

FACULDADES DOCTUM DE SERRA

LUCIMARA FERNANDES LOUREIRO

THAINÁ FRAGA VAZ

**REMUNERAÇÃO E CARREIRA COMO FATORES MOTIVACIONAIS
NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS**

**SERRA
2019**

LUCIMARA FERNANDES LOUREIRO

THAINÁ FRAGA VAZ

**REMUNERAÇÃO E CARREIRA COMO FATORES MOTIVACIONAIS
NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de conclusão de curso submetido
à Faculdade Doctum de Serra como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Esp. Áurea W. B.
Fernandes

**SERRA
2019**

LUCIMARA FERNANDES LOUREIRO

THAINÁ FRAGA VAZ

**REMUNERAÇÃO E CARREIRA COMO FATORES MOTIVACIONAIS
NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Serra como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____ de _____ de 20____.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^a. Esp.: ÁUREA WANDERLEY BRAGA FERNANDES
(Faculdade Doctum de Serra)

Prof. Esp.: MARCELO ROBERTO SARCINELLI
(Faculdade Doctum de Serra)

Prof.^a. Esp.: ANA MARIA BONI MAZOLINI
(Faculdade Doctum de Serra)

REMUNERAÇÃO E CARREIRA COMO FATORES MOTIVACIONAIS NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS ¹

LOUREIRO, Lucimara Fernandes; VAZ, Thainá Fraga ².

RESUMO

Atualmente as organizações se mostram dentro de um cenário bastante competitivo, onde se pode verificar que o diferencial não está apenas no processo de avanço tecnológico, mas também no gerenciamento de pessoas. Através deste artigo, poderá ser visível o grau de importância que o plano de cargos e salários tem para os funcionários e constatar quais destes são essenciais para promover motivação dentro da corporação. Como meio de comprovação desta pesquisa foi realizada uma avaliação semiestruturada, através da aplicação de um questionário com o total de 15 pessoas, dentro de uma empresa localizada em Serra-ES. Através desta pesquisa foi analisado que a maioria dos funcionários se mostra insatisfeito quando se trata de reconhecimento profissional e plano de carreira. Foi notório que a empresa não fornece a capacitação necessária para que seus funcionários desempenhem suas atividades com mais destreza e motivação, desta forma acarretando em um baixo rendimento de produtividade.

Palavras-chave: Diferencial competitivo; Plano de Carreira; Motivação.

1 INTRODUÇÃO

É notório que o investimento no capital humano tem se tornado um dos fatores preponderantes para garantia de melhores resultados, através disto as empresas passam a aprimorar seus processos dando espaço para entrada de novas idéias e melhores gestões. Entende-se que para obter um bom gerenciamento é necessário que os profissionais estejam em constantes mudanças, aprimorando seus conhecimentos e visando novos espaços no mercado (KNAPIK, 2012).

A valorização das pessoas é de extrema importância dentro das empresas, pois é através deste que o capital humano é visto como um fator preponderante para melhoria da gestão de pessoas. As organizações tiveram que acompanhar

¹ O presente texto corresponde ao trabalho de conclusão de curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Alunas do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2019/2. E-mail: mel.fernandes21@hotmail.com, vazthaina98@gmail.com.

mudanças de mundo globalizado e buscar o diferencial para se manter no mercado em constante crescimento (PONTES; KISCHNER, 2010).

Através disto este trabalho tem como intuito mostrar que a motivação e o plano de carreira são fatores cruciais para crescimento de uma organização e analisar qual deles se mostra mais presente para os profissionais dentro da gestão de pessoas. Ao decorrer dos anos as organizações passaram a investir mais na satisfação e qualidade de vida de seus funcionários, pois é através da garantia de um bom ambiente de trabalho, que se pode conquistar o comprometimento e eficiência na obtenção de metas e lucros por parte dos colaboradores (FISHER, 2010, apud, MAIO, 2016, p.10).

[...] O conceito de clima organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento. O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos. (CHIAVENATO, 2004, p.539).

A motivação por sua vez busca descobrir maneiras de garantir ao trabalhador o prazer e a satisfação para realização de suas tarefas dentro do ambiente de trabalho (FACCO et al, 2012).

Através de um bom clima organizacional, uma empresa consegue aprimorar o desenvolvimento dos padrões e comportamentos de seus colaboradores com intuito de deixá-los satisfeitos com suas funções, garantindo que sua equipe trabalhe em prol do alcance dos objetivos da organização (TAGLIOCOLO; ARAÚJO, 2011).

Para comprovação desta tese este trabalho partirá da utilização de pesquisas bibliográficas como artigos e livros e também de uma pesquisa qualitativa em uma empresa localizada em Serra-ES utilizando de questionários aplicados dentro da empresa, a fim de verificar o que tem maior importância dentro da organização, se o plano de carreira ou salários, e assim visualizar se a inserção deste na empresa pode vir a promover também a melhoria dos resultados.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DOS RECURSOS HUMANOS

Devido as mudanças acometidas ao longo da história, o homem teve que se desenvolver cada vez mais buscando sempre a otimização do seu processo de trabalho. E assim, conseqüentemente a administração de Recursos Humanos (ARH)

evoluiu junto com este cenário estimulando e provocando alterações no comportamento humano (COUTINHO; DELFINO; COSTA, 2009). Durante anos, o homem passou a ser responsável pela fabricação de produtos, este período ficou conhecido como período artesanal. Devido a necessidade de se aumentar e expandir sua produção, foi se desenvolvendo máquinas e equipamentos necessários para auxiliar os homens na produção tornando o processo mais rápido. O homem passou a produzir peças e começou a produção em massa dentro das organizações e com isso surge a chamada Revolução industrial (AZEVEDO, 2017) (COUTINHO; DELFINO; COSTA,2009).

Para Azevedo (2017) a revolução industrial tem como destaque:

“[...] Uma época vincada pela falta de condições de trabalho, exploração dos trabalhadores, trabalho infantil, marcada também pelos horários extensos e baixos salários, sem preocupações pela higiene e segurança no trabalho, não existindo qualquer preocupação com a gestão das pessoas” (AZEVEDO, p. 3, 2017).

