

Muito Bom  
9,0 (more)  
R

## **SALÁRIO MOTIVADOR**

Um desafio para empresas e empregados.

Foi entregue pela turma,  
ao professor Juel, ainda  
em 1994. L. Celinski

REJANE FERREIRA DE ANDRADE

## **SALÁRIO MOTIVADOR**

Um desafio para empresas e empregados.

Diagnóstico apresentado para obtenção do  
Título de Especialista no Curso de Pós  
Graduação em Planejamento e Organização  
da Administração de Recursos Humanos,  
Centro de Integração Empresa/Escola - CIEE  
e Universidade Federal do Paraná - UFPR.  
Orientador: Prof.: Joel Souza e Silva.

CURITIBA  
1993

Na verdade, o salário deixa de ser, para o empregado, o principal motivador, na medida em que o próprio empregado se considera adequadamente remunerado.

ALYSSON D. MITRAUD

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	5
2	Histórico da Empresa .....	6
3	Levantamento do Problema .....	8
4	Justificativas e Objetivos do Diagnóstico .....	9
5	Embasamento Teórico .....	10
6	Metodologia .....	13
7	Tabulação .....	14
8	Cronograma .....	15
9	Referências Bibliográficas .....	16
10	Anexos .....	17

# 1 - INTRODUÇÃO

A motivação do indivíduo no trabalho, tem sido o centro das grandes discussões de profissionais de Recursos Humanos, já há algumas décadas, em empresas preocupadas com a melhoria da qualidade e produtividade dos seus serviços, bem como, com a captação e manutenção de pessoal qualificado para os seus quadros.

Inúmeras tentativas e estudos, têm sido efetuados, com o objetivo de se buscar alternativas que assegurem o acesso e a permanência desses profissionais nas organizações.

Em outras palavras, todo o empenho é canalizado no sentido de gerar e estimular um ambiente motivador capaz de provocar no empregado, o prazer pelo trabalho, que satisfaça as suas necessidades físicas, intelectuais, econômicas e desperte o sentimento de parceria que o aproxima dos objetivos da empresa e o torna parte decisiva nesse contexto.

A teoria da motivação de Maslow, que estabelece uma "hierarquia das necessidades" que o indivíduo possui, das mais básicas às mais sofisticadas, classifica as "necessidades fisiológicas" como fundamentais à sobrevivência, ou seja, a necessidade de alimento, roupa, abrigo, remédio, etc. Essas necessidades, são satisfeitas, na medida em que o indivíduo percebe algum ganho que o possibilite adquirir os elementos básicos a sua sobrevivência.

Naturalmente, existem outros fatores tão ou mais importantes que o dinheiro, na motivação do empregado. Fatores esses, como: benefícios, ambiente positivo de trabalho, desenvolvimento e realização profissional, reconhecimento, etc., que as empresas deveriam assegurar. Porém, poucas garantem essas condições e quando muito, o empregado considerar-se adequadamente remunerado, já é uma conquista importante.

Essa "remuneração adequada", que nada mais é, senão, receber salários que acompanhem aqueles pagos em outras empresas do ramo e proporcionais dentro da mesma empresa, tem conduzido profissionais de Recursos Humanos, a buscarem com criatividade, identificar novas alternativas que assegurem maior eficácia na atração e fixação do pessoal necessário à sobrevivência da empresa.

Tais medidas se materializam, por ex., com a implantação de planos e políticas salariais que objetivem, a redução das insatisfações, a correção de discrepâncias, o fim da mobilidade negativa e o turnover, bem como, assegurem uma convivência positiva, entre dirigentes e empregados a fim de que os resultados e objetivos da organização sejam atingidos.

## 2 - HISTÓRICO DA EMPRESA

A organização, a qual, foi desenvolvido o presente diagnóstico, é uma micro-empresa, de nome HERON INDUSTRIAL LTDA., estabelecida no Paraná, na região de Curitiba, fundada em 1986, época em que alguns técnicos da Petrobrás decidiram desligar-se do emprego para estabelecerem-se de forma autônoma e definitiva.

Inicialmente, pretendiam desenvolver suas atividades no âmbito da região sul, porém, em 1988 através concorrência pública, assinaram contrato com empresas petroquímicas no Pólo Petroquímico de Camaçari/Ba., e decidiram montar uma filial nesse estado, diversificando suas atividades e área de atuação.

A princípio, suas atividades eram voltadas exclusivamente à Prestação de Serviços de Manutenção Mecânica, em indústrias de petróleo, petroquímicas e similares. Serviços esses, desenvolvidos através do sistema de "empreitada", isto é serviços de manutenção de equipamentos mecânicos tais como: bombas, motores, redutores, turbinas e grandes máquinas, etc., por um período pré contratado com a responsabilidade de fornecer mão-de-obra, ferramentas especiais, alimentação e transporte necessários à atividade.

