

FACER FACULDADES
FACULDADE DE CERES
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS:
UMA VISÃO SOBRE CARGOS, REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES**

LUCAS FARIA BRAGA DE AGUIAR

Ceres - GO
2015

LUCAS FARIA BRAGA DE AGUIAR

**ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS:
UMA VISÃO SOBRE CARGOS, REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO NAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade Facer, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Especialista Hamilton Mendes da Cunha

Ceres-GO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Aguiar, Lucas Faria Braga de

Administração de pessoas e recursos humanos: uma visão sobre cargos, remuneração e motivação nas organizações. / Lucas Faria Braga de Aguiar. - Ceres – GO: FACER – Faculdade de Ceres, Ceres, GO, 2016.

56 fls.

Orientador: Hamilton Mendes da Cunha (Especialista)

TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade de Ceres.

Bibliografia.

1. Gestão de pessoas. 2. Cargos e Remuneração. 3. Motivação. I. FACER - Faculdade de Ceres. II. Título.

CDU658.3

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

FOLHA DE APROVAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS: UMA VISÃO SOBRE CARGOS, REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso a
Faculdade Facer, Bacharelado em
Administração, 2015.

BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da Banca Examinadora:

Presidente e Orientador: Prof. Especialista Hamilton Mendes da Cunha
Facer Faculdades

Membro Titular: Professor Thiago Flávio

Membro Titular: Professor Fábio Nunes

DEDICATÓRIA

A Deus que me proporcionou a possibilidade de estudar, a minha mãe e minha noiva que nunca deixaram de incentivar e fiscalizar meus estudos, ao programa PROUNI que possibilitou o meu ingresso na universidade, e finalmente aos livros e aos professores que com muita dedicação me fizeram compreender o quão a administração poderia mudar minha vida.

AGRADECIMENTOS

Aos autores dos livros que serviram de norteador para a construção desse trabalho. Ao Mestre Hamilton, que mesmo com seu tempo reduzido devido à execução do seu mestrado, dedicou-se com compromisso e presteza durante a orientação da pesquisa.

Os Líderes, antes de serem especialistas em ferramentas de gestão, deveriam ser especialistas em amor! Desenvolvedores de pessoas!

Alfredo Martini Júnior

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo delimitar como gerenciar pessoas e motivá-las, aplicando ferramentas como a boa estrutura de cargos e remuneração, obtendo como resultado produtividade e desempenho dos colaboradores. Os objetivos específicos são: visualizar a administração nas organizações, entender o departamento de recursos humanos e a gestão de pessoas, aplicar o plano de cargos e remuneração nas organizações e compreender a importância da motivação dos colaboradores. Considera finalmente que mesmo com todo o conhecimento que a administração propicia acerca da gestão de pessoas e os recursos humanos ainda pouco se faz de concreto para motivar e incentivar os gerentes tradicionais a buscar novas experiências e conhecimentos. O conteúdo exposto nos mostra a força de trabalho humano não é mais vista como apenas uma executora de tarefas e sim como um oxigênio vitalício para o alcance de objetivos e metas de uma organização. A metodologia aplicada é composta de uma pesquisa exploratória e bibliográfica, onde se buscou coletar informações sobre o assunto, através de livros, revistas, trabalhos científicos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Cargos e Remuneração. Motivação.

ABSTRACT

This paper aims to define how to manage people and motivate them by applying tools like good structure positions and remuneration, obtaining as a result productivity and performance of employees. The specific objectives are: view the administration in organizations understand the department of human resources and people management, implement the plan of positions and remuneration in organizations and understand the importance of motivating employees. Considers finally that even with all the knowledge that the administration provides about people management and human resources yet little is done concrete to motivate and encourage the traditional managers to seek new experiences and knowledge. The above content shows us the human work force is seen as not just an executor of tasks but as a lifelong oxygen to the achievement of objectives and goals of an organization. The applied methodology consists of an exploratory and literature, where he sought to gather information on the subject through books, magazines, scientific works.

KEYWORDS: People Management. Jobs and Remuneration. Motivation.

Lista de ilustrações

Figura 1 - Estrutura Salarial.....	38
Figura 2 - Componentes da remuneração estratégica.....	39

Lista de Quadros

Quadro 1 - Etapas para implantação do plano de cargos e salários.....	43
--	-----------

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1: A ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	15
1.1 Funções Organizacionais	15
1.1.1 Produção.....	15
1.1.2 Marketing.....	16
1.1.3 Pesquisa e desenvolvimento.....	16
1.1.4 Finanças.....	17
1.1.5 Recursos humanos.....	17
1.2 O Processo Administrativo	18
CAPÍTULO 2: RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS	20
2.1 A Gestão do Conhecimento nas Organizações	25
2.2 A Gestão dos Recursos Humanos para Alcançar a Produtividade	28
CAPÍTULO 3: CARGOS	33
3.1 Cargos e Salários	35
3.1.1 Remuneração.....	36
3.1.2 Remuneração estratégica.....	39
3.1.3 Remuneração variável.....	40
3.1.4 Remuneração por habilidades.....	40
3.1.5 Remuneração por resultados.....	41
3.1.6 Participação nos lucros ou resultados (PLR).....	41
3.1.7 Participação acionária.....	42
3.2 Implantação do Plano de Cargos e Salários	43
Capítulo 4: Motivação dos Colaboradores	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	54

INTRODUÇÃO

Historicamente, a administração de pessoas passou por mudanças, desde Frederick Taylor (1906) que definiu o homem na organização por medidas matemáticas de eficiência e produção, visando este mesmo homem apenas resultados monetários, até Fayol (1911) que em seguida vem com a clássica divisão das funções do administrador (planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar), nesse contexto, aparecem à função de “Chefe de Pessoal”.

Assim sendo, Taylor e Fayol conceberam uma organização formal, estabelecendo entre os trabalhadores uma relação de interesses, incentivada monetariamente, buscando resultados máximos de produção. Nessa fase, vemos o nascimento da função do ‘Chefe de Pessoal’. (SANTOS, 2007. p. 198)

Da década de 20 até 50 houve uma humanização na administração que passou a visualizar a relação com os colaboradores como um processo mais cognitivo e afetivo criando a figura dos “Recursos Humanos” e passando a enxergar a necessidade de uma correta estruturação de cargos e salários como fator de produtividade e desempenho e conseqüentemente uma melhora de resultados.

A moderna administração aplicada atualmente tem os recursos humanos como elemento primordial para o sucesso empresarial, constituindo as pessoas como o ativo principal. Entretanto, ainda existe uma realidade bem diferente do que se é estudado nessa matéria. Este “valioso ativo”, como é denominado por Boog (2004), ainda não tem seu aproveitamento utilizado totalmente por falhas na administração de pessoal.

Segundo Hampton (1990), é preciso colocar em dúvida a autoridade e desenvolver um tipo de estrutura que possibilite uma cultura organizacional, baseada em valores humanos, que possa desenvolver, dinamizar, coordenar e finalmente incentivar e motivar as pessoas a atingir os objetivos que é o desafio na administração de empresas.

É certo que a administração de pessoas lança sérias preocupações quanto à qualidade de vida das pessoas nas organizações. O clima organizacional passa a ser fundamental nos resultados das empresas. Quem sabe os anos do limiar do século XXI

sejam aqueles em que as empresas brasileiras consigam avaliar, valorizar e utilizar em sua plenitude o seu Capital Humano.

Objetivou-se com o estudo analisar a gestão estratégica de pessoas como elemento de elevação da qualidade e da produtividade nas empresas, mediante análise de como as empresas planejam estratégias destinadas à qualificação de pessoas, e identificar que elementos são fundamentais para manter as equipes de trabalho motivadas, além de avaliar os fatores que interferem na produtividade das equipes de trabalho nas empresas, como cargos e remuneração.

O presente trabalho procurou demonstrar formas de se planejar cargos e remuneração nas organizações e melhorar o desempenho e os resultados. Em se tratando do presente estudo, a metodologia aplicada é composta de uma pesquisa exploratória e bibliográfica, onde se buscou coletar informações sobre o assunto, através de dados primários e secundários como livros, revistas, trabalhos científicos de autores confiáveis e sites oficiais na internet que tratam deste tema.

A pesquisa bibliográfica tem como característica a não interferência do pesquisador. Este trabalha com temas e abordagens já questionadas por outros autores, buscando descrever o objeto pesquisado da forma mais fiel possível. A pesquisa tem início com a análise da literatura de diversos autores e artigos publicados acerca do tema, sua evolução, seus processos e a identificação das estratégias que estão sendo aplicadas.

Em Cerro e Bervian (1996), por meio de documentos procura-se explicar os problemas que envolvem determinado tema, podendo utilizar ou não pesquisa descritiva que servirá de base para o estudo, objetivando assim, compreender a aplicação dos conceitos estudados.

Esta pesquisa bibliográfica utilizou-se de conceitos aplicados ao tema, com delimitação do estudo sobre cargos, remuneração e motivação nas organizações, como ponto de partida, onde se estabeleceu um objetivo geral; e posteriormente a organização de objetivos específicos. Artigos e teses assim como livros de renomados autores foram utilizados como referencial para se atingir as metas idealizadas. Várias questões foram propostas e a partir de referenciais teóricos foram organizados os pensamentos e as linhas de raciocínios, sempre visando à relevância social do

trabalho. O tema foi abordado de forma qualitativa com uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2009), o objetivo primordial das pesquisas descritivas é a determinação de características de um fenômeno ou população estudada analisando várias variáveis.

Expõe Vergara (2004), que quando se trata de uma abordagem qualitativo-descritiva são analisadas várias correlações de várias variáveis para se estabelecer resultados baseados em fenômenos e populações específicas.

Gil (1996, p. 19), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Pesquisa bibliográfica: “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2004, p. 46).

Segundo Beuren (2006), a pesquisa qualitativa possibilita uma análise mais minuciosa em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Apesar de a contabilidade usar muitos números, é uma ciência social, e não uma ciência exata, o que explica a importância do uso da abordagem qualitativa.