Percebe-se que as condições e os fatores humanos nessa época não eram vistas como diferencial competitivo nas empresas.

Chiavenato (2014) considera que as consequências ocasionadas pela Revolução Industrial podem ser resumidas em dois fatores: 1- O crescimento rápido e desorganizado das empresas, trazendo certo grau de complexidade na administração exigindo um tratamento mais apurado para que fosse substituída a prática e a improvisação que até então era um fator presente; conseqüentemente, as empresas foram se tornando cada vez mais produtivas e maiores, exigindo mais planejamento e controle da produção. 2- Necessidade de aumentar a eficiência nos processos para obter melhores resultados e vantagem competitiva frente a concorrência, com isso aumentasse o número de assalariados e torna-se necessário evitar desperdícios e controlar a mão de obra, surgindo a divisão do trabalho, entre os que planejam e arquitetam estratégias (gerente) e os que executam as tarefas (trabalhadores).

Nota-se que ambos os autores, apontam que as mudanças no trabalho na revolução industrial acometeram na substituição do trabalho humano por máquinas.

Para Chiavenato (2002, p.19) a administração de recursos humanos tem sua “origem no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais”.

Segundo Chiavenato (1999, p.8) a administração de recursos humanos pode ser definida como “o conjunto de políticas e práticas para conduzir os aspectos de posição gerencial com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção treinamentos, recompensas e avaliação de desempenho”.

Podemos citar três períodos que os recursos humanos passaram ao longo do tempo.

No período da Industrialização: surge o departamento de pessoal, apresentando uma gestão burocrática, de controle e punição Departamento de recursos humanos: passou ter visão de recursos humanos como fator motivacional diante de seus colaboradores, o mesmo é visto como gerenciador de serviços e subsistemas que se ocupa com as questões voltadas para pessoas. Departamento de gestão de pessoas: tem uma abordagem menos centralizadora e mais de consultoria. (KNAPIK, 2012, p.51).

A administração de recursos humanos é a área da ciência que é responsável por administrar os processos, de forma direta ou indiretamente, entre integrantes de uma mesma organização, nesta mesma fase aborda-se a importante atribuição no perfil estratégico e técnico da ARH, principais aspectos de contribuição que podemos citar são: recrutamento e seleção, planos de carreiras, cargos e salários, análise de desempenho e programas T & D entre outros este na vertente técnica e na vertente estratégica o planejamento estratégico de recursos humanos (LINS; ZÚNIGA, 2013).

3 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área muito sensível no que tange a forma de pensar que é dominante nas organizações. Ela é eventual, pois detém de aspectos como a cultura, estrutura organizacional, características ambientais, tecnológicas, processos internos e diversos fatores relevantes (CHIAVENATO, 1999).

A gestão de pessoas preza pelo ser humano e sua valorização quanto profissional, pois são elas que compõem e movimentam diariamente as mesmas. Principal fonte de vantagem competitiva não está exclusivamente nos altas tecnologias de ponta ou somente no financeiro, mas sim as pessoas, e é por volta da década de 90 que surgem, mudanças nos cenários da sua época, com a globalização surgem a

necessidade de integrar novos modelos de gestão, quebra de velhos métodos e entender as pessoas como colaboradores e a empresa como gestores, deste modo entender este novo conceito de gestão de pessoas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

A administração de recursos humanos refere-se a políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, a saber:

1-Análise e descrição de cargos; 2- Desenho de cargos; 3- Recrutamento e seleção de pessoal; 4- Admissão de candidatos selecionados; 5- Orientação e integração de novos funcionários; 6- Administração de cargos e salários; 7- Incentivos salariais e benefícios sociais; 8- Avaliação do desempenho dos funcionários; 9-Comunicação aos funcionários; 10- Treinamento e desenvolvimento de pessoal; 11- Desenvolvimento organizacional; 12- Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho; 13- relações com empregados e relações sindicais (CHIAVENATO, 1999,p.12).

Observa-se que através destas práticas é possível realizar um apontamento para identificar a qualidade de vida do profissional, percebe-se a importância de se utilizar esses indicadores, pois os mesmos fornecem com maior eficiência no desenvolvimento da análise de desempenho.

Nota-se que Chiavenato (1999), considera algumas práticas necessárias para se gerenciar o trabalho desempenhado pelos colaboradores da empresa, o mesmo resume essas políticas e práticas em seis processos básicos, conforme relatados a seguir:

- Processo de agregar pessoas: são os processos de introduzir novas pessoas dentro da empresa. Podem ser chamados de abastecimento de pessoas. É nesta etapa que convocam e selecionam pessoas.
- Processo de Aplicar pessoas: são os processos para utilizar e demonstrar as funções que as mesmas irão executar direcionar e acompanhar o desempenho. Na estrutura organizacional devem estar inclusos, descrever e analisar cargos, orientar e avaliar desempenho de pessoas.
- Processo de recompensar pessoas: É um método de incentivar pessoas, cumprir as necessidades pessoais, tais destes métodos são recompensas, benefícios, remunerações e serviços sociais.
- Processo de Desenvolver pessoas: processo utilizado para capacitar e impulsionar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, nesta fase

inclui programas de Treinamento e desenvolvimento, estímulo para mudanças, planos de carreiras e programas de comunicação.

- Processo de manter pessoas: para se obter o mesmo é primordial que disponibilize condições ambientais e psicológicas para tarefas de pessoas, tais condições como controlar disciplinas, dependem de higiene, segurança, qualidade de vida, manutenção de relações com sindicato.
- Processo de monitorar pessoas: Nesta fase é essencial que se monitore e controle as atividades, deste modo pode se constatar resultados, tais procedimentos estão incluídos sistemas da informação, gerenciais e bancos de dados.

