente. Qual o quadro de referência, quais são as partes interessadas, quais os comportamentos das pessoas em determinada situação, qual a perspectiva futura? Como tudo isso internaliza e impacta o planejador?</p> |

Quadro 5 – Fatores que ajudam em um bom planejamento de carreira

Fonte: Boog (1994, p.13)

Todos esses fatores já explicam detalhadamente o quanto planejar ter uma carreira de sucesso é essencial para todo profissional. O planejamento de carreira é benéfico tanto para as organizações quanto para os profissionais. Para o colaborador, essa prática traz um maior alinhamento e segurança por sentir que há um interesse genuíno da empresa por sua carreira. O profissional sente-se motivado em ir buscar um aprimoramento de suas competências técnicas e comportamentais, e isso, conseqüentemente, favorece é claro a condução do seu trabalho. Já a organização de forma geral ganha maior fidelização do funcionário com a empresa, comprometimento e melhora no clima organizacional.

Segundo Boog (1994), a reflexão estratégica sobre a carreira pode apresentar armadilhas se feita solitariamente, sendo assim, é imperativo que o planejador escute uma opinião externa, uma visão sob outra perspectiva. Buscar ajuda, de acordo com Xavier (2006)

não tira o mérito de ninguém, ao contrário, demonstra-se sensatez ao reconhecer as próprias limitações.

#### **4.3 Perspectivas de uma administração de cargos e carreiras que envolva satisfação pessoal e necessidades organizacionais**

Em se tratando de administração de carreiras o autor Zimpeck (1990) afirma que se remete simultaneamente à questão da remuneração, apontando como principais tendências: o advento das carreiras paralelas, a participação acionária e a remuneração variável com a participação maior do funcionário na administração de política salarial da empresa.

*a) A carreira paralela* possibilita a saída para uma situação incômoda tanto para a pessoa, como para a empresa, afirma Bateman (1998). O funcionário competente que já alcançou o maior cargo oferecido para suas qualificações na empresa, não tem mais para onde crescer, exceto para um cargo gerencial por meio de promoção. Essa situação faz com que muitos profissionais que dominam tecnicamente o seu trabalho e se sentem bem o executando, assumam cargos de nível gerencial sem que tenham as habilidades gerenciais ou de liderança. A empresa sofre, na medida em que conta com um gerente incapacitado e perde um técnico que poderia estar investindo de forma mais produtiva em seu conhecimento, e conseqüentemente, contribuindo melhor com a empresa.

*b) A Participação Acionária* oferece ao empregado co-propriedade da empresa, possibilitando maior comprometimento, divisão de lucros e riscos e, conseqüentemente, uma maior visão do negócio. Os interesses do empregado e dos donos da empresa tornam-se similares e seu foco direciona-se para a convergência de esforços na busca pelos mesmos resultados.

*c) A Remuneração Variável* está cada vez mais em foco na atualidade, afirma Zimpeck (1990). Ela corresponde às necessidades da nova época, atuando como componente motivador, diante da possibilidade de aumento da remuneração concomitante ao desempenho e estimulando o empregado a participar dos momentos bons e ruins da empresa, a buscar a melhoria contínua, a interagir e cooperar com a equipe.

Segundo Chiavenato (1999), a remuneração através de salários fixos e com foco na descrição de cargos valorizava uma cultura individualista e não motivava o funcionário a melhorar continuamente seu trabalho, já que seu salário seria o mesmo independente de seu resultado. As empresas tiveram que rever seus sistemas de remuneração e procurar reelaborá-los, de forma que estivessem estrategicamente ligados aos objetivos da empresa.

Para Zimpeck (1990), a outra modalidade de remuneração por resultados consiste na fixação de uma meta e de uma bonificação a ser recebida quando o objetivo empresarial for atingido, pois previamente tinha sido negociada entre a empresa e seus funcionários. O sistema não produzirá efeitos na motivação dos funcionários ou da equipe, se as metas estabelecidas estiverem fora de seu alcance. Por esse motivo é importantíssimo a participação de todos da empresa. A participação ativa dos funcionários nas decisões caracteriza a empresa adepta da gestão participativa, que deve acompanhar o sistema de remuneração variável, dotando os seus membros de influência tanto nas decisões quanto nos resultados.

#### **4.4 A relação entre estresse e o desenvolvimento de carreiras e cargos**

O termo *stress*, já era usado no século XIV, afirma Neves (1994), significando sofrimento, penúria, adversidade ou aflição. No século XIX, passou a ser largamente utilizado no contexto das ciências físicas, significando uma razão da força intensa, criada por uma força externa, provocando assim, uma deformação ou distorção do objeto pressionado.

França & Rodrigues (1997, p.59), definem o estresse como:

uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetido, que é avaliada pela pessoa com uma ameaça ou algo que exige dela mais que suas próprias habilidades ou recursos que põe em perigo o seu bem-estar.

Como visto anteriormente a definição do plano de cargos e carreiras possibilita conflitos de interesses e por conta disto, conforme a magnitude do conflito algum estresse pode surgir.

Robbins (1999) avalia que dentro dos fatores organizacionais geradores de estresse, estão incluídos, aspectos diretamente relacionados com as carreiras e os cargos desempenhados

pelas pessoas, a saber: as pressões para evitar erros e completar as tarefas num reduzido espaço de tempo, a sobrecarga no trabalho, entre outros.

Para ser bem mais sucinto, Robbins (1999, p.411) explica:

Exigências da tarefa são fatores relacionados ao cargo de uma pessoa. Elas incluem o dimensionamento do cargo do indivíduo (autonomia, variedade de tarefa, grau de automação), condições de trabalho e a disposição física do trabalho... Quanto maior a interdependência entre as tarefas de uma pessoa e as tarefas de outros, maior o potencial de estresse. A autonomia, por outro lado, tende a diminuir o estresse. Cargos em que a temperatura, o ruído ou outras condições de trabalho sejam considerados perigosos ou indesejáveis podem aumentar a ansiedade... Exigências do papel relacionam-se às pressões colocadas numa pessoa como função do papel especial que ela representa na organização.

Robbins (1999), também atribui à falta de apoio social de colegas e relações interpessoais fracas, como possíveis causadores de estresse no desempenho do cargo. Outros fatores são as regras excessivas e a falta de participação nas decisões que provocam mudanças intimamente relacionadas ao cargo desempenhado pela pessoa.

Robbins (1999), mediante ao que é visto hoje nas organizações afirma que: “As pessoas que permanecem na organização por mais tempo são aquelas com traços mais resistentes ao estresse ou que são mais resistentes às características de estresse de suas organizações” (p.412), elas desenvolvem na maioria das vezes mecanismos para se defenderem e assim conseguem lidar com as situações estressantes.

Tupinambá (1994, p.29) observa que o desgaste provindo da sobrecarga de trabalho está relacionado com o grau de satisfação sentido pelo trabalhador. E afirma que:

Nos sistemas organizacionais onde a maioria das pesquisas sobre estresse laboral se origina, dois pontos são considerados de forma bipolar: exigência, sobrecarga e desgaste do trabalho de um lado e satisfação no trabalho de outro.

É avaliando esta realidade que podemos observar o quanto as organizações devem estabelecer um plano de cargos e carreiras que possa ser satisfatório para as partes envolvidas. Estar satisfeito naquilo que se faz é essencial para uma carreira promissória e uma vantagem competitiva de sucesso para toda e qualquer organização.

## 5. ESTUDO DE CASO

Por solicitação dos informantes não é referida o nome da empresa. Apenas se pode afirmar que se trata de uma prestadora de serviços dos planos de saúde há mais de dez anos no mercado de Fortaleza.