CAPÍTULO 1: A ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações podem ser de diversas formas e finalidades, elas cercam a todos em todos os âmbitos da vida social. Uma igreja ou uma faculdade são exemplos de organizações formais que possuem a função social de fornecer um produtor, ou prestar um serviço.

As organizações fornecem em troca da mão de obra, remunerações aos seus colaboradores que usam esse recurso para prover o sustento e conduzir sua vida dignamente. Para que as organizações possam se estruturar e prestar um bom serviço ou produto para seus usuários, fazem uso da administração, que as ajudam a conduzir suas operações de maneira estruturada e planejada, utilizando de forma racional os recursos e assim atingir seus objetivos.

1.1 Funções Organizacionais

As funções organizacionais são as áreas específicas, que cuidam de determinadas tarefas, as funções nas organizações são as mesmas e se dividem em: produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. A administração cuida de todas essas funções.

1.1.1 Produção

De acordo com Maximiano (2004), a produção é um sistema que propicia o surgimento dos bens e serviços para atender aos usuários. Ela transforma matérias primas em produtos com a aplicação da força de trabalho.

A produção em massa se caracteriza por fabricar grande quantidade de produtos como automóveis, parafusos dentre outros. O processo é padronizado e não apresenta variações.

Produção em massa. É o fornecimento de grande número de produtos e serviços idênticos. Parafusos, automóveis e refeições rápidas em cadeias de lanchonetes são fornecidos por meio de sistemas de produção em massa. Os

sistemas de produção em massa são estáveis e padronizados, para que os produtos e serviços não apresentem variações. (MAXIMIANO, 2004, p. 5).

Maximiano (2004) afirma que a produção por processo contínuo é quando se produz apenas um produto de forma constante e ininterrupta como, por exemplo, gasolina. A produção unitária e em pequenos lotes fornece produtos sobre encomenda para atender à demanda de um determinado evento ou momento.

1.1.2 Marketing

O marketing comunica para o consumidor ou público alvo as qualidades e funções do produto comercializado, identifica interesses para que se saiba o que produzir ou qual serviço oferecer, desenvolve o nome e os preços para atender às demandas, trabalha a melhoria dos 4Ps - Produto, Preço, Praça, e Promoções.

Segundo Maximiano (2004), São várias as atividades que compõem a área de marketing, algumas delas são: a pesquisa que identifica possíveis interesses, o desenvolvimento de produtos que cria os serviços e produtos com suas denominações como nome, preço e etc. A distribuição que como a própria palavra diz é responsável por distribuir e encontrar e administrar os pontos-de-venda. Tem-se também a parte de valores que delimita e determina as políticas comerciais de preços. Promoção que é um fator importante para se ganhar mercado e conquistar faturamento através publicidade e propaganda. Por fim, as vendas que são o carro chefe de qualquer organização e realiza as transações com os consumidores.

Em suma, a área de marketing é uma função organizacional vital para a existência de desenvoltura das atividades de uma empresa, pois dentro dessa área se concentram funções que norteiam a atividade comercial.

1.1.3 Pesquisa e desenvolvimento

Tudo que é idealizado de maneira criativa pela área de marketing precisa ser desenvolvido a partir de pesquisas, utilizando-se de informações para criação de

produtos e serviços cada vez mais modernos e atrativos, de maneira a minimizar os custos e aumentar a eficiência.

Segundo Maximiano (2004), as organizações em muitos casos investem em pessoas que trabalham exclusivamente para a área de Pesquisa e Desenvolvimento. Esses técnicos possuem formação acadêmica em várias áreas e trabalham em Centros de Pesquisas atendendo às demandas da área de P&D.

1.1.4 Finanças

Conforme Hoji (2004), a liquidez de uma organização é um ponto imprescindível para sobrevivência no mercado. A área de finanças tem como responsabilidade organizar as receitas e despesas estruturadas em pagamentos e recebimentos de maneira lúcida e real, que garantirá a proteção dos recursos financeiros necessários para operação diária da empresa.

Finanças abrangem desde um planejamento das formas de obtenção de recursos e os tipos de operações utilizadas até as escolhas de taxas de financiamentos atrativas, controle dos resultados e investimentos em alternativas lucrativas.

A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa. O objetivo da gestão financeira é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido proveniente das atividades operacionais. No entanto, é muito comum que empresas deixem de realizar uma adequada gestão financeira. Uma correta administração financeira permite que se visualize a atual situação da empresa. Registros adequados permitem análises e colaboram com o planejamento para otimizar resultados. (HOJI, 2004, p. 74).

1.1.5 Recursos Humanos

Na administração moderna, os recursos humanos conquistaram um espaço fundamental e importante dentro das organizações, pois, encontrar e atrair colaboradores de qualidade para a empresa é determinante para o seu sucesso. Quando se atinge o patamar de possuir bons profissionais é preciso, acima de tudo,

mantê-los. Todo esse processo é desenvolvido pelos recursos humanos desde a pré-entrada do colaborador até seu desligamento.

Segundo Maximiano (2004), outras funções que englobam a área de recursos humanos são o Planejamento, onde se define a quantidade de colaboradores necessários; Recrutamento e Seleção, onde se encontram pessoas com habilidades específicas; Treinamento e Desenvolvimento, onde se potencializam as qualidades do colaborador; Avaliação, onde se acompanham o rendimento e a desenvoltura das atividades desenvolvidas; Higiene, Saúde e Segurança, que propiciam padrões mínimos no ambiente de trabalho para desenvolver as tarefas; Administração de pessoal, que realizam burocracias com registro de pessoal, preparação de folha de pagamento e etc.; Funções pós-emprego, que tratam dos benefícios e aposentadorias após a saída.

Por último, não menos importante, a função de remuneração ou compensação, onde são definidas as formas de se remunerar os colaboradores de maneira justa e compatível com o mercado de trabalho e com as atividades desempenhadas.

1.2 O Processo Administrativo

A administração é um processo formado por várias funções que norteiam o administrador para exercer o seu trabalho. Tomar decisões é um ponto primordial para um administrador, essas decisões irão determinar os resultados finais da empresa. Para liderar e organizar uma empresa as decisões precisam ser tomadas no momento certo, da maneira correta e com uma finalidade clara e específica para que todos as compreendam e as sigam corretamente.

Para tomar decisões assertivas é necessário analisar bem as situações, os problemas e as causas dos erros de processo, ser criativo e propiciar alternativas de melhoria pensando de forma avaliativa e crítica.

Trabalhar as informações que circulam dentro da empresa é a forma que o administrador utiliza para avaliar os desempenhos e produzir relatórios detalhados de possíveis erros para melhoria. A empresa através de seus ERP's catalisam informações

de diversas fontes, as quais devem ser selecionadas pela relevância, processadas e analisadas de maneira a si conectarem para fornecer uma visão ampla ao administrador e o mesmo tomar decisões cabíveis aos problemas relatados.

(...) Para trabalhar bem com sua equipe, você precisa disponibilizar informações. Sem informações disponíveis, sua equipe torna-se dependente de você para fazer qualquer coisa. Aí, você fica sobrecarregado. Se você pretende delegar e trabalhar com equipes autogeridas, a divulgação de informações é a sua principal ferramenta. Além de sua equipe, as outras pessoas de sua rede de relacionamentos também precisam de informação suas para trabalhar. (MAXIMIANO, 2004, p. 134)

Nesse sentido, entende-se que o processo administrativo envolve a administração de pessoal, tornando-se o principal recurso das empresas. Nessa condição, estão inclusos os gerentes, diretores, funcionários, clientes, dentre outros, sempre divididos em grupos ou equipes de trabalhos, os quais precisam se relacionar para estabelecer condições de trabalho. O administrador eficaz entende as diferenças individuais, culturais e a motivação de cada indivíduo envolvido no processo e determina qual papel de cada um dentro do processo, agindo como um motivador para todos. Desenvolver a competência de gestão de pessoas é o diferencial dos gerentes dentro de uma empresa.

CAPÍTULO 2: RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

Conforme Gil (1996), administração de recursos humanos surgiu a partir da necessidade de organizar as informações obtidas durante o trabalho, como atrasos, absenteísmo, horas extras, bem como registrar e definir os descontos. “Os trabalhadores tinham medo de serem chamados pelo setor de recursos humanos da empresa pois tinham a certeza que seriam demitidos medo que até hoje atormenta alguns colaboradores”. (GIL, 1996, p. 13)

Com as atuais exigências do mercado, para que as empresas se tornem realmente competitivas algumas características devem ser observadas, a estrutura organizacional deve ser ajustada, as necessidades da empresa sendo flexíveis e proporcionando participação de todos os colaboradores

A valorização do ser humano é essencial no enfoque do departamento de recursos humanos, que busca conciliar os interesses pessoais e profissionais dos funcionários com as necessidades da empresa.

Para Gil (2009, p.18) “o termo Administração de Recursos Humanos é muito restrito, pois implica a concepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos ao lado dos recursos materiais e financeiros”.

Segundo Nigro (1966, p. 48) “Administração de pessoal é a arte de escolher novos empregados e usar os antigos de maneira a obter do conjunto a melhor qualidade do serviço e o máximo rendimento”.

Roknuzzaman (2007) afirma que:

O conceito de recursos humanos, no seu sentido mais simples, refere-se a recursos humanos ou pessoas, que estão envolvidos em quaisquer configurações organizacionais para cumprir objetivos, por meio das suas capacidades físicas e intelectuais (ROKNUZZAMAN, 2007, p.53)

Ainda, nos esclarece Milkovich e Boudreau (2006) que a administração destes recursos humanos requer decisões que irão influenciar diretamente nas empresas onde as pessoas irão trabalhar:

Por administração de recursos humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia

diretamente a capacidade da organização e de seus agentes em atingir seus objetivos. (MILKOVICH E BOUDREAU, 2006, p.19)

A gestão de pessoas vem se destacando no contexto da sociedade contemporânea em decorrência da valorização do conhecimento como elemento fundamental para o enfrentamento dos desafios que o mundo globalizado interligado pelas redes de comunicação e informação.

O empregado qualificado para desempenhar suas funções na empresa contribui para redução dos gastos com pessoal, uma vez que a polivalência vem se constituindo como uma obrigatoriedade nas relações de trabalho, visto que é essencial que ele domine os processos em que atua e também possa contribuir em outras áreas afins.