Todos esses processos estão relacionados entre si, de tal forma que se combinam e influenciam diretamente um com o outro, se este for utilizado de forma errada, tende a prejudicar o outro. Deste modo se um dos passos for utilizado de forma estiver em incoerente o próximo passo tem que equilibrar o passo anterior que possui falhas, portanto o alinhamento destes passos é primordial para evitar estas falhas (CHIAVENATO, 1999).

4 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO DE PESSOAS

As organizações sofrem diversas influências econômicas, sociais e políticas; as mesmas precisam estar em constante evolução para sobreviver no mercado. As empresas são formadas por pessoas que juntas colaboram para um objetivo comum, as mesmas são tratadas como recursos produtivos nas organizações. De essa forma administrar os recursos humanos para se obter um índice melhor de aproveitamento e máximo rendimento possível (PONTES; KIRSCHNER, 2010).

Sabe-se que as pessoas são fontes de conhecimentos, habilidades e capacidades, esses são um dos principais pilares para proporcionar decisões mais racionais e manter a direção correta para o alcance dos objetivos e metas da empresa. Fica claro que as pessoas são detentoras do capital intelectual e que a administração atual considera os funcionários como parceiros do negócio e não apenas funcionários contratados (PONTES; KIRSCHNER, 2010).

As pessoas como seres humanos: Dispõem de personalidade própria, mas distintos entre si, possuem conhecimento, capacidades e competências indispensáveis.

Pessoas têm que ser tratada como seres humanos, não simplesmente como meros recursos na organização (CHIAVENATO, 1999).

As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: As pessoas são elementos propulsores da instituição capazes de acrescentar inteligência e talento aprendizagem de qualidade para contínua renovação e competitividade em mundo em constante modificação e adversidades (CHIAVENATO, 1999).

As pessoas como parceiras nas organizações: é a capacidade ou ligação de conduzir à excelência e ao sucesso como parceiros as mesmas investem nas organizações - dispendo de esforços, empenho, responsabilidade, comprometimento, riscos, dentre outros (CREPALDI; STUANI; RODRIGUES, 2013).

5 MOTIVAÇÃO

Conforme podemos verificar, muitos dos problemas referentes ao baixo rendimento dos colaboradores não esta somente ligada à insatisfação com o trabalho, mas também a falta de reconhecimento profissional, a falta de feedbacks, a falta de oportunidades de crescimento profissional ou ate mesmo por falta de treinamentos. Quando a empresa não demonstra retorno referente ao rendimento de seus colaboradores, esta por sua vez acaba gerando descontentamento com os serviços prestados por parte destes profissionais, o que acaba ocasionando baixo rendimento. A partir do momento que o colaborador se sente apoiado e abraçado dentro de seu trabalho, o mesmo como meio de retribuição tende garantir melhoria na realização de suas tarefas. (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

Chiavenato (2000) descreve que a empresa deve ser vista como um todo de forma a interagirem em prol de um objetivo em comum. O reconhecimento por parte da empresa como retorno pela participação e a contribuição com novas idéias variam de pessoa para pessoa, e de um tempo para outro; mas variam, também, as recompensas oferecidas por elas.

É difícil viabilizar os motivos que levam os colaboradores e demonstrarem motivação com as suas tarefas, pois o processo motivacional se da pelo fato de que não há uma única motivação capaz de determinar como os funcionários demonstrarão melhores desempenhos com relação as suas funções, visto que cada indivíduo almejam meios diferenciados para conquistarem sua motivação, como melhores

salários, treinamentos com intuito de aprimorar seus conhecimentos sobre os processos, retorno sobre seu desempenho e também melhores benefícios (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

A empresa quando demonstra interesse em promover um melhor ambiente de trabalho, deixa visível a preocupação com o desenvolvimento de sua equipe, e para alcançar seus objetivos, se mostra aberta a novas idéias e projetos, garantindo desta forma que não se torne suscetível a baixo rendimento, queda de desempenho e desinteresse por parte de seus colaboradores (DRUCKER 2005, apud MAIO, 2016, p.13).

Percebe-se que as empresas tem como intuito o alcance de melhores resultados, mas acabando se esquecendo do fator que as levam a conquistar tal objetivo, o capital humano. Uma empresa quando não se mostra disposta a investir na qualificação de seus funcionários, não tem interesse de promover projetos que a fim de garantir a motivação de seus colaboradores, tendem a obter resultados com baixo rendimento profissional (MAIO, 2016).

Um dos pontos que se consegue visualizar a motivação do colaborador e através do alcance do sucesso empresarial, pois é através deste que o mesmo se mostra realizado com suas atividades e como retorno promove com maior facilidade o alcance aos objetivos da empresa (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002)..

[...] Motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientado para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada. A motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo (MAXIMIANO, 2000, p.347).

A empresa que busca entender mais sobre seus funcionários e sobre suas necessidades, consegue entender com maior facilidade o que os impulsiona alcançar seus objetivos. Uma vez que o funcionário se sente reconhecido dentro da organização ele demonstra maior eficiência e eficácia para resolução dos problemas do dia-a-dia e proporcionar maior lucratividade para empresa (SILVA, 2017).

O investimento em treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores é crucial para mantê-los em constante aprimoramento e desta forma oferecê-los o retorno desejado na pratica de suas funções (GOEDERT; MACHADO, 2007, apud, ALVES, 2011, p.6).

Para que uma empresa consiga conquista de maneira satisfatória melhores resultados, é necessário que se mostre apta a investir na principal fonte de lucratividade, o capital humano. Desta forma conseguimos visualizar que o principal fator que levam os indivíduos a garantirem melhores resultados e buscando atingir sua motivação, pois desta forma irão desempenhar suas tarefas com maior destreza e eficiência (SILVA, 2017).

6 O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente nas empresas observamos que o índice de motivação para realização de tarefas se encontra escasso, devido à má gestão dentro das organizações. Um funcionário quando motivado proporciona a obtenção de melhores resultados para a empresa e assim a garantia de sucesso (CARVALHO et al, 2013).