Atualmente, mantém essas mesmas atividades como sua principal ocupação, embora tenham optado pela diversificação, partindo para o ramo metalúrgico através da produção e fabricação de peças em série e estamparia metálica. A diversificação ocorreu devido à crise que se abateu no ramo de Manutenção, a partir do Governo Collor, oportunidade em que foi obrigada a desativar a filial Nordeste.

Instalada, há quase dois anos, a nova metalúrgica, trabalha em parceria com empresas do ramo que estão terceirizando seus serviços de fabricação de pequenas peças, às quais não representavam a prioridade dos negócios dessas empresas. A Heron, portanto, assumiu essa nova atividade com certa precaução mas com bastante otimismo, vez que, os resultados começam a surgir de forma a estimular a empresa na continuidade e no aperfeiçoamento desse novo tipo de serviço.

Com uma estrutura organizacional muito enxuta, devido ao pequeno porte, não possui portanto, manuais ou normas para administrar seus recursos humanos, trabalha com pouca burocracia, seus objetivos e metas conhecidos apenas pela cúpula, não são divulgados ao pessoal envolvido na operação, tratando-se de uma cultura autoritária, característica das pequenas organizações.

As relações interpessoais, apesar de não apresentarem maiores deficiências, são objeto de pouco interesse haja vista o sentido essencialmente técnico que é atribuído a quase todo tipo de envolvimento entre os integrantes dos diversos setores, tornando o clima organizacional ainda mais inconsistente.

A empresa não possui uma estrutura formal de Recursos Humanos, daí, toda e qualquer situação que envolva questões ou atividades dessa área específica, é conduzida ou solucionada pela direção administrativa.

Embora comportando um quadro funcional bastante reduzido, apenas 80 empregados, é igualmente afetada pelos problemas de qualquer empresa em fase de estruturação, especialmente aqueles afetos à área de Recursos Humanos como: política salarial, treinamento, mobilidade negativa, higiene e segurança do trabalho que desmotivam substancialmente, o empregado no desempenho das suas funções.

Baseando-se nessa falta de estrutura e preocupando-se com o surgimento de tensões e conflitos no seu ambiente de trabalho, a empresa em questão, antecipa-se e se mostra totalmente acessível a um estudo e levantamento das causas dos seus problemas, ao tempo em que, empenha-se na busca das soluções que, evidentemente, se fará necessário.

### 3 - LEVANTAMENTO DO PROBLEMA

Constatou-se na Heron, através consulta aos arquivos de pessoal, um número substancial de casos de demissão, a pedido, entre o período de maio/92 a maio/93 e por não haver entrevista de desligamento na empresa, não foi possível precisar os motivos que levaram a esse procedimento.

Sabe-se no entanto, extra oficialmente, que muitos desses empregados foram absorvidos por empresas concorrentes, situadas na região de Curitiba.

Tal informação foi possível devido à facilidade de comunicação entre essas empresas e seus empregados, pois no que se refere à manutenção mecânica, esse é um mercado ainda pequeno e bastante condensado.

Outro canal que favorece esse tipo de comunicação, é a Petrobrás (REPAR), para onde a maior parte das empresas de manutenção, presta serviço. Daí, tornar-se impossível qualquer empresa manter exclusividade a cerca da sua política salarial e de benefícios.

Através de uma pesquisa informal de salários, realizada por iniciativa da Heron, envolvendo 3 grandes empresas do ramo, foi possível conhecer a realidade das empresas concorrentes e mais importante ainda, repensar e reestruturar sua área de remuneração.

Dessa pesquisa participaram a PROMENTEC, TECNOMIL, TECNOMONT, todas situadas na região de Curitiba. O resultado dessa pesquisa, foi a constatação de que a Heron opera com uma defasagem de salários, em torno de 10 a 15%, em comparação aos concorrentes.

Somando-se a essa pesquisa, foram adotadas algumas medidas para se levantar as causas do afastamento e pouca permanência de empregados nessa empresa.

A aplicação do questionário e as sucessivas conversas com os empregados, foram de muita importância nesse processo, pois possibilitaram a confirmação do que a empresa chamou de "a principal causa do desinteresse dos seus empregados," ou seja, a política inadequada de salários.

Outro fator de insatisfação constatado, a partir de respostas no questionário, foram as condições de trabalho. Segundo os próprios empregados, as instalações, espaços físicos destinados ao trabalho, iluminação, etc, não são considerados satisfatórios, contribuindo sobremaneira para a desmotivação.

Dessa forma, podemos julgar que dois fatores são considerados "problema" na Heron: política inadequada de salários e más condições de trabalho.