Em vista dos desafios que se apresentam na gestão de pessoas, a qualificação permanente vem se destacar como uma atividade educativa destinada à capacitação dos profissionais que atuam na empresa, reconhecendo seu papel na construção de referenciais que venham a contribuir para a elevação da produtividade e da qualidade dos serviços.

A gestão de pessoas constitui uma temática de especial relevância no âmbito empresarial, na medida em que está orientada a gerenciar o uso do capital intelectual das pessoas que a partir da divisão social do trabalho, ocupam e desenvolvem determinadas funções.

Para se administrar o trabalho das pessoas, é fundamental que haja o processo de recrutamento das pessoas, descrição de cargos, treinamento e avaliação do desempenho. Nesse cenário, a elevação dos saberes e práticas das pessoas constitui um processo sistemático de aprendizagem, reservando-se a atividade de treinamento como um dos pilares para que a organização alcance seus objetivos, mediante o uso das habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos. A expressão gestão de pessoas traz um novo significado para a administração de recursos humanos, pois não trata mais o homem como um recurso e sim como parceiros. Conforme Gil (2009, p.17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Atualmente o investimento em pessoas em programas de qualificação e treinamento no trabalho proporciona condições de sua participação efetiva no atingimento das metas e objetivos empresariais.

É fundamental esclarecer que a área de Gestão de Pessoas atua como um elo estimulador para a elevação da qualidade e produtividade nos serviços ou produtos disponibilizados pela empresa no mercado. A gestão estratégica de pessoas desempenha um papel fundamental para assegurar níveis de qualidade e produtividade nos processos de produção nas empresas, de modo que é fundamental estabelecer parâmetros e critérios destinados à seleção e posterior qualificação dos colaboradores que compõem o quadro funcional das empresas.

Em vista das necessidades impostas pelo mercado, em que a qualidade é o diferencial para assegurar a sobrevivência de qualquer negócio, a gestão estratégica de pessoas é chamada a responder as demandas de qualificação de pessoal, além de manter uma equipe com a devida sinergia para manter sempre a produção em alta.

Em Chiavenato (1994) temos que:

A organização é uma atividade básica da administração, serve para agrupar e estruturar todos os recursos seja humanos ou não humanos – para atingir os objetivos predeterminados. De todos os recursos, o elemento humano é o mais importante, pois através da organização as pessoas são agrupadas para melhor realizarem as tarefas inter-relacionadas e para melhor poderem trabalhar efetivamente em conjunto. (CHIAVENATO, 1994, p.330).

Ainda para Chiavenato (1992), a Gestão de Pessoas consiste:

(...) no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente ao trabalho. A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, o que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização. Há mais coisas em jogo quando se fala em ARH. Também está em jogo à espécie e qualidade de vida que a organização e seus participantes levarão e a espécie de participantes que a organização pretende cultivar. (CHIAVENATO, 1992, p.133).

Para Fischer (2002. p. 23), “o processo de conseguir gerenciar as pessoas é integrá-las a organização”.

Portanto, criar valor e obter resultados cabe ao departamento de recursos humanos, promover a administração da infraestrutura da empresa, garantindo a eficiência dos processos de recursos humanos, aumentar a produtividade e a redução de perdas e administrar o capital intelectual como fonte principal de valor, Ulrich (1998).

E, para que as empresas consigam alcançar suas metas, a fim de se manterem competitivas em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente, estas precisam se preocupar com o comprometimento dos funcionários. Para que isso ocorra, a motivação é uma das principais armas corporativas, como devidamente explanado por Bogmann (2000, p. 40):

É fundamental motivar os funcionários para executarem melhor suas tarefas por meio do marketing interno, por meio da delegação de poderes (empowerment), do treinamento e do trabalho em equipe (teawork). A ideia que orienta o comprometimento do funcionário é permitir que a energia, a criatividade e o talento de todos contribuam para o progresso da operação e que tudo isso possa fazer aflorar as melhores qualidades do grupo, levando-o a sentir-se melhor em relação a si mesmo e a seu trabalho. Isso também dá à equipe uma sensação de posse, despertando nos funcionários maior orgulho pelo trabalho.

O ambiente interno da organização torna-se um importante fator para a competitividade. Dutra (2009) define a gestão de pessoas como “Gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las em longo prazo. (DUTRA, 2009, p.17).

Os objetivos das empresas foram diferentes em outros momentos históricos. Antes do modelo atual de gestão de pessoas, outros nortearam as organizações. A concepção moderna se deu a partir de uma evolução, que no passado era intitulada administração de pessoal, relações de produção e administração de recursos humanos.

Assim, a denominação que é dada às pessoas dentro de uma organização varia de acordo com a visão que esta tem delas. Muitas chamam de funcionários, empregados, pessoal, operários, recursos, o que geralmente está associado à importância que a elas é atribuída.

Segundo Ribeiro (2005), a gestão de pessoas traz outro olhar em torno dos funcionários de uma empresa, identifica-os como colaboradores, como parceiros, não mais como um recurso de organização, servil e passivo, mas como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações.

Ainda define gestão de pessoas como: “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais”. Gil (2001, p.17).

Dentro dessa concepção, para adentrar uma organização, é necessário ter o perfil que ela deseja. É incoerente trabalhar em um espaço aonde seus valores, comportamentos e atitudes não vão de encontro com o que o trabalho se propõe. O sucesso de uma empresa é dependente de um padrão de comportamento coerente com sua proposta.

A importância do comportamento humano dentro das organizações fez crescer a preocupação com essa área. O modelo de gestão de pessoas tem como missão prioritária a identificação de padrões coerentes com o negócio da organização. Obter tais padrões e mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores da organização torna - se o objetivo principal (FISCHER, 2002).

Afirma ainda, que tal expressão visa designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Portanto, por vezes dispensados de executar suas atividades típicas já terceirizadas, é o gestor de pessoas o responsável por coordenar e harmonizar a atuação dos demais.

As organizações devem planejar suas necessidades de recursos humanos, seja anual, semestral mensalmente. O planejamento de recursos humanos é o processo pelo qual a administração garante ter o número e o tipo de pessoas adequadas, nos locais corretos e na hora certa, que sejam capazes de realizar as tarefas que irão ajudar a organização a atingir seus objetivos de forma eficaz e eficiente.

Para se fazer um bom planejamento, o sindicato começa fazendo uma análise da real necessidade determinada pelo objetivo da qualificação, após avaliar as

capacidades atuais quanto às necessidades futuras o sindicato está apto para treinamento e as carências tanto na quantidade como na qualidade.

No âmbito das relações sindicais, as tendências de análises registram uma situação de refluxo do movimento de massa e de confronto na realidade brasileira. Um período dado às lutas sindicais, o abandono das greves o declínio, diminuição de filiados as ações sindicais vivem hoje uns dos seus piores momentos, dificuldade de representação das camadas cada vez mais heterogêneas em termos de salário e condições de trabalho, baixa disposição dos trabalhadores em participar de mobilizações, queda na quantidade de greve e diminuição do número de trabalhadores.

Segundo Chiaventato (1994, p. 175), “recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocuparem cargos dentro da organização.”

Outro ponto importante está nos cargos e salários, e na remuneração.

Segundo Dutra (2006), gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas reunidas para possibilitar a harmonização de expectativas, objetivos e interesses entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-los ao longo do tempo. As políticas são os princípios que delimitam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas, enquanto que as práticas referem-se às rotinas e aos processos utilizados para implementar decisões e guiar as ações no ambiente interno e externo à organização.

A motivação está relacionada com o conceito de Gestão de Pessoas, e para entender melhor esta relação é fundamental compreender a natureza da motivação dos trabalhadores.

2.1 A Gestão do Conhecimento nas Organizações

As organizações estão se tornando mais globais, e muitas ainda encaram as mudanças como um assunto difícil, vago, ambíguo, desconhecido, árido, complexo e incerto. Certamente, é preciso envolver mais pessoas e mais cabeças na tarefa de modernizar as empresas, no sentido de fazer acontecer às mudanças e as inovações e,

é frente à necessidade de mudanças que muitas empresas já buscam uma capacidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais.

Na verdade, um conhecimento que todas as empresas já possuem, mas que agora se direciona a concentração da inteligência e da energia dos funcionários, numa contínua mudança, com vistas a atingir os resultados desejados pela organização. Por certo, existem responsabilidades e recursos realmente únicos que as organizações empresariais terão que desenvolver, a fim de manter a sua visibilidade, dada a extraordinária interdependência que hoje existe no mundo e que será ainda maior no futuro.

O primeiro passo é perceber que tudo está inter-relacionado. Que o mundo está cada vez mais interconectado e interdependente, e que a empresa se torna bem mais complexa e dinâmica. Tudo isso significa que temos que modificar o modo como encaramos o aprendizado e como interagimos uns com os outros em todos os níveis. Temos de desenvolver um senso de conectividade, um senso de trabalho conjunto como parte de um sistema, no qual cada parte afeta e é afetada pelas outras onde o todo é maior do que a soma das partes. (SENGE, 2010, p. 100).

A mudança necessária envolve dois níveis. O primeiro é o nível pessoal de novas qualificações e habilidades, tanto individuais quanto coletivas. Atualmente, todos nas empresas fazem parte de equipes, embora aprender a pensar em conjunto envolva certas habilidades que bem poucas pessoas possuem. O outro nível, relaciona-se com o grau em que o pessoal é organizado para apoiar o aprendizado, que pode variar desde a concepção da estrutura geral das organizações até características mais específicas, a chamada infraestrutura de aprendizado.

Uma questão realmente importante é como estruturar as organizações de maneira a não deixar a aprendizagem ao acaso. Muitas foram as experiências implementadas, mas não se pode realmente prescindir de três áreas básicas em que uma infraestrutura de aprendizagem deve operar: experimentação prática e testes, desenvolvimento e difusão de qualificações e padronização.

O conhecimento por certo deve ser encarado como uma capacidade de agir efetivamente; e seu compartilhamento somente acontece quando as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas

capacitações para a ação. Compartilhar conhecimento é criar processos de aprendizagem.