As empresas cada vez mais estão buscando métodos para avaliação de seus funcionários a fim de averiguar melhores formas de garantir a motivação e desempenhos dos mesmos, com intuito de usufruir desta ferramenta, através de baixos investimentos (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

O desempenho profissional veio sendo alterado em diferentes momentos dos Recursos Humanos. As denominações “Relações Industriais”, “Recursos Humanos” e “Gestão de Pessoas” mostram as alterações na orientação de pessoas nas empresas (CHIAVENATO, 1999, apud, CORDEIRO, et al, 2012, p.119-127).

Observamos que quando um funcionário se mostra motivado com suas tarefas, o seu desempenho automaticamente se eleva e a garantia de melhores resultados na empresa se mostra imediato. Segundo Chiavenato (2004), as empresas estão buscando maneiras de garantir melhorias na gestão dentro das organizações a fim de obter melhores resultados, o desempenho e a motivação se mostram ligados, uma vez que para que um funcionário se sinta desempenhado para realização de suas tarefas é necessário garantir sua motivação.

A motivação é como uma ação propulsora que leva o indivíduo a suprir suas necessidades e desejos, ou seja, a busca pela conquista de seus objetivos, para garantia de sua satisfação, e para que isto ocorra o indivíduo se coloca em ação a fim de atingir seus resultados (BERGAMINI, 1997, apud, GOMES; QUELHAS, 2003,p.5).

Com o mercado em grande competição devido ao avanço das inovações, as organizações buscavam se preocupar somente com a lucratividade deixando de se preocupar com sua equipe, fator crucial para garantir melhores resultados, e desta forma exigia trabalho dobrado a seus funcionários sem se preocupar com sua satisfação e seu bem-estar. A grande forma de se garantir bons resultados está na mudando do foco da empresa, ou seja, é necessário promover um bom ambiente de trabalho não só para garantir maior lucratividade para empresa, mas também para garantia da satisfação dos funcionários com suas tarefas (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

O homem somente mostra-se motivado quando seu trabalho lhe garante satisfação, realização profissional e reconhecimento pelo trabalho (LOPES, 2003).

Mostra-se necessário que a empresa vise buscar a garantia de satisfação de seus funcionários, para que assim se sintam motivados para desempenharem com melhor destreza suas funções, para que isso ocorra é necessário propiciar um melhor ambiente de trabalho, melhoria no gerenciamento, melhor divisões de tarefas e funções. A fim de garantir um melhor ambiente de trabalho a empresa deve se mostrar aberta a novas ideias e deixar que seus funcionários possam interagir com decisões da organização, a fim de proporcionar um ambiente mais agradável de se trabalhar (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

7 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO PROFISSIONAL

Os métodos para incentivar a motivação e o aumento do rendimento dos trabalhadores são um dos assuntos mais estudados desde o início do século XX. Descobriram-se através dos estudos diversas formas de melhoria no desempenho das tarefas, mas para isto é necessário verificar estratégias viáveis que possibilitem a melhoria da produtividade, mas sem que gere custos altos para as empresas (LOPES, 2003).

Existem dois tipos de remunerações que podem ser utilizados pelas empresas na garantia de motivação profissional, são eles remuneração por habilidades e por competências, desta forma os colaboradores serão remunerados de acordo com o desempenho de suas atividades e competências, promovendo a redução de rotatividade de pessoal (LOPES, 2003).

A remuneração por habilidades pode proporcionar varias vantagens para empresa dentre elas, promover ao funcionário maior autonomia para desempenhar outras funções no caso de ausência de algum colaborador, de forma que consigam solucionar os problemas de forma mais pratica, demonstrando comprometimento com suas atividades e com sua empresa, além de melhoria de um ambiente mais participativo, ao contrario da remuneração por competência, onde o trabalho está ligado ao conhecimento intelectual, criatividade e inovação, esta baseado na relação entre conhecimento e qualidade específica, ou seja, requisitos viáveis que tornam o colaborador provedor de sucesso (LOPES, 2003).

8 REMUNERAÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL

Atualmente percebe-se a importância que se tem para empresa a busca por resultados satisfatórios e a garantia do alcance e até mesmo superação de metas e objetivos organizacionais. Percebe-se que a pressão por alcance de resultados esta voltada tanto para empresas privadas quanto para empresas públicas, devido a isto os gestores estão se tornando cada vez mais engajados no processo de motivar seus funcionários, já que as pessoas são imprescindíveis para que os objetivos da organização sejam alcançados (SATT; CRISTELLO, 2009 apud SILVA, 2013).

Percebe-se que houve um aumento no número de pesquisas no Brasil, tanto sobre motivação quanto sobre a remuneração como ferramenta da gestão estratégica voltada para resultados, no entanto, a quantidade de material disponível gera a necessidade de ampliação do conhecimento sobre a remuneração como fator motivacional. Taylor acreditava que o salário constituía fonte de motivação e que o trabalho seria executado através de recompensas financeiras, portanto, a gestão deveria incentivar a troca salarial em função do aumento da produtividade. (CHIAVENATO, 2009).

Através de pesquisas feitas através das teorias de Victor H. Vroom (1964) podemos perceber que a satisfação e a garantia de alcance dos objetivos do indivíduo, incluindo salário, contribui para motivar o funcionário a desenvolver melhor suas atividades e aumentar sua produtividade. Remunerar estrategicamente promove a produção em maior escala das pessoas a medida que percebem a possibilidade de ampliarem seus ganhos ao atingirem os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2009).

Logo se os gestores garantissem uma melhor administração de cargos, salários e benefícios nas empresas, a remuneração poderia exercer um aumento de potencial na gestão de pessoas garantindo a motivação dos indivíduos, a alta produtividade e conseqüentemente à convergência dos interesses individuais com os interesses organizacionais (CHIAVENATO, 2009, p. 73).

9 BENEFICIOS DE UM PLANO DE CARREIRA

O plano de carreira em sua maioria é um tema amplo em várias definições e abrange soluções conexas de vários autores. Contudo em grande parte dos mesmos tem aceitação de que o plano de carreira é o trajeto adquirido pelo colaborador na ascensão profissional e na procura do seu aperfeiçoamento (LEITE, 2019).

A grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como identificação de oportunidades e a busca de seu aproveitamento. Ao proceder desta maneira, subordina suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre a realidade. A atuação sobre o ambiente, no sentido de transformá-lo para melhor adequar-se às preferências e características pessoais, exige que as pessoas, antes de refletirem sobre as oportunidades de carreira oferecidas pelo ambiente, olhem para dentro de si, procurando identificar o que gostam, o que as satisfaz, o que as estimula, etc. Ao fazê-lo, por estarem usando um padrão interior de avaliação, terão melhor condição para identificar oportunidades de carreira. (DUTRA, 1996, p. 24)

À medida que houver um planejamento de carreira, os profissionais atingem um diferencial diante de outros profissionais. Deste modo o planejamento tem como uma peculiaridade acelerar cenários futuros, possibilitando oportunidade do ser humano se atentar e quais pontos precisa aperfeiçoar e quais pontos fortes que se o mesmo tem avançado. (Souza, 2015)

10 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico em artigos científicos como o de Maximiano que aprimoraram nossos conhecimentos sobre a importância do capital humano, revistas científicas como o de Lobos que tiveram o intuito de melhorar nossa visão sobre motivação no ambiente de trabalho, livros de autores como Chiavenato sobre “o capital humano das organizações”, puderam nos nortear para alcançar os objetivos esperados com esta pesquisa, e como meio de alcance de resultados desta tese foi realizada também uma pesquisa qualitativa em uma empresa localizada em Serra-ES. A pesquisa será realizada por

meio de questionários impressos, que serão distribuídos pessoalmente aos participantes da empresa onde sua principal atividade, manutenção e venda de bombas hidráulicas. A elaboração deste artigo visa alcançar resultados referente ao que motiva a organização, analisar o cronograma de tarefas desenvolvidas, verificar os meios de divulgação dos planos de cargos e salários da empresa, verificar se estes planos estão atingindo os objetivos esperados pelos colaboradores, analisar o que a empresa oferece para que o colaborador consiga alcançar o reconhecimento profissional, analisar se as tarefas desenvolvidas pelos colaboradores estão atingindo os interesses organizacionais, verificar ao grau de motivação dos colaboradores com os planos de remuneração e carreira fornecidos pela empresa, em prol de verificar os objetivos a serem conquistados pelos funcionários, ou seja, averiguar quais fatores que mais geram motivação com propósito de obtenção de um melhor desempenho das suas funções.

A realização desta pesquisa é de extrema importância para dar conhecimento a todos os níveis e colaboradores da organização acerca dos objetivos a serem alcançados através desta pesquisa, bem como analisar se a remuneração e o plano de cargos e salários influem na decisão dos profissionais e no rendimento das suas tarefas.

11 RESULTADOS E DISCURSÕES

A pesquisa foi realizada em uma empresa localizada no bairro São Diogo, localizada no município de Serra-ES, a mesma é uma multinacional, todavia a pesquisa foi realizada em sua filial de Serra, sendo composta por uma equipe de 15 funcionários, onde estes se subdividem em 3 setores, comercial, administrativo e operacional, a mesma possui como ramo de atividade a prática de manutenção e venda de bombas hidráulicas. Cada setor possui a quantidade de 5 funcionários, esta entidade esta presente no Brasil desde 1954, ela é composta de uma história de sucessos e desafios iniciada em sua matriz, na Alemanha em 1871. Foi realizado um questionário semiestruturado, sendo este aplicado em três setores, comercial, operacional e administrativo. O intuito desta pesquisa foi viabilizar quais fatores se mostram mais relevantes dentro da empresa, se remuneração ou plano de carreira. De acordo com a pesquisa, observou-se que 13,33% das pessoas entrevistadas possuem entre 18 a 24 anos, 53,33% possuem entre 25 a 30 anos, 20% possuem

entre 31 a 36 anos e na faixa etária acima de 36 anos, mostra-se um percentual de 13,33%. Através desta pesquisa, pode-se analisar que 46,67% dos entrevistados possuem curso superior completo, com o percentual de 33,33% constituem superior incompleto e 20% possuem ensino técnico. Pode analisar nesta pesquisa que o setor comercial tem maior conhecimento no que se refere aos planos de cargos e salários da empresa, já o setor operacional, tem menor conhecimento sobre este assunto, todavia no setor administrativo percebe-se que eles não constituem conhecimento sobre os planos de cargos e salários da empresa. Constatou-se através da coleta de dados que 66,67% das pessoas entrevistadas possuem conhecimento de oportunidades de crescimentos nos setores em que desempenham suas atividades, já 33,33% desconhecem qualquer tipo de oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa, todavia disseram não ter conhecimento sobre tais oportunidades 6,67%, entende-se que neste âmbito os colaboradores poderão se sentir mais entusiasmados a desenvolver tais funções, pois conhecer o processo de plano de carreira e salários poderá fazer com que o colaborador se desenvolva como profissional em busca de futuro promissor. No quesito oportunidade de crescimento profissional diante de seus respectivos setores a maioria dos colaboradores afirmou conhecer sobre estas, todavia, por sua vez se mostram com o percentual de 66,67% e somente 33,33% disseram que não possui oportunidade de crescimento.

Foi possível verificar que quando um colaborador não tem uma oportunidade de crescimento, o mesmo pode se sentir desvalorizado e menos produtivo no exercício de suas funções. Pode se ressaltar a importância que a empresa tem ao dar oportunidade no ambiente interno, crescimento para os colaboradores dentro da empresa não somente por pessoas fora da empresa. Quando um colaborador tem conhecimento sobre as oportunidades que a empresa oferece, o mesmo pode vir a desempenhar melhor suas atividades e oferecer melhor rendimento profissional e garantir com maior facilidade o alcance de metas e objetivos da empresa (LOPES, 2003).

Verificou-se através deste espaço amostral que 80% já participaram de processos de planos de carreira dentro da empresa e somente 20% informaram não terem participado das oportunidades oferecidas. Ao serem perguntados sobre os benefícios oferecidos pela empresa, mostram-se motivados 73,33% e apenas

26,67% dos colaboradores não demonstram nenhum tipo de motivação perante os benefícios propostos pela empresa.