### 5.1 Metodologia

Foi realizada em 12/11/2010 uma pesquisa de natureza exploratória, buscando-se alcançar os objetivos estabelecidos, tendo por base o referencial teórico delineado.

Além disso, segundo Vergara (1998, p.46), a tipologia da pesquisa foi estabelecida em duas vertentes: quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa quantitativa, que tem por objetivo observar, registrar, analisar e correlacionar um conjunto de fatos ou fenômenos (variáveis) sem que aja manipulação; quanto aos meios, foi feita uma pesquisa bibliográfica, para construção do referencial teórico e uma pesquisa exploratória na empresa que foi identificada no requisito anterior.

Como o estudo foi realizado em uma única organização, caracterizou-se, também como um estudo de caso, definido por Vergara (1998, p.47) como:

Circunscrito a uma ou poucas unidades, entidades essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

A amostra da pesquisa foi constituída por 17 funcionários da empresa citada. O dimensionamento da amostra por se tratar de um estudo exploratório com finalidade de sondagem foi de conveniência. E como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado. Para concluir, esses dados coletados permitiram a consolidação de informações relativas ao objeto de estudo e os resultados foram apresentados em gráficos para facilitar a apresentação.

## 5.2 Análise dos resultados

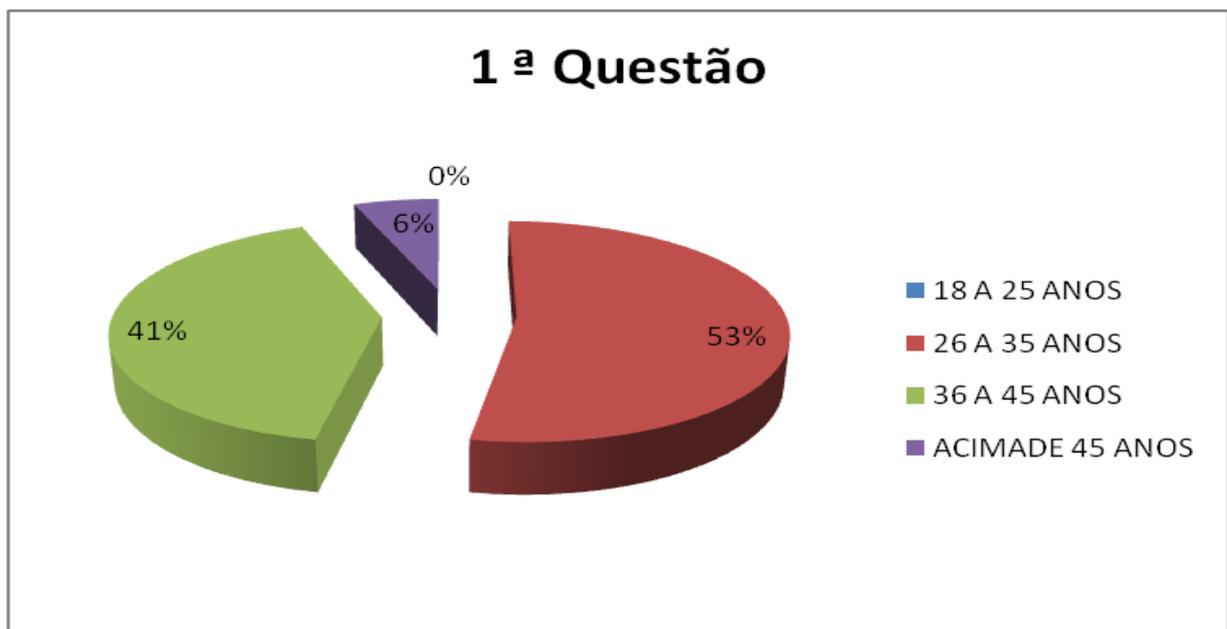
Na Tabela 1 apresenta-se a faixa etária dos entrevistados deste estudo. Pode-se observar que 53% dos entrevistados são de 26 a 35 anos, 41% tem 36 a 45 anos e 6% tem a idade acima de 45 anos. Conforme se observa na Tabela 1 não houve registro para a faixa de 18 a 25 anos.

**Tabela 1 – A faixa etária dos entrevistados**

| Faixa Etária    | Nº de Citações | Frequência     |
|-----------------|----------------|----------------|
| 18 A 25 ANOS    | 0              | 0,00%          |
| 26 A 35 ANOS    | 9              | 53,00%         |
| 36 A 45 ANOS    | 7              | 41,00%         |
| ACIMADE 45 ANOS | 1              | 6,00%          |
| <b>TOTAL</b>    | <b>17</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

A questão 1 (Qual sua faixa etária?) refere-se a uma pesquisa quantitativa em relação a média de idade das pessoas que trabalham nessa empresa.



**Gráfico 1- Percentual da faixa etária dos entrevistados**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010).

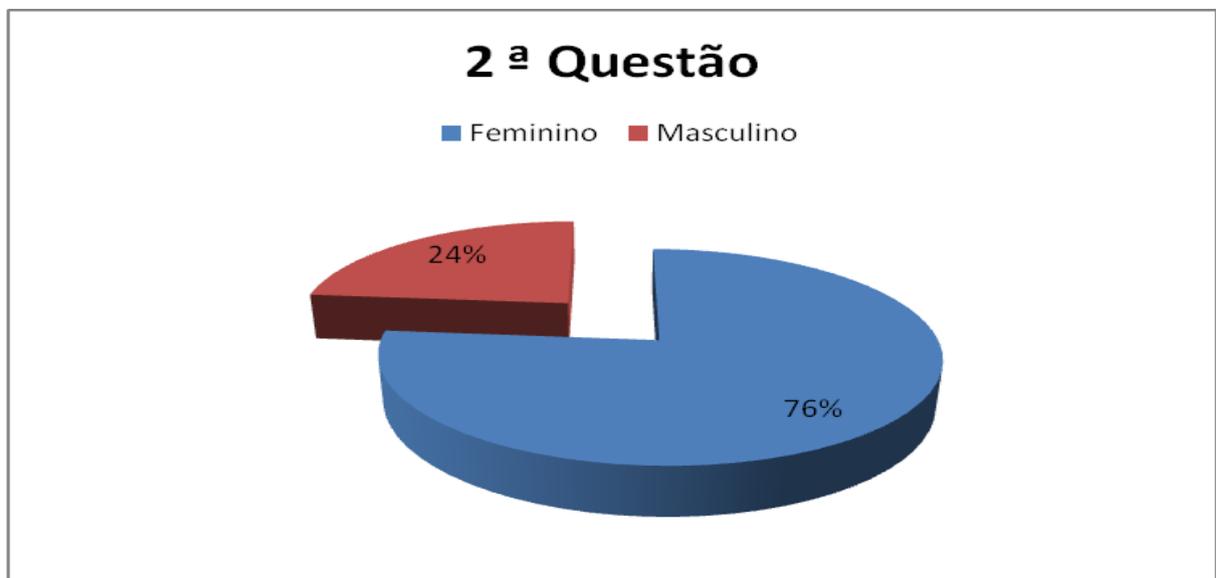
Na Tabela 2 apresenta-se o sexo dos entrevistados, sendo possível concluir que 76% dos entrevistados são mulheres e que 24% são homens, ou seja, é predominante a presença das mulheres na empresa.

**Tabela 2 – Sexo dos entrevistados**

| Sexo dos Entrevistados | Nº de Citações | Frequência     |
|------------------------|----------------|----------------|
| Feminino               | 13             | 76,00%         |
| Masculino              | 4              | 24,00%         |
| <b>TOTAL</b>           | <b>17</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

A questão 2 (Qual seu sexo?), refere-se a diferença representativa entre a existência de homens e mulheres desta empresa.