[...] talvez haja uma conexão real entre a qualidade dos relacionamentos dentro da organização e a qualidade daqueles que se estendem além dela. Estabelecer uma base de confiança é o que permitirá às pessoas construir realmente relacionamentos significativos com parceiros, fornecedores, distribuidores e clientes. O verdadeiro comprometimento é uma função da qualidade dos relacionamentos. E quase sempre nos esquecemos disso. Nos momentos difíceis, esses relacionamentos são fundamentais (SENGE, 2010, p. 107).

Frente ao relato exposto, é possível chegar à inferência de que a organização de aprendizagem apresenta um perfil particularmente hábil no aprendizado do conhecimento organizacional. Um aprendizado intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização. Um conhecimento oportuno, que prevê desafios, cria flexibilidade e agilidade, em meio a mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado, criando raízes, cultivando uma visão holística e reservando os *insights* especificamente para um pequeno grupo de pessoas em cargos-chave.

Para que realmente os funcionários possam aprender eficazmente, eles precisam especialmente estar engajados no processo de definição de metas, para que então possam definir metas particulares de aprendizado alinhadas ao objetivo maior. Para tanto, tais funcionários precisam ter um profundo conhecimento da empresa e de suas principais tecnologias, assim como o desejo e a capacidade de trabalhar em conjunto para a criação de um novo conhecimento, uma real capacidade de aprendizado nas áreas de trabalho em equipe.

A necessidade de investir na aprendizagem se impõe diante da necessária reestruturação empresarial e da adaptação das empresas a uma economia globalizante.

Uma visão holística de gerenciamento e comando empresariais é tema hoje presente na maioria das pautas de discussões de administradores contemporâneos. O holismo, em sua caracterização de “todo” não prescinde da consideração de uma globalidade, uma visão de mundo de uma determinada sociedade, que orienta e influenciam atitudes perante o indivíduo, o grupo e a coletividade.

Cada vez mais se faz premente considerar o fato de que gerenciar pessoas, certamente não possui o mesmo significado que gerenciar com pessoas. A diferença, aliás, é gritante. No primeiro caso, as pessoas se apresentam como objeto da gerência, sendo guiadas e controladas para o alcance de determinados objetivos. Elas é que guiam e controlam para alcançar determinados objetivos individuais e organizacionais. Em verdade, gerenciar com pessoas passa a ser a principal consequência da gerência participativa.

Para Campos (2011), qualidade e produtividade são requisitos de essencialidade para a sobrevivência das empresas no bojo da atual contextualização econômica, como dito, num mundo altamente competitivo e mutável. As palavras-chaves são: cooperação e comprometimento.

Gerenciar pessoas é chegar a um alto grau de cooperação e de comprometimento, e isto é mais do que gerenciar pessoas: é gerenciar com pessoas. Esse é o caminho para a modernização das empresas e para a modernidade de nosso país.

2.2A Gestão dos Recursos Humanos para Alcançar a Produtividade

A gestão de recursos humanos é discutida por Lacombe (2010), como uma área interdisciplinar que se ocupa na aplicação dos conhecimentos oriundos da sociologia do trabalho, da psicologia, da saúde, do direito do trabalho, e de outras ciências humanas, que atuam complementarmente para garantir que o funcionamento das relações de trabalho esteja devidamente organizado para atender aos resultados pretendidos pela empresa.

Quando a empresa se organiza, o setor de recursos humanos passa a ter significância, pois é através de suas ações que a escolha da equipe de trabalho é efetivada, com o objetivo de ter os melhores resultados possíveis. Assim, a presença dos recursos humanos na empresa requer a análise das competências e das habilidades dos profissionais da área, em especial, o domínio das técnicas de gestão de pessoas, além do conhecimento da legislação trabalhista para que possa conduzir a administração de pessoal dentro da legalidade exigida.

O desenho da atuação da gestão de recursos humanos é discutido por Lacombe (2010, p. 162), considerando a existência de situações que implicam na divisão social do trabalho, colocando-se cada trabalhador numa atividade específica, sendo esta regida por normas trabalhistas que merecem ser conhecidas, para evitar que ele trabalhe ilegalmente, de modo que dentre as atividades da gestão de pessoas, o ato de planejar, controlar, e manter a equipe de trabalho atuando com produtividade pode trazer resultados significativos aos objetivos da empresa.

A gestão de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. A gestão dos recursos humanos significa conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. (LACOMBE, 2010, p. 162).

Para garantir o funcionamento adequado da gestão de recursos humanos, é fundamental que se conheça a sua estrutura de funcionamento, apontando para situações que devem assegurar o trabalho da equipe de RH para atender às demandas internas e externas. De acordo com Gil (2009), a gestão de pessoas vem se consolidar como um processo altamente complexo e desafiador, em vista da necessidade de garantir o uso da força de trabalho em elevados níveis de qualidade.

A gestão de recursos humanos é uma atividade essencial na empresa, destacando seu trabalho desde a escolha da equipe até o processo de desligamento do empregado, quando este não atende mais as expectativas de produção definidas, de maneira que é possível avançar na reflexão sobre as responsabilidades e competências que esse setor dispõe no processo produtivo.

O planejamento de pessoal é um processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. (LACOMBE, 2010, p. 199)

A empresa ao planejar o pessoal que utilizará para desempenhar as diversas atividades que compõem o processo de produção, deve descrever a natureza dos

postos de trabalho e verificar quais são as implicações legais que regem tais relações de trabalho, evitando possíveis situações de distorção que sejam capazes de se tornar em ações reclamationárias, resultando muitas vezes em desembolso significativo de recursos financeiros, para indenizar trabalhadores.

Segundo Dutra (2009), a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite selecionar aquelas com melhores habilidades, experiências, e qualificações, para ingresso nas empresas, considerando as características apresentadas no perfil do posto de trabalho e na cultura organizacional.

Assim, é por meio da seleção que as empresas buscam dentre vários candidatos recrutados, escolher aquele que possivelmente atende às suas necessidades, de modo que é possível conceituar esse processo da seguinte maneira:

Seleção é o processo pelo qual a organização escolhe de uma lista de candidatos à pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. Trata-se de um momento em que ela identifica as competências e habilidades que lhe podem ser útil no desempenho de suas atividades (DUTRA, 2009, p. 131)

A seleção de pessoas obedece aos critérios que precisam ser levados em conta para garantir a sua eficácia, e de acordo com Dutra (2009), trata-se de um sistema de comparação e de escolha. Para tanto, ele deve ser apoiado num padrão para alcançar certa validade na comparação, e como ponto de partida deve-se ter as informações sobre o cargo a ser preenchido.

As técnicas de seleção de pessoas envolvem um conjunto de ações que podem ser realizadas na empresa, indo desde a entrevista, visando conhecer os candidatos, buscando-se encontrar aspectos subjetivos que não se evidenciam nas informações por ele prestadas durante o processo de recrutamento. Podem ser realizados provas e testes de conhecimentos ou de capacidades para o exercício do cargo, testes psicológicos, testes de personalidade, técnicas de simulação, dentre outras (GIL, 2001).

O processo de seleção de pessoas constitui-se em diversas etapas pelas quais os candidatos passam até alcançar o resultado final que é a escolha do candidato que melhor preenche os requisitos exigidos pela empresa. Assim, em algumas

empresas, essas etapas são diferenciadas em decorrência do cargo e da responsabilidade e das competências que ele requer, e atualmente há uma sequência constante da prova de conhecimentos, dinâmica de grupo, teste psicológico, entrevista com psicólogo, entrevista com o gerente da área (DUTRA, 2009).

Para Dutra (2009), a seleção não é um processo simples, e com a complexidade apresentada no mundo do trabalho, e a competição instalada no mercado, maiores níveis de qualificação são exigidos ao trabalhador para a ocupação dos postos de trabalho, portanto ela deve ser orientada sistematicamente para alcançar resultados significativos nas empresas.

Paralelamente, os recursos humanos podem construir estratégias que venham a contribuir para o desenvolvimento de competências e habilidades das pessoas, e sua devida aplicação nos processos internos destinados à melhoria contínua da qualidade e da produtividade, possibilitando a utilização das potencialidades humanas para o atingimento de resultados compatíveis com os objetos e metas traçadas no planejamento estratégico.

Os recursos humanos por fazerem parte do conjunto de estratégias essenciais à empresa alcançar sucesso em seus negócios, têm por objetivo central materializar as diretrizes e metas definidas pela alta administração, criando, selecionando, desenvolvendo competências e habilidades nas pessoas para a busca de resultados (DUTRA, 2009).

De acordo com Dutra (2009), as empresas em seus processos devem se organizar para atender às condições que se apresentam, visando acima de tudo garantir uma nova relação entre os cargos, salários, capacitação, sucessão, avaliações de desempenho, e outras necessidades que se apresentam.

Segundo Lacombe (2010), empresas de ponta vêm desenhando em seu planejamento estratégico medidas de gerenciamento de pessoas capazes de responder as suas expectativas nos negócios, resultando em ganhos significativos no processo como um todo.

A partir da situação construída no contexto globalizado, os recursos humanos despontam como uma importante atividade nas organizações, a partir do

enfoque destinado a valorização do capital humano o qual representa uma variável importante para o alcance de níveis de qualidade e produtividade.

Assim, as considerações de Lacombe (2010) são pertinentes, pois a função Recursos Humanos tem pois como sua missão básica, independente dos papéis que possa exercer na prática, ajudar a proporcionar, retorno do capital e lucro para o acionista, satisfação para o cliente interno e externo, desenvolvimento para a sociedade, melhoria da qualidade de vida para o corpo de empregados.

Para Lacombe (2010), a condição essencial que se apresenta no cenário de mudanças nas organizações, permite a empresa orientar constantemente a dinamização em busca da elevação dos potenciais dos seus colaboradores, e nesse respeito, é necessário que a equipe de recursos humanos atue em articulação com a empresa em sua totalidade buscando objetivos compartilhados a serem alcançados por todos. Inserido num contexto de mudanças contínuas, o RH é o sinalizador das políticas de qualificação e capacitação de pessoas visando atender às demandas que se apresentam no processo produtivo.