TABELA 1 - FATORES QUE MAIS MOTIVAM NO EXERCÍCIO DE SUAS FUNÇÕES

Rótulos de Linha	Contagem de QUESTIONARIO	% Total Geral
OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL	1	6,67%
OUTROS	5	33,33%
SALARIO	1	6,67%
SALARIO E BENEFICIOS	4	26,67%
SALARIO, BENEFÍCIOS, OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL	4	26,67%
Total Geral	15	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme os dados da pesquisa o maior percentual de colaboradores, opinaram não estarem motivados com nenhum dos fatores propostos, entende que o fator de maior relevância para os colaboradores e estar exercendo as atividades que lhe tragam maior motivação. Um funcionário quando alocado no setor onde demonstra maior desempenho, a empresa consegue usufruir melhor de suas habilidades e contudo obter melhores resultados. Através da análise de dados, constatou-se que 33,33% informam que outros fatores os motivam no desempenho de suas funções, conforme tabela. Todavia 26,67% das pessoas entrevistadas informam que a política de salários e benefícios propostos pela empresa, são o que os motivam a exercerem melhor suas atividades, contendo 26,67% que destacam que a oportunidade de crescimento profissional além dos salários e benefícios, é um fator de grande importância, pois este, poderá vir a garantir ao funcionário oportunidades de participação nos processos de plano de carreira da empresa. Através de pesquisas verificou-se que o fator salarial não é de fato primordial para garantia de um melhor exercício das atividades, mas constatou-se que a junção deste com demais fatores motivacionais podem vir a promover melhores resultados. Nota-se que 26,67% dos entrevistados, informam que para garantia de melhor destreza de suas funções é necessário que a empresa venha a promover planos de carreira e forneça treinamentos com intuito de assegurar aos seus colaboradores um melhor conhecimento dos processos realizados pela empresa. Pode ser apurado que 26,67%, relatam que os salários e benefícios são fatores de grande influência para motivação dos funcionários a exercerem com maior eficácia as atividades a eles delegadas. Foi aferido que 20% destacam que o plano de carreira é o que mais os

motivam a trabalharem com maior satisfação e eficiência, desta forma o colaborador pode vir a ter um melhor conhecimento sobre as oportunidades e requisitos exigidos para determinada vaga, já 13,33% destacam que nenhuma das alternativas mencionadas os motivam a realizarem suas tarefas, destes 6,67% destacam que os treinamentos propostos pela organização são o que os fazem se sentirem motivados para exercer as atividades propostas. Ao analisarmos os resultados foi constatado que a empresa exige muito do funcionário, mas, todavia, os treinamentos fornecidos são escassos e desta forma os mesmo podem vir a não alcançarem a produtividade desejada pela empresa. Um funcionário quando melhor capacitado, irá ter melhor discernimento para tomada de decisões nas suas atividades e desta forma proporcionando maior êxito na pratica das mesmas, desta forma foi analisado que 73,33% dos entrevistados destacam que a empresa não fornece tais treinamentos para melhor realização das tarefas solicitadas e somente 26,67% alegaram que a mesma capacita os funcionários para desempenharem suas funções de forma correta. Um funcionário quando não capacitado, pode vir a demonstrar insegurança na realização de suas atividades, devido à falta de treinamentos e feedbacks por parte da empresa. Foi averiguado nesta pesquisa que 33,33% destacam que não recebem incentivos para aperfeiçoamento das suas habilidades através de cursos e palestras. Já 40% destacam que recebem parcialmente incentivos por parte da empresa e 26,67% afirmam serem plenamente incentivados pela mesma. A empresa quando oferece premiações em prol de melhores qualificações e no alcance de metas estabelecidas, alcança um melhor rendimento e maior eficiência no desempenho das funções. Foi aferido que 73,33% destacam que os treinamentos fornecidos pela empresa não são suficientes para promover uma melhor destreza das atividades impostas e 26,67% informam que os treinamentos fornecidos conseguem satisfazer os objetivos da organização e promover melhoria na realização de tarefas e melhor tomada de decisões por parte dos funcionários.

Ao serem questionados sobre planos de incentivo em prol da remuneração, 40% alegaram não serem fornecidos nenhum tipo de estímulo, todavia 26,67% não possuem nenhum tipo de conhecimento, o que desta forma pode vir a desmotivar os funcionários na realização de suas obrigações, já 33,33% destacam que a empresa fornece tal incentivo visando oferecer melhores remunerações, para quem obter melhores resultados. Através da análise anterior, pode-se observar que 53,33%

disseram que não é fornecido nenhum tipo de incentivo para alcance de metas e objetivos da organização, desta forma percebe-se que quando o funcionário não de sente motivado, seu rendimento tende a ser baixo e assim não conseguir oferecer o melhor de suas habilidades para a empresa. Verificou-se que os funcionários estão a par sobre os planos de carreira e salários que a empresa fornece, mas destacam que muitas das vezes a corporação já realiza um pré-seleção dos candidatos a ocuparem a vaga, ou seja, mesmo se outros candidatos tiverem as competências exigidas para o cargo publicado de nada vale se candidatar se já houve um pré-seleção para vaga. Foi analisado que os funcionários estão satisfeitos com o trabalho a eles designados, pois conseguem adquirir um amplo conhecimento sobre as atividades desempenhadas, mas se mostram insatisfeitos com a política de cargos e salários, devido a esta não ser estendida a todas as filiais da corporação. De acordo com os dados coletados percebe-se que 80% dos entrevistados se mostram satisfeitos com sua remuneração salarial, mas 20% alegam estarem insatisfeito com o salario recebido. Vale lembrar, que um funcionário quando não motivado no exercício de suas atividades tende a ter baixo rendimento e oferecer baixa produtividade para empresa. Destaca-se que 66,67% dos funcionários não recebem feedbacks sobre seu desempenho, conforme estudos, a realização de feedbacks dentro de uma organização oferece melhor rendimento e maior garantia de tomada de decisões corretas. Quando um funcionário e orientado e informado sobre seu rendimento, o mesmo tende a reduzir suas falhas e garantir um maior índice de acertos e também através destes feedbacks o funcionário terá mais motivação para realização de suas funções pelo fato de saber que esta sendo analisado pela organização e poderá ser recompensado futuramente através de inserção nos planos de carreira da corporação, já 20% alegaram sempre estar recebendo informações sobre seu rendimento e 13,33% informam que nunca receberam nenhum tipo de retorno referente a seu rendimento profissional. Através da analise sobre o desempenho dos colaboradores 60% informaram ter muito orgulho dos trabalhos a eles delegados, 33,33% alegam ter bastante orgulho das tarefas desempenhadas e 6,67% destacam estarem pouco satisfeitos com as tarefas desempenhadas no setor que foram alocados.