**Gráfico 2- Percentual do sexo dos entrevistados**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

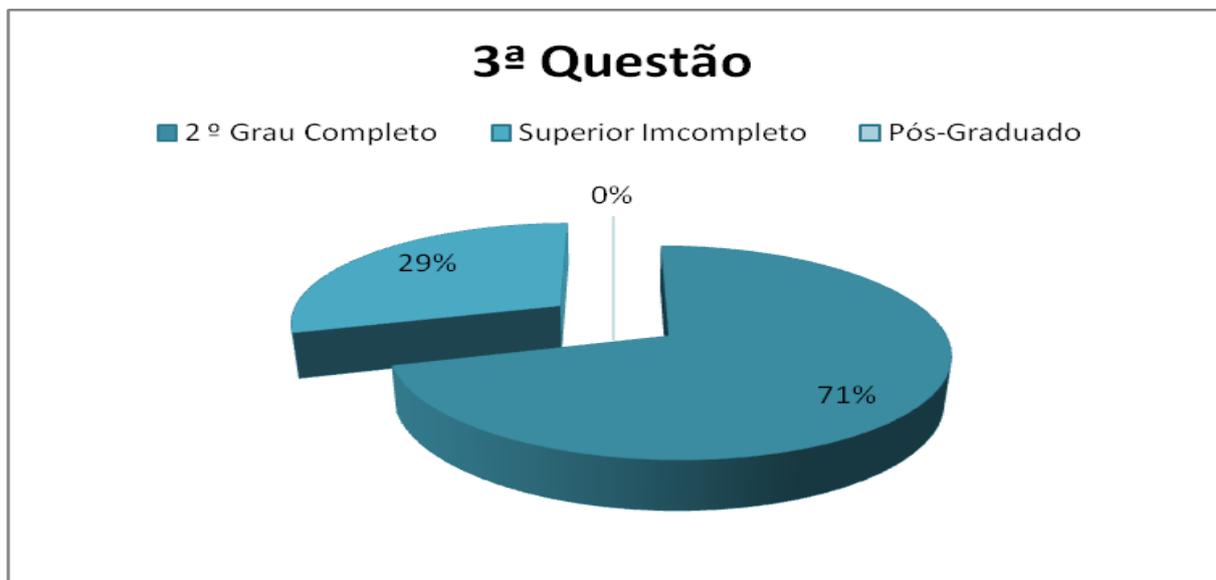
Na Tabela 3, apresenta-se o nível de escolaridade dos entrevistados. Notando-se que apenas 29% dos entrevistados estão no nível superior e 71% apresentam o 2º Grau completo. Levando em consideração que Pós-Graduado não apresentou percentual.

**Tabela 3 – Nível de escolaridade dos entrevistados**

| Nível de escolaridade | Nº de Citações | Frequência     |
|-----------------------|----------------|----------------|
| 2º Grau Completo      | 12             | 71,00%         |
| Superior Incompleto   | 5              | 29,00%         |
| Pós-Graduado          | 0              | 0,00%          |
| <b>TOTAL</b>          | <b>17</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

A questão 3 (Qual sua formação?), mostra o percentual do nível escolar dos entrevistados que buscam crescer dentro ou fora da empresa.



**Gráfico 3- Percentual do nível de escolaridade dos entrevistados**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

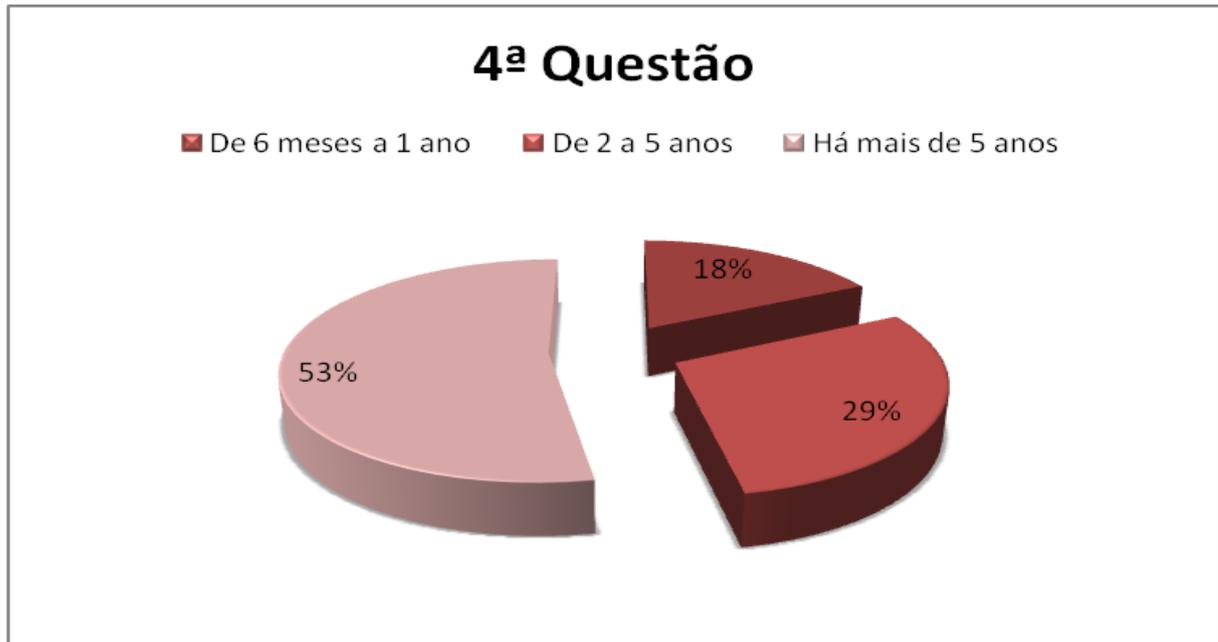
Na Tabela 4, pode ser observado que a maioria dos profissionais entrevistados que trabalham na empresa têm mais de 5 anos de atuação, pois apresentam o percentual de 53%. Em segundo lugar, estão os entrevistados que têm de 2 a 5 anos de empresa com o percentual de 29% e logo em seguida os que têm até um ano de empresa apresentando 18%.

**Tabela 4 – Tempo de atividade na empresa dos entrevistados**

| Tempo de atividade na empresa | Nº de Citações | Frequência     |
|-------------------------------|----------------|----------------|
| De 6 meses a 1 ano            | 3              | 18,00%         |
| De 2 a 5 anos                 | 5              | 29,00%         |
| Há mais de 5 anos             | 9              | 53,00%         |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>17</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

A questão 4 (Há quanto tempo trabalha nesta empresa?) refere-se ao percentual do tempo de serviço dos entrevistados dentro da empresa analisada.