As novas tendências apresentadas no mundo do trabalho favorecem a inserção no espaço de produção o trabalho em equipe, o qual exige dos recursos humanos o planejamento contínuo de ações voltado à valorização da participação do trabalhador nos processos em que atua.

Segundo Tachizawa (2010), o comportamento humano nas organizações vem sendo identificado como um dos fatores relevantes para o sucesso da empresa, e assim a interferência da cultura e da dimensão humana vem subsidiando as teorias e práticas na gestão de pessoas destinadas a garantir a sobrevivência das empresas no complexo cenário globalizado.

CAPÍTULO 3: CARGOS

Ao longo dos 50 anos da administração, as empresas foram intuitivamente procurando adequar-se à realidade do mercado de trabalho, a avaliação criteriosa dos candidatos no momento da contratação, tornava-se vital para o desempenho e competitividade de uma empresa no mercado.

Segundo Chiavenato (2002, p. 85) “um cargo pode ser descrito como uma unidade da organização que consiste em um grupo de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos outros cargos”.

Para Gil (2001, p. 172), a definição de cargo consiste em “um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional”.

O organograma mostra o nível hierárquico que a função na figura do funcionário ocupará, posiciona-se a localização do cargo, como também quais as suas responsabilidades, direitos e deveres, para quem é subordinado e a quem terá responsabilidade para exercer poder e autoridade através de ordens e determinações.

Gil (2001, p. 175) ressalta que a descrição de um cargo “é a exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela procura descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz”. Com o conhecimento dos cargos é possível definir o perfil adequado do profissional que tem uma posição importante dentro da empresa.

A gestão de pessoas envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e conquistar consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. Para Claro (*apud* LACOMBE, 2004):

Quando se tem aplicação e terminação temos o conceito de Gestão de Pessoas, que segundo Claro (*apud* DUTRA, 2006, p. 64) é: “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

O desempenho de uma empresa depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas, capacitadas, além do ambiente onde trabalham.

Dutra (2009, p. 21) apresenta um conceito contemporâneo: “gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais”. Essa possibilidade se faz clara e viável se os gestores conhecem a função que exercem, possuem habilidades de avaliação, capacitação, desenvolvimento, remunerações nas suas diversas formas e fazem uma ponte entre funcionário e organização.

Segundo Ribeiro (2005, p. 03), a “gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas”. Quando se pensa em desenvolver e amparar as pessoas dentro de uma organização logo se remete a gestão de pessoas, que tem esse papel primordial. Valorizar a criatividade, a intuição e o capital intelectual do indivíduo enquanto ser produtivo e trabalhador são fundamentos base para uma gestão assertiva.

Já para Gil (2001 *apud* DUTRA 2009)

gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. (GIL, 2001 *apud* DUTRA 2009, p. 21).

Interagir com clareza e objetividade entre as diversas áreas da empresa produz resultados excelentes, além de processos mais desenvolvidos e estruturados, para que isso ocorra, a corporação deve ter o foco na integração no ambiente de trabalho, propiciando momentos de compartilhamento entre os diversos setores que fazem parte da mesma.

Para Marconi e Lakatos (2009, p. 35),

A gestão de recursos humanos deixou de se pautar por mecanismos que privilegiavam a progressão e as melhorias salariais associadas ao tempo de serviço, logo praticamente automáticos, e passou a se vincular a instrumentos que incentivem o desempenho.

Para Martins (*apud* CHIAVENATO, 1999, p. 4),

é de grande importância que o administrador seja um gestor de grande visão, capaz de buscar novas alternativas e acompanhar as mudanças, pois as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e realização pessoal, já as organizações jamais existiriam se não fossem as pessoas.

Segundo Chiavenato (1999), o cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por um funcionário que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que ela está contida. Quando se pensa em cargo, logo se pensa em quais atividades serão executadas.

Segundo Pontes (2002), a análise de cargos tem como subsídios uma série de atividades para o setor de Recursos Humanos, como: Pesquisa Salarial, Avaliação de Cargos, Classificação dos cargos em grupos ocupacionais, enquadramento do pessoal nos cargos, administração dos salários; avaliação do desempenho do ocupante do cargo; contestações em reclamações trabalhistas, treinamento e desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção de pessoal, segurança do trabalho, pesquisa de hiatos e sobreposição de tarefas, elaboração de carreiras profissionais.

A descrição dos cargos fundamenta-se em compendiar e uniformizar as principais características de um cargo por meio de observação, estudo e redação. Além disto, planeja as principais requisições do cargo ao seu ocupante, para que seus trabalhos sejam desempenhados com eficiência e eficácia (MARRAS, 2005).

Organiza os salários de acordo com o cargo, de forma estruturada e gradativa, com clareza e uniformidade. “A classificação de cargos é o processo de comparar o valor relativo dos cargos a fim colocá-los em uma hierarquia de classes”. (CHIAVENATO, 2005, p. 95).

3.1 Cargos e Salários

Nas últimas décadas, em função da acirrada competitividade do mercado, os gestores das corporações foram encontrando diferentes maneiras de inovar e administrar, aproveitando cada nova onda oferecida como receita de sucesso em livros

e revistas voltadas à gestão de empresas, em uma busca incessante pelo alto nível de competitividade (WOOD JUNIOR, 2004).

Esta sequência de mudanças não é bem vista por todos, mas as demandas crescentes por competitividade forçam as empresas a acelerarem o seu processo decisório para acompanhar o mercado. As mudanças geram evolução mesmo trazendo alguns ônus para empresa. Essa evolução deixa as estruturas passadas e se modernizam, gerando crescimento e autonomia as equipes, isso é extremamente favorável.

Segundo Dutra (2009), dentro das empresas, houve uma valorização das pessoas nos últimos anos. As pessoas que antes eram tidas como meras peças de fácil substituição, hoje são olhadas de maneira diferente, como fator de mudança, de inovação e de vantagem competitiva pelos gestores. Sendo assim, estes se sentiram forçados a reconhecer o trabalho exercido por elas e para mantê-las, tiveram que recompensá-las e remunerá-las de maneira justa.

3.1.1 Remuneração

O objetivo da administração de cargos e salários é auxiliar a organização na remuneração do pessoal de forma adequada, com justiça e competitividade externa, sem deixar de lado à ética, e ter sempre em mente o princípio da equidade, não de funções, mas de pessoas. Essa área é uma das inúmeras especializações exercidas pelos profissionais de Recursos Humanos, e este, está inserido numa área ainda mais ampla, a Administração (PASCHOAL, 2007).

A dificuldade no quesito remuneração, que segundo Wood Junior (2004) está entre os principais sistemas apoio, é que ela não acompanhou toda essa onda de evolução. Um número grande de empresas, incluindo as com altos níveis de inovação, ainda apresentam os tradicionais métodos de remuneração, que é a remuneração fixa, baseada nos cargos e nas funções. Isso faz com que as empresas fiquem estagnadas e encontrem obstáculos na hora de realizar mudanças.

Com as pressões oriundas do mercado e as mudanças estruturais como parcerias, aquisições, joint-ventures (fusões) as empresas estão adequando seus

sistemas e inserindo os métodos de remuneração estratégica e a administração de cargos e salários, o qual foge ao sistema rígido do organograma e remuneração hierárquica, e segue na linha das unidades de negócio interna e remuneração variável, por habilidades, por competências, participação acionária e outros que serão mencionados a frente.

A remuneração é composta por todos os ganhos do colaborador e para Leme e Belcher (*apud* FRANÇA, 2008), ela é o elemento de recompensa e absorve os aspectos preponderantes para os colaboradores e para a empresa, são os aspectos sociais, psíquicos, organizacionais, econômicos, institucionais, políticos e éticos.

Salário, remuneração e benefícios, que para muitos representam a mesma coisa são diferentes, com certeza estão relacionados, porém diferentes no conceito. Salário é a parte fixa da remuneração, pago na maioria dos casos mês a mês, remuneração tem juntado a ele, além do salário fixo, os ganhos flexíveis, como a participação nos lucros ou as participações em ações, e ainda englobam os benefícios, ou seja, vale-transporte, seguros ou um plano odontológico.

Os aspectos sociais ou status compreende a posição que um indivíduo ocupa diante a sociedade em que está introduzido e isso está de modo direto ligado à renda deste indivíduo. Ou melhor, a renda de cada indivíduo que vai determinar o quanto ela consegue pagar pelas refeições e em que lugares ela pode frequentar, qual carro ela pode manter e qual o estilo de vida ela pode se sustentar.

Os aspectos organizacionais fortalecem a estrutura hierárquica em que várias vezes são denominadas em razão da renda do quadro de funcionários.

Nos fatores econômicos, o salário é o que retroalimenta e mantém girando a economia, que para o funcionário é um meio de alcançar alguns de seus objetivos, para a empresa, significa alguns de seus custos e está subjugado às leis de oferta e procura do mercado de trabalho (CACCIAMALI *apud* FRANÇA, 2008).

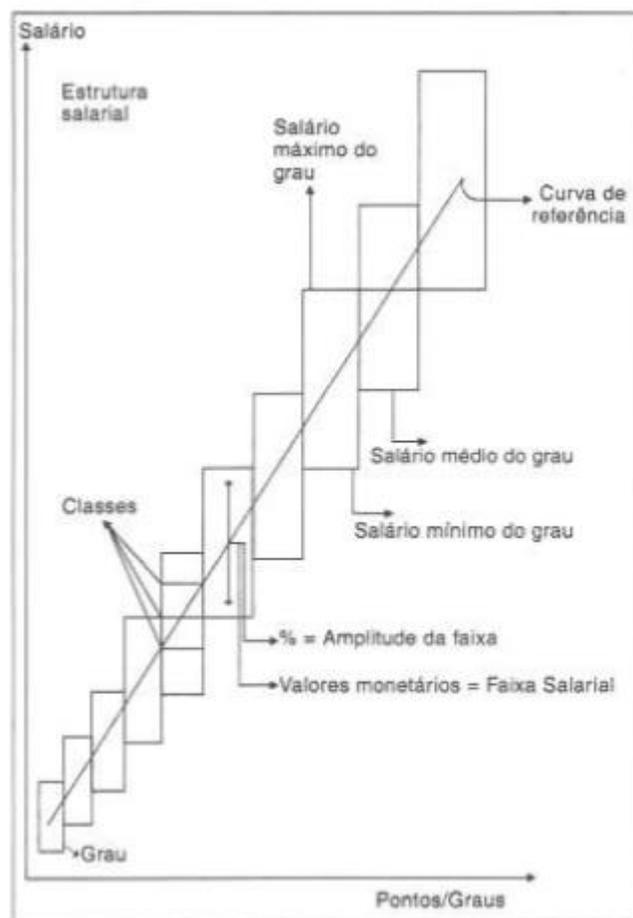
Os aspectos institucionais contemplam as questões legais relativos ao salário ou os direitos mínimos do funcionário garantidos pela legislação trabalhista, que no Brasil são: salário mínimo, décimo terceiro salário, descanso semanal remunerado, férias, irredutibilidade do salário, adicionais por trabalho noturno e por insalubridade e periculosidade, entre outros.