Quando perguntados sobre o que os motivam a desempenharem melhor as suas atividades 26,67% os colaboradores informaram que o que mais os motivam são

melhores salários e benefícios oferecidos pela empresa, 20% informam que exercem melhor suas funções quando motivados por melhores benefícios e planos de carreira, 20% só se mostram eficientes a realizarem suas funções quando recebem melhores salários, 6,67% informam que o plano de carreira é o que mais os motivam a desempenharem suas atividades com maior eficiência, 6,67% destacam que todos os fatores destacados são preponderantes para motivá-los a exercer suas tarefas com maior destreza e eficácia, 6,67% alegam que os planos de carreira juntamente com melhores treinamentos podem aprimorar os conhecimentos e garantir um melhor rendimento profissional. Referente a falta de motivação no exercício das suas funções os mesmos informaram que 33,33% estão desmotivados pela falta de treinamentos, 26,67% é devido a falta de diálogo e treinamentos, 20% alegam estarem desmotivados devido a falta de oportunidade de crescimento profissional, 6,67% mostram-se insatisfeitos devido a falta de diálogo, já 6,67% alegam ser devido a falta de reconhecimento profissional juntamente com a falta de diálogo e de plano de carreiras, e 6,67% devido a falta de plano de benefícios melhores.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo realizado pode evidenciar que existem vários fatores que levam a garantir a motivação dos funcionários, dentre eles estão à busca por treinamentos com intuito de aprimorar os conhecimentos sobre os processos da corporação, oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento, melhores diálogos, feedbacks por parte da organização. Foi constatado nesta pesquisa que o plano de carreira e salários se mostrou de grande importância para garantia de um melhor desempenho, mas que existem outras práticas que devem ser aprimoradas dentro da empresa para que se consiga obter um ambiente mais produtivo. De acordo com os pesquisados é necessário que se tenha melhor aproveitamento dos funcionários quando se fala sobre planos de carreira, e necessário que a empresa realize melhores divulgações sobre suas políticas e ampliar as oportunidades deixando de restringir as vagas oportunas, desta forma garantindo que todos que preenchem os pré-requisitos tenham a oportunidade de se candidatar aos cargos. Foi constatado que a empresa possui um plano de cargos e salários, mas peca no quesito divulgação, deixando desta forma, os funcionários sem conhecimento e

desmotivados a exercerem suas funções, devido a escassa oportunidade de crescimento profissional e também por falta reconhecimento profissional. Nota-se que a empresa conseguiria obter um maior nível de produtividade se investisse mais no capital humano, promovendo treinamentos seja através de cursos ou palestras, oferecendo feedbacks aos seus colaboradores, oferecendo melhores benefícios e promoções em troca de melhores resultados. Além disto, nesta pesquisa foi realizada uma análise entre três setores sendo eles comerciais administrativos e operacionais, pode-se constatar que o setor comercial se mostrou com menos conhecimento sobre os planos de carreira da empresa e também o mais insatisfeito com as remunerações ofertadas para os cargos deste setor, devido a isto eles se mostraram com menor motivação para realização das suas atividades. Ao analisar o setor administrativo, foi averiguado que os funcionários deste setor adquirem conhecimento sobre as políticas da empresa, mas, todavia alegam que a empresa não amplia tais oportunidades para todos os funcionários, deixando-os desta forma desmotivados para exercerem suas tarefas, foi verificado também que este setor visa à busca por reconhecimentos profissional por parte da empresa e inserção de treinamentos com intuito de aprimorarem seus conhecimentos sobre os processos da organização. Analisando a área operacional pode-se averiguar que este setor é o que mais se beneficia no quesito salarial, pois de acordo com as pesquisas estes são os que possuem melhores salários dentro as organização, todavia a carência de investimento no aprimoramento de suas tarefas e escasso, a falta de retorno sobre o desempenho profissional e inexistente, ocasionando o descontentamento dos funcionários dentro do ambiente de trabalho.

Com base nos resultados adquiridos, pode-se averiguar que quando a empresa passa a investir mais em seus funcionários, a mesma consegue obter melhores rendimentos e maior eficiência por parte de seus colaboradores para realização de tarefas. Quanto aos objetivos específicos deste artigo, podemos certificar que a empresa não investe em seus colaboradores de forma a garantir sua motivação e também não ofertam planos de cargos e salários acessíveis a todos os funcionários da empresa o que desta forma os desmotivam a realizarem suas atividades com maior eficácia e melhor destreza. Recomenda-se que a empresa passe a investir mais no capital humano, pois é através dele que a mesma conseguirá a obtenção de melhores resultados para corporação, apesar de atualmente as organizações serem

compostas pelas novas tecnologias o capital humano é ainda um fator crucial para melhoria de resultados de uma corporação e garantia de uma boa gestão. Propõe-se que a empresa deve passar a capacitar seus funcionários e motiva-los a realizar suas funções, para que desta forma eles possam demonstrar maior eficiência para desempenhar suas atividades e desta forma aprimorar cada vez mais seus conhecimentos a fim de se conseguir o alcance de metas e objetivos com maior facilidade.