**Gráfico 4 – Percentual do tempo de atividade na empresa dos entrevistados**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

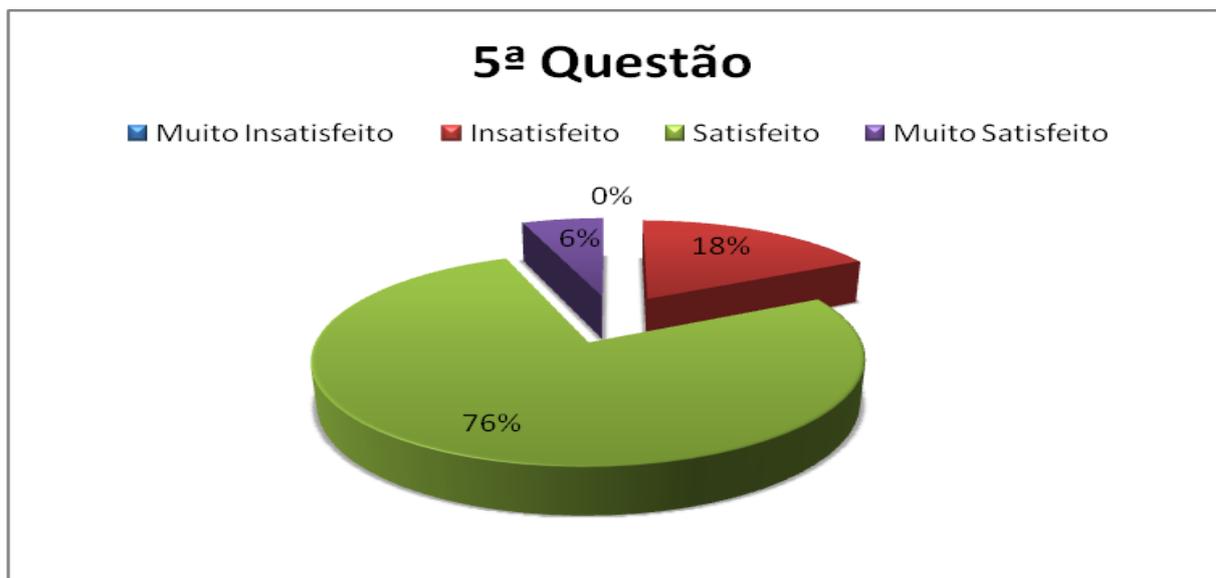
Dentro da relação existente entre os colaboradores e seus superiores, na Tabela 5, pode ser observado se na realidade as idéias propostas pelos colaboradores são satisfatórias tanto para a empresa como para a permanência dos mesmos dentro dela. Foi com essa finalidade que o percentual do grau de satisfação representou 76%, o grau de insatisfação 18%, o grau de muita satisfação 6% e o grau de muita insatisfação não apresentou percentual.

**Tabela 5 – Grau de satisfação dos entrevistados quando suas idéias são ouvidas**

| Grau de satisfação | Nº de Citações | Frequência     |
|--------------------|----------------|----------------|
| Muito Insatisfeito | 0              | 0,00%          |
| Insatisfeito       | 3              | 18,00%         |
| Satisfeito         | 13             | 76,00%         |
| Muito Satisfeito   | 1              | 6,00%          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>17</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

A questão 5 (Em relação ao seu trabalho nesta empresa suas idéias são ouvidas, como você se sente?), demonstra o quanto os entrevistados estão satisfeitos por serem ouvidas suas idéias.



**Gráfico 5 – Percentual de satisfação dos entrevistados quando suas idéias são ouvidas**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

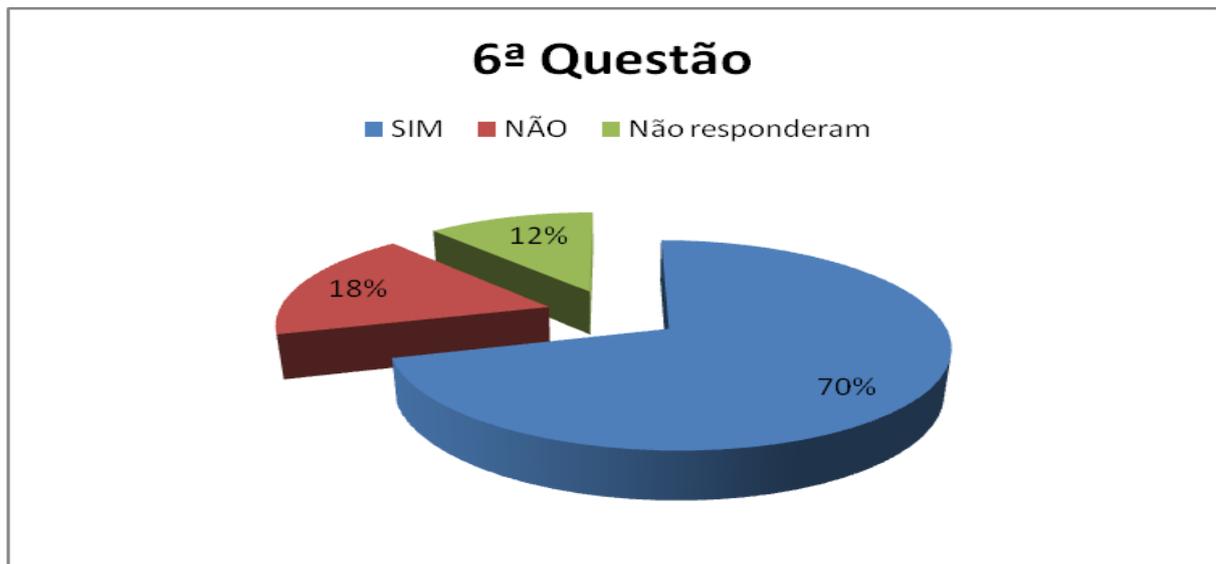
Como em toda e qualquer empresa a busca pelo sucesso é meta a ser cumprida e objetivo a ser realizado. Os profissionais dessa empresa almejam um plano de cargos e carreiras que possa ser um crescimento tanto pessoal como profissional. Então essa pergunta foi estabelecida como forma de saber se por meio de um plano de cargos e carreiras a empresa oferece oportunidades de crescimento. Foi constatado que 70% dos entrevistados acreditam que existe um plano de cargos e carreiras, 18% acreditam que não existe e 12% preferiram não responder a esta pergunta.

**Tabela 6 – A existência de um plano de cargos e carreiras**

| A existência de um plano de cargos e carreiras | Nº de Citações | Frequência     |
|--|----------------|----------------|
| SIM  | 12             | 70,00%         |
| NÃO  | 3              | 18,00%         |
| Não responderam                                | 2              | 12,00%         |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>17</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

A questão 6 (Dentro da empresa em que trabalha existe um plano de cargos e carreiras?), verificou que a empresa apresenta um plano de cargos e carreiras que pode ser o diferencial para a concorrência acirrada do mercado.



**Gráfico 6- Percentual da existência de um plano de cargos e carreiras**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

Analisando a Tabela 7, que se refere às perspectivas de carreira dentro da empresa observa-se que a empresa apresenta um grau de satisfação em percentual de 53%, um grau de insatisfação de 35%, não apresenta percentuais no grau de muita insatisfação e nem no grau de muita satisfação e, além disso, 12% dos entrevistados não quiseram responder a pergunta.

**Tabela 7 - Grau de satisfação dos entrevistados em relação à carreira**

| Grau de satisfação | Nº de Citações | Frequência     |
|--------------------|----------------|----------------|
| Muito Insatisfeito | 0              | 0,00%          |
| Insatisfeito       | 6              | 35,00%         |
| Satisfeito         | 9              | 53,00%         |
| Muito Satisfeito   | 0              | 0,00%          |
| Não responderam    | 2              | 12,00%         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>17</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

Observando os dados da questão 7 (Em relação às perspectivas de carreira na sua empresa, como você se sente?) concluiu-se que a satisfação dos entrevistados representam uma boa parcela, mas que a insatisfação ainda existem e está com o percentual bem próximo do que é satisfatório.



**Gráfico 7– Percentual de satisfação dos entrevistados em relação à carreira**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

Analisando a Tabela 8, observam-se como os entrevistados se sentem realizados em sua profissão. Mas, o que realmente foi constatado é que a maioria está parcialmente realizado naquilo que faz apresentando o percentual de 35% dos entrevistados. Apenas 29% dos entrevistados estão realizados profissionalmente. Também ressalta-se que os profissionais que se sentem muito realizados na sua profissão apresentam o mesmo percentual dos que se sentem pouco realizados, ou seja, 18% dos entrevistados.