O empregador, levando em conta que é ele quem paga, inclina-se a reduzir o valor dos salários, já os sindicatos e trabalhadores, utilizando-se de sua influência e poder de negociação, tende-se a aumentar os valores a serem pagos pela empresa.

Enfim, os aspectos éticos englobam a justiça em remunerar para que o empregador e empregado se sintam bem à renda paga ao trabalhador. E isso dá para ser feito com a implantação de um plano de cargos e salários e uma política de remuneração variável que proporcionam aos trabalhadores o sentimento de serem valorizados aos cargos por eles exercidos.

O maior controle e precisão da folha de pagamento e valorização da imagem da empresa entre seus funcionários e a sociedade também será um fato (DUTRA, 2001)

Figura - Estrutura salarial

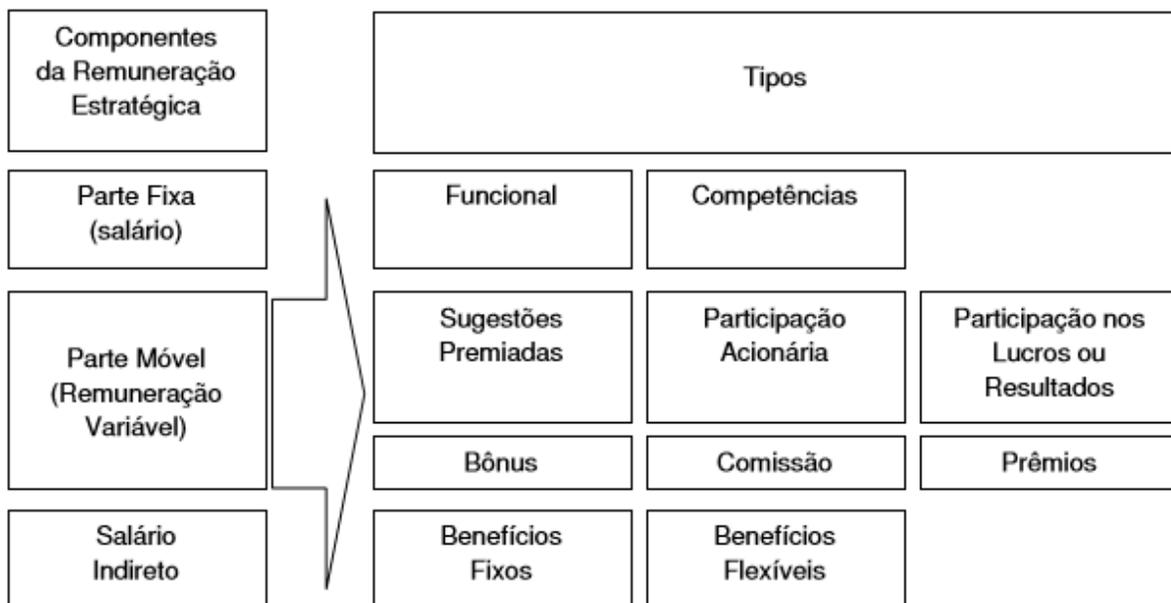


Fonte: Pontes (2010, p. 287)

3.1.2 Remuneração estratégica

Para Pontes (2010), a remuneração estratégica tem várias maneiras de formar o salário, de maneira fixa e também variável, tais componentes têm embutido o salário, que representa a parte fixa, os bônus, prêmios, comissões e outros, que representam a parte variável e ainda os benefícios como auxílio saúde, moradia e combustível.

Figura 2 – Componentes da remuneração estratégica



Fonte: Pontes (2010, p .364)

Araujo (2006) diz que são sete as fases para produzir a instalação de um Plano de Cargos e Salários e é necessário analisá-las ponderando todos os detalhes para conseguir sucesso no final do programa. O plano de cargos e salários é constituído da Remuneração Funcional e Variável.

Remuneração Funcional: Não foca as pessoas, ele é concentrado nos cargos e é a base para o início do Plano de Cargos e Salários, pois o esqueleto do plano são os cargos. Para conseguir um plano coerente de cargos e salários, devem-se

fazer as denominações e políticas dos cargos, analisá-los, realizar pesquisa salarial, e então, como complemento final, seguir-se para a remuneração variável.

3.1.3 Remuneração variável

Para Araujo (2006), a fundamentação da distribuição da remuneração variável pode-se fazer em razão da habilidade, da competência ou dos resultados e, como em tudo, tem seus prós e seus contras.

Araujo (2006) diz que a Remuneração Variável já é focada nas pessoas, esta remuneração faz a função de complementar o salário, que é pago de forma a reconhecer o maior esforço dos trabalhadores, uma forma de premiar o alcance das metas ou distribuição dos lucros da empresa, para motivar e manter o comprometimento das pessoas.

Encontrada habitualmente em grandes corporações, a remuneração variável também é adotada gradualmente em várias empresas de médio e pequeno porte, afinal essas empresas também sofrem os males que as grandes empresas passam que são: pouco interesse pelo trabalho, pouca produtividade, *turn-over* (rotatividade), pouca assiduidade e pontualidade, desmotivação, entre outros, conseqüente da sazonalidade mercadológica e, claro, da oscilação humana, que é normalmente vista em profissionais de todas as empresas.

Envolve também todos os coordenadores, pois é vinculada ao aumento da produtividade e rendimento, à baixa de custos e eliminação de produtos de má qualidade. Bônus foca mais as funções de gerência, comuns entre os CEO's.

Muitas vezes, os bônus são estabelecidos pelos próprios chefes anteriormente a ao contrato para o alcance de certo resultado de aumento em um tempo, de valor das ações ou de valorização.

3.1.4 Remuneração por habilidades

É a remuneração de se pagar conforme o conjunto de habilidades, e capacidades que compõem um desempenho amplo. A Remuneração por Habilidade é

feita em razão das vocações de cada pessoa mais do que pela função específica desempenhada pelo colaborador dentro da empresa, e pode ser realizada embasando-se em seu conhecimento, por exemplo: a de um professor, com várias habilidades, conforme a quantidade de funções realizadas por este determinado profissional (MILKOVICH; BOUDREAU *apud* ARAUJO, 2006).

É valorizada como as pessoas realizam suas tarefas na empresa, e não o que realizam de acordo com Flannery (*apud* ARAUJO, 2006).

Trata-se de modelos de recompensa ligada a capacidade e aprendizado do colaborador, onde maiores ganhos estão atrelados às novas atividades que passam a ser desenvolvidas dentro da empresa (MARRAS, 2005).

Há neste modelo maior comprometimento com os objetivos, os colaboradores agem como equipe, gerando um grande aumento da autoestima por novas funções e aumenta assim toda a produtividade geral da empresa.

3.1.5 Remuneração por resultados

É vinculada às habilidades e competências, utiliza o sistema de bônus, participação nos lucros ou resultados, nas ações, comissões e prêmios para motivar os colaboradores e alcançar suas metas.

3.1.6 Participação nos lucros ou resultados (PLR)

A Participação nos Lucros é uma distribuição respaldada pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000 que possibilita distribuir parcial ou totalmente os lucros da empresa em dinheiro entre todos os funcionários, desde que ela apresente resultado positivo no seu balanço patrimonial ao final do exercício.

O método é usado na maioria das vezes como forma de mérito aos objetivos que os funcionários conseguem atingir na função e departamento durante o exercício. A lei estabelecida determina que seja obrigatório entre uma distribuição de lucros e outra, respeitar o prazo mínimo dos seis meses, tendo assim no máximo duas distribuições por ano. A distribuição de lucros recebe críticas por parte dos funcionários e sindicatos,

pois não depende exclusivamente dos colaboradores, mas também do modelo de gestão dos responsáveis pela empresa.

A bonificação por resultados é um dos métodos mais usados na gestão das empresas brasileiras e foi uma maneira que os gestores encontraram de manter a motivação dos seus funcionários, conseguindo melhorias constantes e também redução de custos e despesas.

O prêmio está atrelado ao grau de envolvimento nos programas de qualidade e segurança, desenvolvimento das atividades de forma assertiva tendo resultados operacionais como meta.

Segundo Marras (2005), a vantagem é o incentivo à busca por maior qualidade, o aumento da produtividade, o interesse contínuo pela baixa dos custos, além disso, ele incentiva o trabalho em conjunto e o desenvolvimento individual.

3.1.7 Participação acionária

Parecida com a participação nos lucros ou resultados, mas ao invés de dinheiro, é oferecido por parte da empresa ao funcionário parte de suas ações, por doação ou comercialização.

A empresa desta forma também compartilha os riscos e ganhos, gerando um comprometimento maior dos funcionários da empresa que se sentem donos de certa forma.

Este é um modelo de remuneração flexível mais comum aos gestores da empresa, pessoas ligadas à cúpula, à direção ou à presidência (MARRAS, 2005). É usado como meio de comprometer funcionários oferecendo a compra de ações da empresa, tornando-os sócios mais comprometidos e só pode ser usado em companhias de sociedade anônima, não obrigatoriamente de capital aberto.