REFERENCIAS

- ALVES, Everton F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho: possibilidades e limites das organizações. **Revista Eletrônica FAFIT/FACIC**, V. 02, n.01, p.14-25, 2011.
- AZEVEDO, Ana M. **A gestão estratégica de recursos humanos e a estratégia competitiva – Estudo de caso.** (Mestrado em Economia e Administração de empresas). Faculdade de economia Universidade do Porto. Portugal, p.1-136 ,2017.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações.** Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CARVALHO, Jessica F.; MARTINS, Érica P. T.; LÚCIO, Laurení; PAPANDREÁ, Pedro J. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Educação em Foco*, ano 9,7. Ed.p.21-31.2013.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- _____**CHIAVENATO I. Introdução à Teoria da Administração.** 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____**CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração.** 9. Ed. São Paulo: Manole, 2014.
- _____**CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos,** 7. Ed. editora atlas, 2002.
- _____**CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro:1999.
- CORDEIRO, Valdete J.; TESSER, Elisandra A. O. DOS S.; APARECIDA, Paula DE R.; ZAMPOMA, Joseila. Relação entre o estilo de liderança dos gestores e a motivação dos colaboradores da empresa Lamipack da cidade de Caçador/SC. **Revista de gestão e tecnologia**, v.2, n.1, p.119-127, 2012.
- COUTINHO, Luana DA S.; DELFINO, Luana M.; COSTA, Welington. Pessoas: principal fonte de vantagem competitiva organizacional, p.1-12 ,2009
- CREPALDI, Paola G.; STUANI, Luiz H.; RODRIGUES, Paulo R. a importância da gestão de contabilidade de rh nas organizações. ENESUL, P.1-16 ,2013

DA SILVA, Jocélia A.G. Remuneração como fator motivacional: Tem razão a teoria da expectativa? **Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio**, v.6 ,n.1,2013

Dutra, Joel S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1 Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996

Facco ,Marcelly.;ALMEIDA ,Davi R.;Augusto Geovane.;Barbosa,Simone.;Bodart, Cristiano N .Motivação e Clima Organizacional. **Revista Foco**, 5 Ed, p.1-13 2012.

FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina M.; GIMENEZ, Paulo E. O. As teorias da necessidade de Maslow: A influência do nível educacional sobre sua percepção no Ambiente de trabalho. **Seminários em Administração**, p.1-17,2010.

GOMES, Alcindo A. P.; QUELHAS, Osvaldo L. G. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção Online**, v. 3, n.3, p.1-30 2003.

_____KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 1. Ed. Curitiba: editora Intersaberes, 2012.

LEITE, Viviane; H. Q. Plano de carreira e retenção de talentos - **Universidade Federal do paraná** -pós graduação -p. 1-13 ,2019.

LINS, Gherarde C. R.; ZÚNIGA, Melby. Teoria Geral e Prática em Empresas Mineiras. **Anpad.org.br**, v.10 p. 1-16, 2009.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação do trabalho. **Revista de Administração de empresas**, v. 15, n. 2, p.17-25 ,1975.

LOPES, Gabriela A. C. **Motivação no Trabalho** Pós-Graduação Lato Sensu, UCM - Universidade Candido Mendes, p.1-42 ,2003.

MAIO, Tiago L. A Felicidade no trabalho: O impacto na gestão das organizações. **Business & Economics School, Instituto Superior de Gestão Departamento de Mestrados**, Lisboa p.1-73 ,2016.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração**. 1. Ed. São Paulo: editora Atlas, 2000.

MORETTI, Silvinha. Qualidade de vida no trabalho x Auto realização humana. **Graduação em gestão estratégica de recursos humanos -ICPG - Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, p.1-14 ,2003.

PONTES, Ana Valéria V.; KIRSCHNER, Ana M. O fator humano como fonte competitiva organizacional. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, n.8, p.1-21 ,2010.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. Qualidade de Vida no Trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica**, V. 2, n.2, p. 75-96, 2015.

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: Uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista Administração**, v.44, n.1, p.5-16, 2009.

SATT, G.P.M; CRISTELLO, E.M. Motivação versus Produtividade: o impacto do fator motivação na produtividade das organizações. **Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação**. v. IV, n. 4, 29-46, 2009.

SILVA, Ana C. Principais fatores que influenciam na motivação das pessoas no contexto organizacional. **Revista Especialize (Instituto de Pós-Graduação)**, v.1, n. 13, p.1-15 2017.

SILVA, Caroline M,C; PEIXOTO, Roberta .R; BATISTA, José M .R. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v.13, n.13, p.195-206, 2011

SOUZA, Bruna; F. V. Planejamento estratégico da carreira profissional, **V Encontro Científico Simpósio de Educação Unisaesiano**,Lins são Paulo p,1-15,2015.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Gestão Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p.51-61,2008.

TAGLIOCOLO, C; ARAUJO, G.C; **Clima Organizacional**: um estudo sobre as quatro Dimensões de análise. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/ p.1-15 SEGeT, 2011.

VOLPATO, Marcília; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como - incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**, v. 5, n.3, p.75-86 ,2002.

WOLF, Luciane; CABRAL, Patrícia M. F. LOURENÇO, Paulo R.M.S. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 13, n.1, p.177-204, 2013.

REMUNERATION AND CAREER AS MOTIVACIONAL FACTORS IN THE PEOPLE MANAGEMENT PROCESS

ABSTRACT

Nowadays organizations are in a very competitive scenario, where it can be seen that the differential is not only in the process of technological advancement, but also in the management of people. The relationship between workers and organizations has undergone several changes and through these new forms of career planning and management have been created. It was also verified that motivation and HR factor became preponderant to obtain results. Through this article, we intend to analyze the degree of importance that the position and salary plan has for employees as well as for the company and to find out which of these are essential to promote motivation within the corporation, in order to obtain a better income at work. and as a means of proving this research, a qualitative evaluation will be carried out through the application of a questionnaire within a company located in Serra-ES.

Keywords: *Competitive differential; Career path; Motivation.*