**Tabela 8 – Realização profissional dos entrevistados**

| Realização Profissional | Nº de Citações | Frequência     |
|-------------------------|----------------|----------------|
| Muito Realizado         | 3              | 18,00%         |
| Realizado               | 5              | 29,00%         |
| Mais ou menos Realizado | 6              | 35,00%         |
| Pouco Realizado         | 3              | 18,00%         |
| <b>TOTAL</b>            | <b>17</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

Observando a questão 8 (Sente-se realizado profissionalmente com o trabalho que executa?) fica evidente o quanto a realização profissional deve ser valorizada dentro da empresa.



**Gráfico 8- Percentual da realização profissional dos entrevistados**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

De acordo com o grau de motivação dentro da empresa analisada, apresentada na Tabela 9, foi constatado que os entrevistados estão motivados apresentando um percentual de 65%. Mas, mesmo com toda essa motivação ainda apresenta um percentual de 23% em desmotivação e apenas 2% de muita motivação. Já na opção de muito desmotivado não foi apresentado nenhum percentual.

**Tabela 9 – Grau de motivação dos entrevistados em relação à empresa**

| Grau de Motivação | Nº de Citações | Frequência     |
|-------------------|----------------|----------------|
| Muito Desmotivado | 0              | 0,00%          |
| Desmotivado       | 4              | 23,00%         |
| Motivado          | 11             | 65,00%         |
| Muito Motivado    | 2              | 12,00%         |
| <b>TOTAL</b>      | <b>17</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

Analisando a questão 9 (Qual o seu grau de motivação em relação a empresa em que trabalha?) ficou explícito que a empresa agrada a uns e outros não. Na realidade o ser humano nem sempre está motivado na empresa em alguns momentos, já em outras ocasiões a motivação pode estar em alta.



**Gráfico 9 – Percentual de motivação dos entrevistados em relação à empresa**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

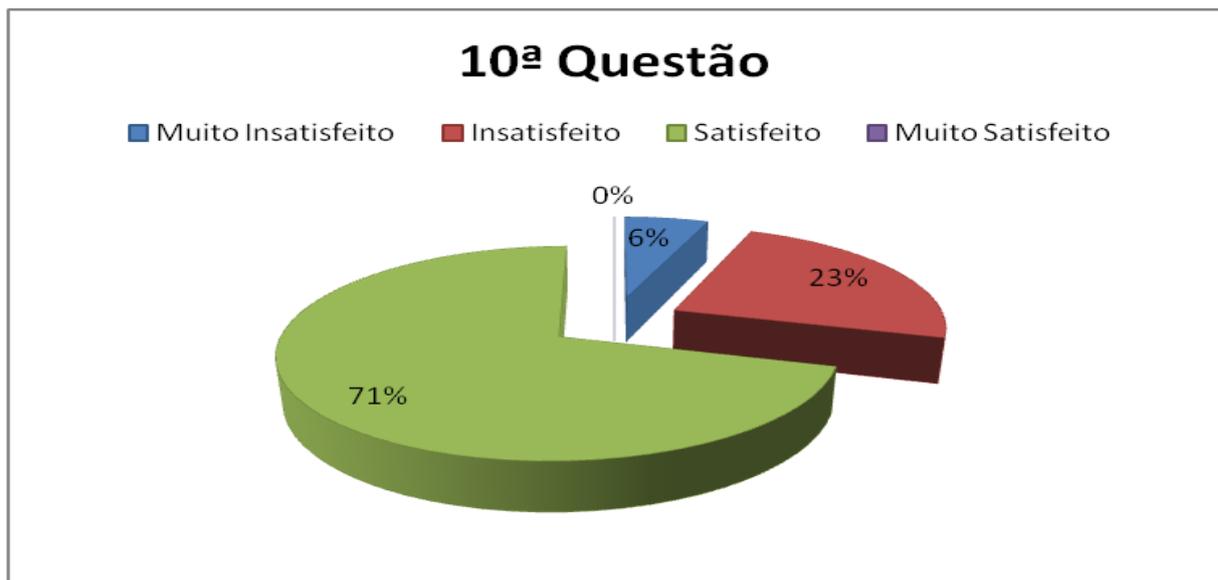
Na Tabela 10, podemos observar que quanto ao salário atual dos entrevistados a maioria encontra-se satisfeito apresentando um percentual de 71% dos entrevistados. E mesmo assim ainda há 23% insatisfeitos, 6 % muito insatisfeito e nenhum percentual apresentado como muito satisfeito.

**Tabela 10 – Grau de satisfação dos entrevistados em relação ao salário atual**

| Grau de satisfação | Nº de Citações | Frequência     |
|--------------------|----------------|----------------|
| Muito Insatisfeito | 1              | 6,00%          |
| Insatisfeito       | 4              | 23,00%         |
| Satisfeito         | 12             | 71,00%         |
| Muito Satisfeito   | 0              | 0,00%          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>17</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

A questão 10 (Quanto ao salário atual, como você se sente?), mostra o quanto os entrevistados estão satisfeitos em receber o salário atual. E que ainda há insatisfação no salário por parte de alguns entrevistados.



**Gráfico 10 – Percentual de satisfação dos entrevistados em relação ao salário atual**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

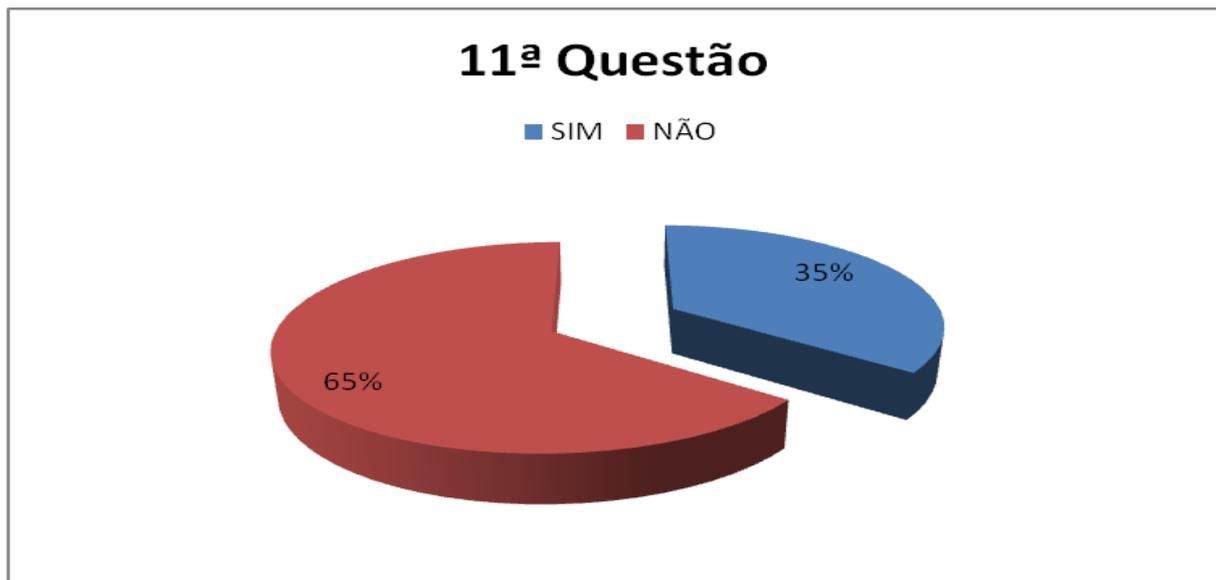
Ainda se tratando do salário que os entrevistados recebem, analisado na Tabela 11, foi realizada uma pergunta na hipótese de saber se os esforços, os serviços prestados pelos mesmos estão compatíveis com o salário recebido. Dessa forma, verificou-se que 65% dos entrevistados acreditam que não está compatível e que 35% acreditam que sim.