Segundo Calvo (2009), assim também se tem a opção de comprar ou vender ações sendo as modalidades desse plano:

- a) O plano de ações fantasmas (*phantom stocks*)
- b) O plano de ações por desempenho (*performance stock*)

c) Fundo de ações (*equity pool*).

A *phantom stocks* é usada por empresas de sociedades anônimas de capital fechado que não comercializam suas ações em bolsa de valores, para as ações são estabelecidos valores com base em outros indicadores de valorização da empresa,

Na *performance stock*, a empresa prega um lote de ações a uma meta em um dado período. Quando alcança seus objetivos no prazo recompensa os detentores em dinheiro pagando o valor das ações.

Na *equity pool*, cria-se um fundo de cotas com todos os funcionários ligados àquele fundo onde ganham conforme a valorização das ações vinculadas a esse fundo.

Já a distribuição de ganhos (*gain sharing*) tem remuneração variável e só é utilizado com pessoas mais próximas à base da pirâmide de uma empresa com objetivo na produtividade e redução de custos.

3.2 Implantação do Plano de Cargos e Salários

Quadro 1 - Etapas para implantação do plano de cargos e salários

Etapas	Fases importantes
Planejamento e Divulgação do Plano	Elaboração do plano Discussão do plano com as gerências Aprovação do plano Divulgação aos colaboradores
Análise dos cargos	Coleta de dados Descrição dos cargos e Especificação dos cargos Titulação dos Cargos Classificação dos cargos Catálogo de Cargos
Avaliação dos Cargos	Escolha dos cargos-chave Formação do Comitê de Avaliação Escolha do método de Avaliação Avaliação dos cargos-chave Avaliação dos demais cargos

Pesquisa Salarial	Escolha dos cargos e empresas Elaboração do manual de coleta de dados Coleta de dados Tabulação dos dados Análise dos resultados Relato às empresas participantes
Estrutura salarial	Cálculo da curva básica Determinação do número de graus Cálculo das amplitudes dos graus Análise de sobreposição dos graus
Política salarial	Salário de Admissão Promoção horizontal e vertical Reavaliação de Cargos Reajustes salariais Nível hierárquico das aprovações
Política de remuneração	Definição do pacote de benefícios Composição da remuneração
Carreiras profissionais	Sucessão de cargos Divulgação de carreira aos colaboradores Definição do planejamento de RH Programa de Desempenho Programa de treinamento e desenvolvimento
Participação nos lucros ou resultados	Definição da estrutura do programa

Fonte: Brunquell, (2009, p. 25 *apud* PONTES, 2007).

Vemos então que para gerir os Recursos Humanos é preciso planejar as políticas que proporcionam melhorias nos resultados da empresa, fazendo dos funcionários o diferencial necessário ao sucesso no ramo de negócio.

Empresas renomadas sabem que o que realmente tem valor são as pessoas, e usam estes sistemas de remuneração estratégica para seu sucesso (MARRAS, 2005).

Capítulo 4: Motivação dos Colaboradores

O tema motivação no ambiente empresarial é importante e complexo, pois a motivação está diretamente ligada ao clima ou ambiente que se instala na empresa. Positividade gera motivação e conseqüentemente produtividade, satisfação e empenho. Em contra partida, insatisfação, frustrações reduzem a qualidade do trabalho e geram conflitos.

Segundo Bom Sucesso (1997), a compatibilização das expectativas individuais com as necessidades organizacionais é processo desafiador.

Assim sendo, a interação homem/organização é complexa e dinâmica, com elementos de reciprocidade. A base desse processo é o 'contrato psicológico', ou seja, a expectativa existente entre as duas partes e que vai além do contrato formal de trabalho ou de uma nomeação por concurso público, regulando as relações de interação e regendo o comportamento das organizações. (SANTOS, 2007, p.205).

O clima organizacional nada mais é que o balanço que o colaborador faz entre o que ele ganha e o que lhe custa trabalhar em uma empresa. Está análise que o colaborador faz do custo benefício, baseia-se sempre em relacionar se a remuneração é suficiente para que ele se mantenha no emprego, tornando assim o clima favorável; ou insuficiente e irrelevante diante do trabalho demandado, tornando assim o clima desfavorável.

Analisando assim, clima organizacional é o que é percebido pelos integrantes da corporação e determina seu comportamento.

“Vibrações” são percepções que conseguimos captar quando estamos em um recinto favorável, onde a sensação de bem estar ou desconforto é determinante para que ali se permaneça, tenha pró-atividade e determinação para realizar as atividades que o trabalho impõe.

O ser humano ocupa na atualidade dentro da administração como um todo o papel principal, seus almejos e aspirações precisam ser compreendidos de maneira séria, dedicada por parte do administrador e da empresa. Analisar que o colaborador, diante de um mundo altamente globalizado e cheio de oportunidades de trabalho,

manter os melhores para si e motivados é um desafio que norteará o estudo da administração por anos afins.

A utópica busca da psicologia e filosofia ao longo de anos de evolução para compreender os anseios e a motivação de cada pessoa, serve como uma luz para que o administrador entenda, a partir do estudo dessas matérias, quais as ferramentas e os dispositivos que podem ser usados na batalha para atrair, selecionar, admitir, treinar e, finalmente, manter motivado os talentos que farão de uma empresa simples e familiar se tornar uma multinacional S.A. de sucesso.

Todos são influenciados pelo clima organizacional e, ao mesmo tempo, influenciam os demais. Esse ciclo de influências criará um efeito chamado “realimentação de auto esforço”, fazendo com que certas características da cultura sejam amplificadas através de comportamentos repetidos nas relações do dia a dia.

Comportamentos produtivos são amplamente influenciados por uma cultura organizacional honrosa e distinta onde se valoriza o colaborador enquanto integrante produtivo, propiciando automaticamente qualidade de vida par ao mesmo. Já, uma cultura dependente e falha acarretam que este ser produtivo passe a ter queda de produtividade, desânimo, conflitos de relacionamento e dificuldades para desempenhar o que lhe é proposto.

Quando gerenciamos pessoas, os valores do passado e presente são determinantes para o homem. O que se chama de ambiente de trabalho é um fator decisivo na motivação. O local de trabalho inclui situações desde os aspectos físicos, como iluminação e ventilação, até o relacionamento com os colegas e o sentimento de importância do todo da organização. Não há nada mais desmotivador para o indivíduo do que se sentir-se uma peça descartável, sem valor para a organização onde trabalha. ‘É o sentido de equipe que vigora, caracterizando pelos resultados comuns obtidos pela interatividade’. (SANTOS, 2007, p. 203).

E, ainda segundo Boog (1994 p. 76), “Pessoas juntas oferecem suas competências e conjugam seus esforços para fazerem coisas que são da responsabilidade do conjunto, mesmo que haja uma ‘chefia’ que se responsabilize pelas mesmas”.

É preciso, pois, planejar a cultura da empresa. Cultura corporativa nada mais é do que o sistema de valores e crenças de uma organização que motiva ações e

comportamentos e influencia relacionamentos. Toda empresa tem sua cultura. E as culturas bem sucedidas são estabelecidas de forma planejada, não por acaso. São claras, bem definidas e têm propósitos.

Se o líder está animado com uma ideia, toda a equipe ficará. O entusiasmo, a força e a energia do líder são contagiantes e motivam significativamente conforme o autor Chandler e Richardson (2008) orienta:

Se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo. (CHANDLER; RICHARDSON, 2008, p.102)

São fatores motivadores segundo autores:

Trabalho desafiante/maior responsabilidade: segundo Gaudêncio (2009, p. 40), “desafio é um dos dois mais importantes fatores motivacionais. O segundo é o reconhecimento”. O desempenho no cargo exige aplicação de diferentes habilidades. O líder pode passar adiante algumas tarefas que podem dar a ele mais tempo para administrar e analisar resultados e o liderado vai se sentir mais motivado por ter alguma tarefa mais interessante. Trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar maçantes, afetando a eficiência do trabalhador, ele deseja ter um trabalho significativo.

Reconhecimento do bom desempenho: conforme Chandler e Richardson (2008, p. 24), “Os gerentes que têm mais problema para motivar a equipe são os que dão menos *feedback*.” Todos os seres humanos anseiam pelo Feedback, pelo reconhecimento do valor que tem junto à empresa.

Crescimento/desenvolvimento/perspectiva de progressão no futuro: Chandler e Richardson (2008, p. 125) citam:

Felicidade é crescimento. Somos felizes quando estamos crescendo e nos desenvolvendo. E pessoas felizes são mais motivadas do que pessoas infelizes. É preciso estimular o funcionário a prosperar no emprego e crescer junto com a empresa.

Realização para Silva e Rodrigues (2007) ” (...) a pessoa evidencia um alto nível de motivação para auto-realização e busca sua autonomia, assumindo desafios reais no seu trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal”. (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 51).

O profissional quer ser reconhecido pelo trabalho que realiza, quer se sentir valorizado exercendo uma atividade que possa ser considerada um diferencial, contribuindo para o sucesso da empresa e pessoal. Chandler e Richardson (2008, p. 101) afirmam:

Ajude seus funcionários a concluir as pendências e a motivação deles o surpreenderá. (...) “A presença disso no inconsciente consome energia, drena a produtividade e a vitalidade da sua equipe.” Normalmente as tarefas mais fáceis são rapidamente concretizadas, deixando de lado as mais difíceis, mas igualmente importantes. O líder que orienta e auxilia seus funcionários a concluir as tarefas, sentirá uma motivação maior, melhorando e aumentando a produção.

Ser líder é agregar produtividade ao um grupo de pessoas as fortalecendo enquanto indivíduo singular dentro da equipe. Liderar é entender as deficiências de cada um, trabalha-las de forma a ser superadas, a fim de gerar um resultado positivo. Toda liderança deve ser conquistada pelo uso da autoridade e não sempre pelo poder, pois líderes que conseguem exercer autoridade diante de seus subordinados têm em contra partida reconhecimento e admiração deles, o que é primordial para que a sua voz seja ouvida e respeitada.

Por um fluxo natural de acontecimentos, o subordinado que enxerga seu líder de maneira positiva retribui com bom trabalho e excelente desempenho as determinações por ele estabelecidas, além de, respeitá-lo enquanto autoridade.