**Tabela 11 – Quanto ao salário, se é compatível com os esforços dos entrevistados**

| Quanto ao salário se é compatível com os esforços | Nº de Citações | Frequência     |
|---|----------------|----------------|
| SIM   | 6              | 35,00%         |
| NÃO   | 11             | 65,00%         |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>17</b>      | <b>100,00%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

Analisando a questão 11 (O seu salário é compatível com os esforços que faz na empresa?), é evidente o quanto os entrevistados gostariam de receber um salário mais digno com seus esforços prestados a empresa estudada.



**Gráfico 11 – Percentual quanto ao salário, se é compatível com os esforços dos entrevistados**

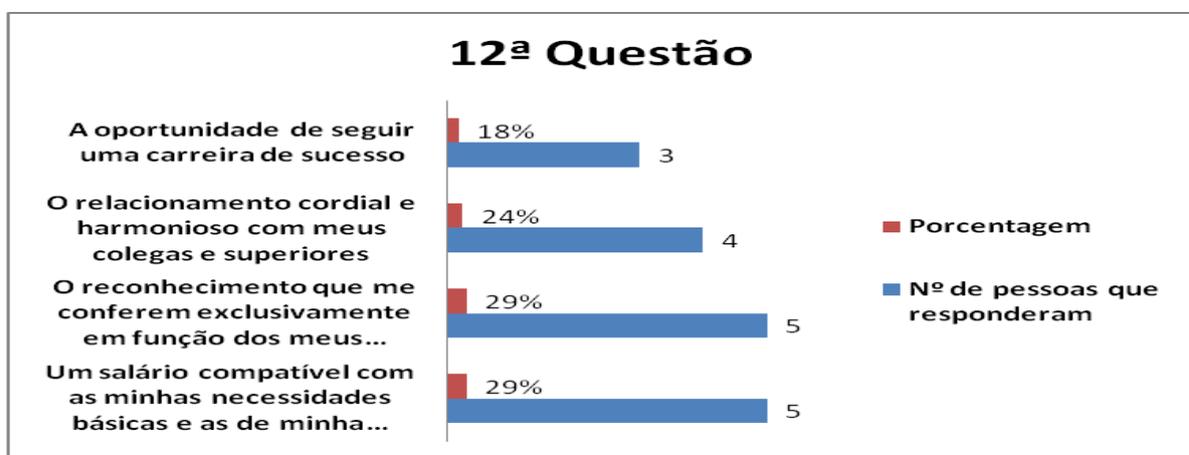
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

Quanto ao incentivo e estímulo que a empresa fornece aos seus colaboradores, é visível na Tabela 12 que foram identificados dois estímulos mais votados pelos entrevistados que fazem o diferencial para o desempenho pessoal e profissional. Observa-se também no Gráfico 12 que 29% dos entrevistados acreditam que um salário compatível com as suas necessidades e as de sua família, assim também, o reconhecimento conferido ao entrevistado exclusivamente por seus méritos tanto incentiva como estimula a desempenhar bem seu papel. Além disso, o relacionamento cordial e harmonioso com seus colegas e superiores apresentando 24% e a oportunidade de seguir uma carreira de sucesso com o percentual de 18%.

**Tabela 12 – O que mais incentiva e estimula o desempenho dos entrevistados?**

| O que mais incentiva e estimula o desempenho                                   | Nº de Citações | Frequência     |
|--|----------------|----------------|
| Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família | 5              | 29,00%         |
| O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos     | 5              | 29,00%         |
| O relacionamento cordial e harmonioso com meus colegas e superiores            | 4              | 24,00%         |
| A oportunidade de seguir uma carreira de sucesso                               | 3              | 18,00%         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>17</b>      | <b>100,00%</b> |

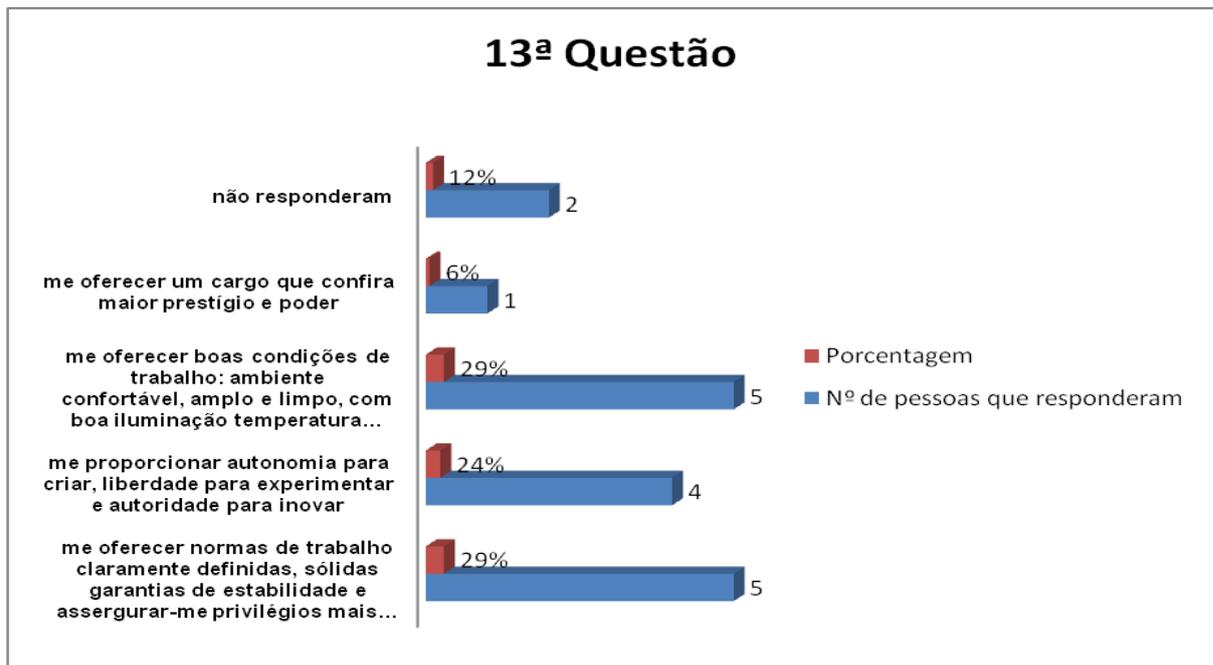
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)



**Gráfico 12 – Percentual do incentivo e estímulo para o desempenho dos entrevistados**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

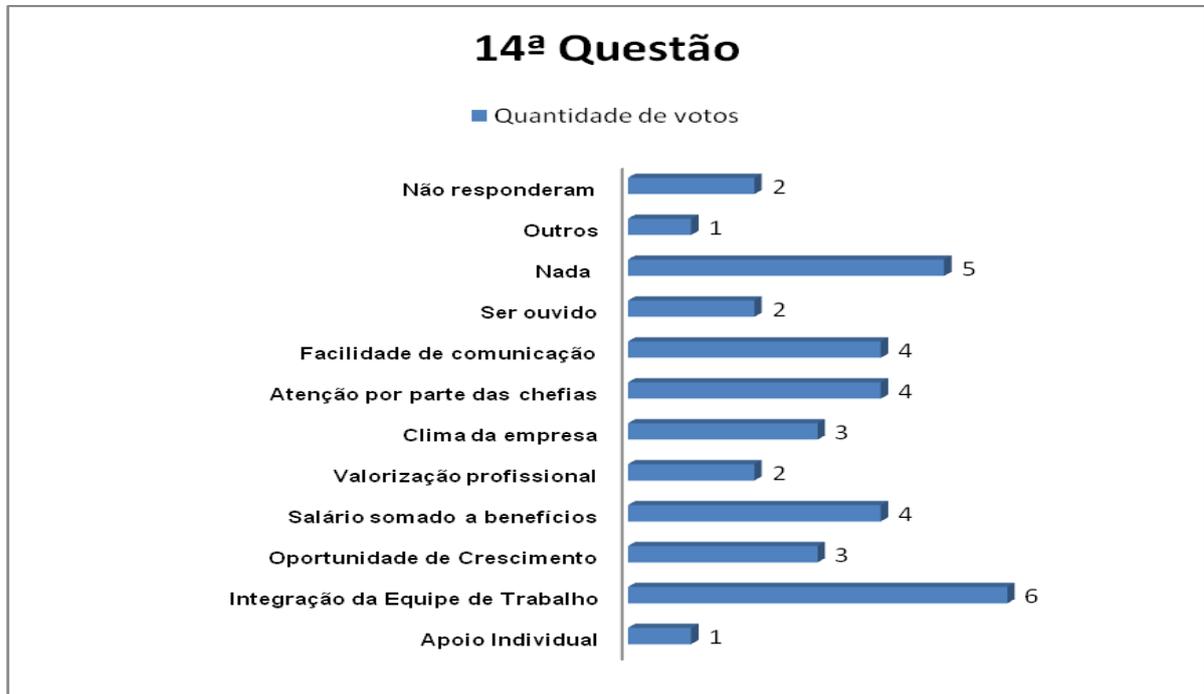
Na questão 13 (Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que:), foi possível observar que os entrevistados apresentaram o mesmo percentual de 29% aos itens que retratava uma organização que oferecesse normas de trabalho claras e sólidas, estabilidade, assegura-se privilégios como assistência médica e a que também oferecesse boas condições de trabalho com ambiente confortável, iluminado, com temperatura agradável e um restaurante com comida saborosa. Assim como, 24% dos entrevistados optaram para organização que proporcionasse autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar. Além disso, 12% dos entrevistados não responderam a pergunta e 6% optaram para organização que oferecesse um cargo que confira maior prestígio e poder.



**Gráfico 13 – Percentual dos entrevistados em relação à preferência de escolha entre duas organizações**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

Na questão 14, foram analisadas as quatro opções que revelam os principais fatores de motivação dos entrevistados. Podem ser observados no Gráfico 14 os itens mais votados pelos entrevistados.



**Gráfico 14 – Quantidade de votos dos entrevistados em relação aos Fatores de Motivação**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

Fica evidente a classificação a seguir:

**1º Fator:** Integração da Equipe de Trabalho;

**2º Fator:** Nada;

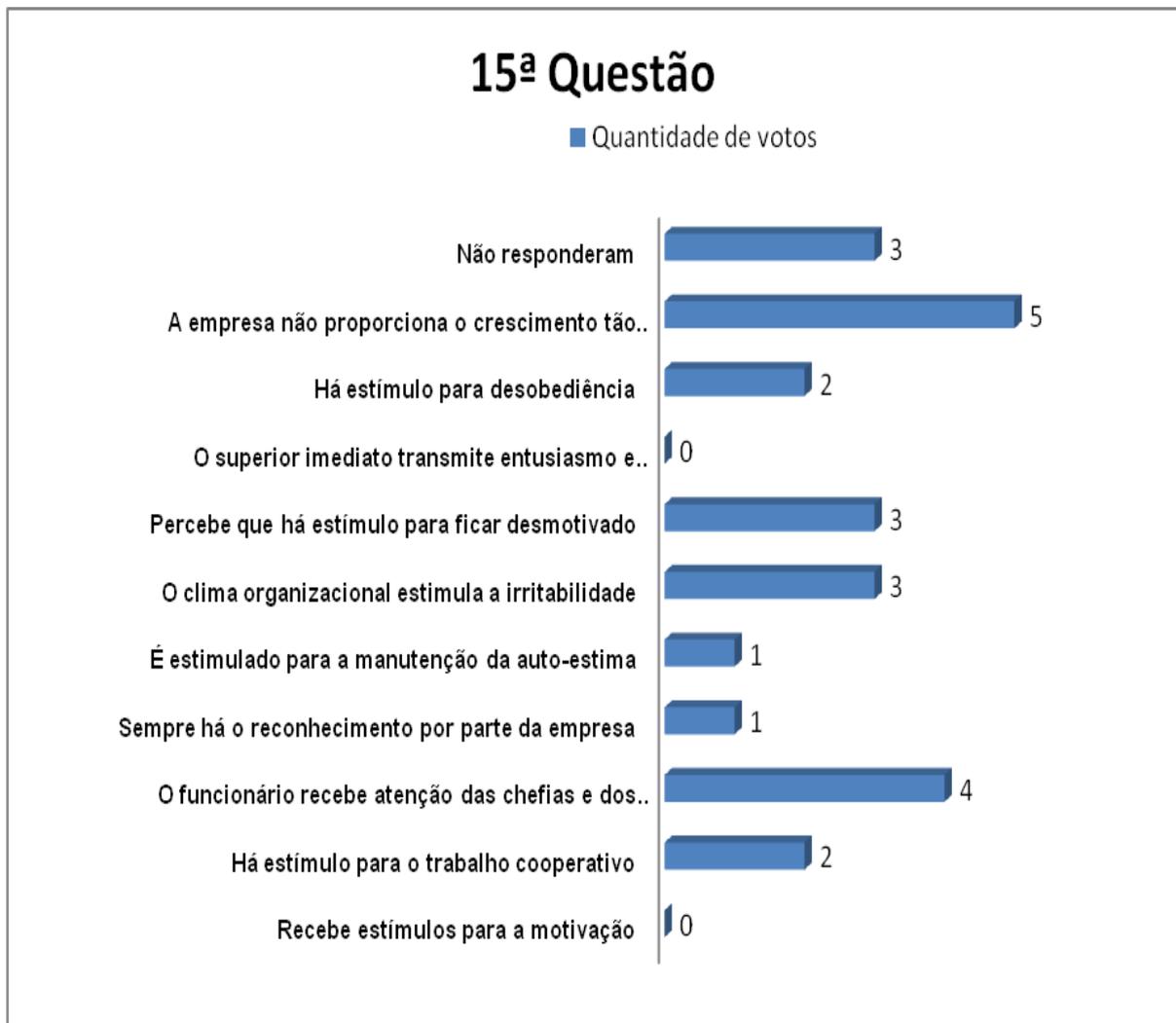
**3º Fator:** Salário somado a benefícios, Atenção por parte da chefia e a Facilidade de Comunicação;

**4º Fator:** Oportunidade de Crescimento e Clima da empresa

Portanto, o que pode-se perceber é que a motivação dos colaboradores desta empresa está muito ligada à integração da equipe de trabalho. É bem relevante considerar que o segundo fator mostra a insatisfação de boa parte desses membros. Só depois é que o salário exerce um lugar de destaque, junto à atenção da chefia e a facilidade de comunicação, para que se consiga um bom andamento de todo o trabalho da equipe.

E analisando o último fator citado percebe-se o quanto é necessário uma motivação muito mais contagiante quando se diz respeito a oportunidades de crescimento dentro da empresa e como o clima da mesma está influenciando bastante e talvez por esse motivo seja preciso ocorrer algumas mudanças para obter resultados palpáveis a organização.