Motivar deve ser um dos deveres dos líderes, onde os objetivos alcançados devem ser recompensados de maneira proporcional, de forma que a cada meta cumprida o colaborador seja remunerado adequadamente, tornando assim gradativas as evoluções em remuneração e ao mesmo tempo incentivando o desempenho.

Conhecer as necessidades humanas é um papel do administrador podendo a partir desses conhecimentos, motivar os subordinados. Os comportamentos humanos

são altamente mutáveis de acordo com o momento histórico, questões sociais e políticas, acompanhar essas modificações é função primária de um bom administrador.

A gestão de pessoas tem desenvolvido estratégias destinadas ao aumento da produtividade das organizações mediante o desenvolvimento das habilidades humanas. Assim, é indispensável que o trabalhador se aproprie do conhecimento necessário ao desempenho de suas atividades, e para tanto, exige-se da gestão de pessoas todo empenho em identificar as lacunas na formação do quadro funcional e construir estratégias capazes de superar tal realidade.

Na maioria dos ambientes de trabalho, os funcionários sabem quais são suas atribuições e estão preparados para fazer o que se espera deles. A maior parte dos gerentes fica satisfeita com isso. Porém, não é o que ocorre com os líderes em destaque e com as grandes empresas. Seus funcionários simplesmente não aparecem lá de manhã e seguem instruções, eles querem estar na organização, têm orgulho de fazer parte da equipe e superar seus próprios limites, aumentando de forma contínua seu patamar de excelência. Isto porque, mais do que se dar trabalho, deve-se dar um propósito.

Chiavenato (2000) também afiança que:

O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: É percebida ou experimentada pelos membros da organização; Influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, 2000, p. 95).

As empresas, ou os administradores, não podem, por si só, motivar os seus colaboradores, mas podem proporcioná-los formas de descobrir as auto necessidades e proporcionar-lhes condições para a sua satisfação.

Portanto, caberá à empresa propor ferramentas motivacionais para os colaboradores de uma empresa.

Entretanto, para que se tenha uma melhora na motivação organizacional, faz-se necessária a figura do líder, que tem como meta identificar os norteadores de comportamentos dos trabalhadores, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação.

Com a finalidade de elevar a produtividade nas organizações, a gestão de pessoas passou por mudanças de enfoque, mediante a gestão do talento humano com o intuito de potencializá-lo para obtenção de melhores resultados no processo de produção.

Assim, é fundamental que a gestão de pessoas estabeleça estratégias capazes de identificar as habilidades do trabalhador e a partir delas definir que tipos de treinamento ele pode realizar para desenvolver mais sua capacidade de ação dentro do processo em que atua.

Além disso, é fundamental que a gestão de pessoas saiba identificar as lacunas que os colaboradores apresentam no desempenho de suas atividades laborais e definir que tipo de treinamento ele pode estar fazendo para garantir o retorno do negócio.

As mudanças ocorridas no cenário da sociedade globalizada, em que o desenvolvimento das habilidades é essencial para a manutenção dos trabalhadores nos postos de trabalho; os Recursos Humanos interferem diretamente nas estratégias da gestão de pessoas com a finalidade de responder de forma positiva as novas demandas.

Sobre princípios de geometria, há 300 anos A.C., e que foram aplicados para melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do Nilo, ou a 'Lei das Alavancas', de Arquimedes, que em 287 anos A.C., veio diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores. (RODRIGUES, 1994, p. 76).

Diante de tal situação, o estudo possibilitou compreender o quanto à gestão de pessoas nas organizações vem passando por mudanças, deixando de ser apenas um espaço de recrutamento e seleção, para planejar estratégias capazes de promover a qualificação permanente do trabalhador.

A qualificação permanente do trabalhador face aos desafios que o mercado estabelece, alcança um valor significativo no planejamento das estratégias da gestão de pessoas, visando assegurar retorno aos investimentos do negócio na força de trabalho. Portanto, caberá à empresa propor ferramentas motivacionais para os colaboradores de uma empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conteúdo exposto no decorrer do trabalho possibilitou entender que, atualmente, a força de trabalho humano não é mais vista como apenas uma executora de tarefas e sim, como um oxigênio vitalício para o alcance de objetivos e metas de uma organização. O homem evoluiu e se tornou um ser autônomo e crítico e sua motivação será o combustível para os resultados positivos, conforme se objetivou mostrar nesse trabalho.

Recursos financeiros e materiais são imprescindíveis, mas também é importante possuir capital humano qualificado, treinado, motivado e focado nas demandas e processos desenvolvidos para garantir os melhores resultados, e o plano de cargos com remunerações variáveis e compatíveis possibilita a conquista desse perfil de colaborador.

A “descrição de cargo” detalha o que o colaborador desempenha de forma processual delimitando o que o mesmo faz e porque faz; nela são determinadas as responsabilidades do cargo e as atividades desenvolvidas; adequar um plano de cargos e salários específico para a organização é de suma importância, pois a partir dele será possível criar uma identidade para os ocupantes de cada função. É possível a partir deste conhecimento, buscar e desenvolver colaboradores que se ajustem de forma singular a cada função e consigam atingir os objetivos comuns da empresa sempre com o foco na melhoria do desempenho e da produtividade.

Conclui-se que criando uma descrição dos cargos obtêm-se dados para compreender que cada cargo demandem competências diferenciadas para os colaboradores, exigindo de cada um, conhecimento e informações específicas das atividades, dos recursos da empresa e tecnologias. É possível ainda afirmar que um dos objetivos da gestão de pessoas é desenvolver líderes que possam delegar e supervisionar os colaboradores de maneira a desenvolver um pensamento crítico que resulte num alto gerenciamento sem a necessidade de constante supervisão.

Inserir o colaborador em uma equipe e função compatível com a sua formação profissional ou acadêmica e suas qualidades operacionais é uma forma de mantê-lo motivado a atingir os objetivos reconhecendo no trabalho a oportunidade de

subsidiar seus recursos financeiros e seu status social. Uma remuneração estruturada, variável e evolutiva é primordial para manter o colaborador produtivo e interessado em executar as suas atividades da forma adequada.

As teorias de motivação têm levado a várias estratégias efetivas para a mudança do comportamento dos recursos, no entanto, existe a necessidade de entender melhor como aplicar os princípios, incluindo as vantagens e desvantagens das diversas práticas. As condições sob as quais as intervenções na motivação são efetivas ou não ainda necessitam de estudos complementares.

O que distingue organizações inovadoras das demais é que elas valorizam o potencial e o conhecimento de seus recursos, transformando-os em competitividade empresarial e não em custos.

A evolução e a inovação das organizações só podem ser realizadas se todos os envolvidos fizerem o seu papel. Proporcionar a integração dos recursos externos com o interior da empresa é uma das formas de proporcionar a evolução e a inovação organizacional. Identificou-se que diversos agentes atuam nessa interação entre o conhecimento moderno e a forma de implanta-la corretamente.

Todos os departamentos da estrutura organizacional são determinantes na inovação e evolução dos processos da empresa, agindo como agentes diretos.

A maneira das organizações se inovarem é por meio de ideias criativas, trocando informações e conhecimento com todos os membros da instituição, valorizando o seu quadro de colaboradores. Todavia, para que estes talentos venham a contribuir efetivamente num processo de inovação, é necessário que o gestor da organização mantenha suas equipes motivadas a participarem dos processos na organização.

Quando se analisa o todo de uma organização empresarial conclui-se que as pessoas têm papel determinante de maneira positiva ou negativa nos resultados por ela obtidos.

Conclui-se ainda que mesmo com todo o conhecimento que a administração propicia acerca da gestão de pessoas e os recursos humanos ainda pouco se faz de concreto para motivar e incentivar os gerentes tradicionais a buscar novas experiências e conhecimentos que possibilitem manter suas equipes motivadas a atingirem os

objetivos de mercado que a organização necessita para se manter ativa e lucrativa em um ambiente corporativo cada vez mais competitivo.

Equipes insatisfeitas e desmotivadas dificilmente irão desempenhar suas atividades com alto nível de qualidade, preocupando-se em garantir a satisfação dos clientes. Em contrapartida, equipes lideradas por gerentes capacitados buscam melhorias contínuas no desenvolvimento de suas atividades e levam suas empresas a atingirem alto desempenho, com produtividade exemplar.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz Cesar G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade. **Como elaborar trabalhos monográficos: teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOM SUCESSO, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2004.

BOOGMAM, Ilzhak Min. **Marketing de relacionamento: estratégia de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: FCO, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2005.

CALVO, Adriana. **A natureza jurídica dos planos de opções de compra de ações no direito do trabalho** - (“employee stock option plans”). Disponível em: <http://www.calvo.pro.br/artigos/stock_options.htm>. Acesso em: 20 ago. 2015.

DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

HAMPTON, D. R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: Makron, 1990.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

NIGRO, F. **Administração de pessoal no serviço público**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: carreira e remuneração. 14. ed., São Paulo; LTr, 2002.

_____. _____. 12. ed. São Paulo: LTr, 2007.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo - LTr, 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida**: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

ROKNUZZAMAN, M. Status of human resource management in public university libraries in Bangladesh. **The International Information & Library Review**, v. 39, 2007, p. 52-61.

SANTOS, Rubens da Costa *et al.* **Manual de gestão empresarial**: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007.

SALTER, JAMES E. et al. SAFARIGRAFICS. **Global Human Resource Management – GSM 5126**. Disponível em:
http://safarigráficos.com/salterquest/portfolioPDFs/ws_Skill_Based_Pay_Case_Analysis_NEW.pdf>. Acesso em 2015.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 25. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SILVA, Walmir R. da; RODRIGUES, Cláudia M. Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às normas da ABNT vigente de 2011, do TCC do curso de Administração sob o título “ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS E RECURSOS HUMANOS: UMA VISÃO SOBRE CARGOS, REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES” do acadêmico **Lucas Faria Braga de Aguiar**, da FACER - Faculdade de Ceres.

Ceres, 10 de janeiro de 2016

Célia Romano Amaral Mariano

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528