Na questão 15, verifica-se que o ambiente da empresa é um ponto bastante importante para o bem-estar de um colaborador. Saber como os entrevistados vêm o ambiente de trabalho é essencial para averiguar se a imagem que a empresa quer transmitir é satisfatória para ambos. Analisando o Gráfico 15 pode-se obter as possíveis respostas:



**Gráfico 15 – Quantidade de votos dos entrevistados em relação ao ambiente da empresa**

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor. (2010)

Dentre as alternativas propostas as mais votadas por ordem classificatórias são:

**1º lugar:** A empresa não proporciona o crescimento tão desejado;

**2º lugar:** O funcionário recebe atenção das chefias e dos colegas;

**3º lugar:** Há a mesma quantidade de votos em duas alternativas:

O clima organizacional estimula a irritabilidade,

Percebe que há estímulo para ficar desmotivado;

**4º lugar:** Há a mesma quantidade de votos em duas alternativas:

Há estímulo para o trabalho cooperativo,

Há estímulo para a desobediência;

**5º lugar:** Há a mesma quantidade de votos em duas alternativas:

É estimulado para a manutenção da auto-estima,

Sempre há o reconhecimento por parte da empresa;

Em primeiro lugar, a empresa não oferece um crescimento profissional tão almejado por seus colaboradores. Em segundo lugar, alguns acreditam que recebem atenção da chefia e dos colegas, mas que ainda deixa a desejar para sua motivação. Em terceiro lugar, pode-se perceber que o clima da empresa não é tão favorável gera irritabilidade e como consequência uma desmotivação constante. Em quarto lugar, só ocorre um estímulo quando há trabalho cooperativo, mas também pode ocasionar desobediência por parte dos membros da equipe. Somente em quinto lugar, é observado que o ambiente estimula a manutenção da auto-estima e a empresa reconhece o trabalho de seus colaboradores.

Além dessa classificação foi observado que os entrevistados não optaram nas alternativas de que recebem estímulo para a motivação e nem na que apresenta que o superior imediato transmite o entusiasmo e a motivação para o trabalho. Contudo, alguns preferiram não optar por nenhuma das alternativas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi analisado as mudanças ocorridas entre um Plano de Cargos e Carreira no sistema de Recursos Humanos para uma de Gestão de Pessoas que possa influenciar na Motivação das pessoas dentro das organizações.

Para detectar tais influências foi aplicado um questionário. Com os resultados desta pesquisa verificou-se que segundo a satisfação de seus colaboradores da empresa analisada apresentou-se pontos negativos e positivos. Alguns se sentem totalmente motivados já outros, ainda precisam de motivos bem claros para que sua motivação possa ser estimulada e refletir em seu trabalho.

No referencial teórico, foram expostos diversos conceitos e estudos sobre Gestão de Pessoas, Motivação e Plano de Cargos e Carreiras, definindo exatamente tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, dando origem a tendência de um comportamento específico e isto foi apresentado às pessoas de forma que aquelas que desconheciam passaram a ter uma noção do assunto e de sua importância.

O que pode ser concluído sobre a análise dos dados é que as pessoas de modo geral valorizam o plano de cargos e carreiras. Embora, os colaboradores da empresa analisada acreditem que não existem muitas oportunidades de crescimento, que falta mais atenção dos seus superiores, valorização profissional e estratégias motivacionais para que se sintam satisfeitos na organização. A empresa pode estar deixando a desejar para alguns colaboradores. Enquanto, existem outros que são motivados a trabalharem bem, com prestígio, porque receberam há pouco tempo aumento, o clima da organização é favorável, existe uma parceria entre os colaboradores, os benefícios satisfazem suas necessidades básicas, ou seja, pode ser pouco, mas é o bastante para se viver com dignidade.

## REFERÊNCIAS

- BARNARD, Chester I. **As Funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971. p. 286
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOOG, Gustavo G. (Coord). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas. O passo decisivo para a administração participativa**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Carreira e competência: gerenciando o seu maior capital**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992

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

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores.** São Paulo: Atlas, 2004. P. 118-132.

FRANÇA, A.C.L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho: guia básico com abordagem psicossomática.** São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 12ª ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho.** São Paulo: Atlas, 1978

MURRAY, E. J. **Motivação e emoção.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1986.

NEVES, Vera Torres das. O estudo do estresse. **Revista Momento**, v.7, s/n, p. 167-172, jan./dez., 1994.

REEVE, Johnmarshall. **Motivação e emoção.** 4ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

ROBBINS, Stephen. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. In: Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 394-423.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Andréia Leite dos. Teorias sobre Motivação. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a55.htm> Acesso em 29 de Agosto de 2010.

TUPINAMBÁ, Antônio Caubi Ribeiro. Psicopatologia Industrial: a pesquisa sobre o estresse no âmbito do trabalho. **Revista de Psicologia**, v.12, n. ½, p. 5-18, jan./dez., 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

XAVIER, Ricardo de Almeida. **Sua Carreira: planejamento e gestão.** São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006.

ZIMPECK, Bervely Glen. **Administração de Salários.** 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WEISS, D. **Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe.** São Paulo: Nobel, 1991.

## APÊNDICES

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E**  
**SECRETARIADO EXECUTIVO**

**MONOGRAFIA: Plano de Cargos e Carreiras Sob à Ótica da Gestão de Pessoas**  
**CURSO: Secretariado Executivo**  
**ORIENTADOR: Carlos Manta**  
**ALUNA: Francisca Meiryenne Santiago da Silva**

**QUESTIONÁRIO**

- 1. Qual sua faixa etária?**  
 18 a 25 anos  26 a 35 anos  36 a 45 anos  acima de 45 anos
- 2. Qual seu sexo?**  
 Feminino  Masculino
- 3. Qual sua formação?**  
 Segundo Grau  Superior Incompleto  Pós Graduação
- 4. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?**  
 De 6 meses a 1 ano  De 2 a 5 anos  Há mais de 5 anos
- 5. Em relação ao seu trabalho nesta empresa, como você se sente?**  
 Muito Insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito
- 6. Dentro da empresa em que trabalha existe um plano de cargos e carreiras?**  
 Sim  Não
- 7. Em relação às perspectivas de carreira na sua empresa, como você se sente?**  
 Muito Insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito
- 8. Sente-se realizado profissionalmente com o trabalho que executa?**  
 Muito Realizado  Realizado  Mais ou menos Realizado  Pouco Realizado
- 9. Qual o seu grau de motivação em relação a empresa em que trabalha?**  
 Muito Desmotivado  Desmotivado  Motivado  Muito Motivado
- 10. Quanto ao salário atual, como você se sente?**  
 Muito Insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito
- 11. O seu salário é compatível com os esforços que faz na empresa?**  
 Sim  Não
- 12. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho dentro da empresa?**  
 um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.  
 o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.  
 o relacionamento cordial e harmonioso com meus colegas e superiores.  
 a oportunidade de seguir uma carreira de sucesso.

**13. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que:**  
 me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável amplo e limpo, com boa iluminação temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

**14. Dos itens abaixo relacionados, marque até 4 opções que você considera, hoje, como os principais Fatores de sua Motivação:**

Apoio Individual

Integração da Equipe de Trabalho

Oportunidade de Crescimento

Salário somado a benefícios

Valorização profissional

Clima da empresa

Atenção por parte das chefias

Facilidade de comunicação

Ser ouvido

Nada

Outros \_\_\_\_\_

**15. Assinale as alternativas abaixo, conforme você se sente no ambiente da empresa:**

Recebe estímulo para a motivação

Há estímulo para o trabalho cooperativo

O funcionário recebe atenção das chefias e dos colegas

Sempre há o reconhecimento por parte da empresa

É estimulado para a manutenção da auto-estima

O clima organizacional estimula a irritabilidade

Percebe que há estímulo para ficar desmotivado

O superior imediato transmite entusiasmo e motivação para o trabalho

Há estímulo para a desobediência

A empresa não proporciona o crescimento tão desejado