Uma vez levantados os problemas na sua estrutura de R.H., o que se pretende a partir desse trabalho, é informar à alta administração as insatisfações e anseios do pessoal envolvido na produção e na prestação de serviços, dessa empresa.

## **4 - JUSTIFICATIVAS E OBJETIVOS DO DIAGNÓSTICO**

### **Justificativas**

O presente diagnóstico, configura-se num instrumento de análise e identificação das circunstâncias da administração de Recursos Humanos, na Empresa HERON INDUSTRIAL LTDA., bem como no levantamento das causas das suas patologias e deformações e ainda, na identificação dos fatores limitadores do seu desenvolvimento.

Para tanto, foi elaborado a fim de atender algumas necessidades específicas:

- Proporcionar, à Empresa, o conhecimento das causas das disfunções, na administração dos seus recursos humanos;
- Contribuir, para que a Empresa corrija ou simplesmente atue positivamente na solução dos problemas levantados;
- Permitir, à analista, um aprofundamento teórico e prático, na área de Recursos Humanos;
- Atender, à exigência do Curso de Especialização em Recursos Humanos, do qual participa a analista deste diagnóstico.

### **Objetivos**

Atingir uma situação de equilíbrio e estabilidade, no Setor de Remuneração da Empresa, a fim de restabelecer-se a motivação do empregado no trabalho.

## 5 - EMBASAMENTO TEÓRICO

### Motivação e Salário

A motivação, como o quer alguns autores, é o nível de desejo de um indivíduo para comportar-se de uma certa maneira, numa determinada situação. Todos os indivíduos, psicológica ou fisiologicamente sadios, numa sociedade, tem um certo grau de motivação, ou seja, possui um "motivo", que é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Seja esse motivo provocado por um impulso ou uma recompensa.

A motivação, portanto, é o impulso que leva o ser humano a agir.

Quando nos referimos em Recursos Humanos, ao termo "motivar", estamos fazendo alusão a uma série de ações que buscam criar e manter alto, o estado de ânimo das pessoas. Especificamente, no que tange a salário, uma das questões mais polêmicas é se este funcionaria como um fator de motivação para os empregados.

Para entendermos a evolução dos estudos sobre motivação, necessário reportarmos ao princípio da Administração Científica, de Frederic Taylor, que valorizava a abordagem mecanicista, procurando conciliar empresa x empregado, em termos de produtividade x salário. Acreditava, que, a simplificação das tarefas e dos movimentos executados pelos empregados é que tornariam as fábricas do início do séc. XX, mais produtivas, não se importando em absoluto, com a satisfação que esses empregados pudessem sentir.

Através de pesquisas, ficou provado que a recompensa por meios de salários altos não elevava o nível de satisfação desses empregados, apenas garantia sua sobrevivência e a desmotivação se generalizou pelas fábricas.

Contraopondo-se a essa máxima taylorista, de mecanização e impessoalidade do trabalho, surgiram os experimentos de Hawthorne, na Western Electric em Chicago, nos Estados Unidos, que serviram de base para a Teoria das Relações Humanas, onde pregava uma nova abordagem na Administração.

Essa nova abordagem "humanista", de Elton Mayo, buscava estudar os fatores que influenciavam no processo de motivação dos empregados, dissociando o salário como fator exclusivo nesse contexto. Segundo esse cientista, isoladamente, o salário não é fator de motivação, e existem outros fatores que afetam profundamente as atitudes dos empregados.

Com esses estudos, estabeleceu-se um princípio: "melhorem-se as relações humanas dentro de uma empresa e se melhorará a produção, satisfaçam-se os desejos espirituais básicos do homem, tais como o de consideração, estabilidade, afetividade e outros e se obterá um aumento da harmonia produtiva". Isto significa, que, criando-se um ambiente positivo de trabalho, estabelece-se o processo de motivação no trabalhador.

Segue-se a partir daí, vários estudos de como lidar com as pessoas e o aparecimento de modernas teorias de motivação. Dentre essas, duas se destacam para a compreensão do mecanismo da motivação do ser humano: a "Hierarquia das Necessidades" de Abraham Maslow e os "Fatores Motivadores e Higiênicos" de Frederic Herzberg.

O psicólogo americano, A. Maslow, estudou a motivação abordando o aspecto de necessidades que o ser humano possui, das mais básicas às mais sofisticadas, ou seja, da sobrevivência à auto-realização profissional.

Segundo ele, as necessidades humanas parecem estar hierarquizadas em cinco categorias: Fisiológicas; necessidades de alimentação, repouso, abrigo, etc., Segurança; necessidade de sentir-se seguro contra o perigo, Sociais; necessidade de aceitação em um grupo social, Estima; satisfação do ego, necessidade de respeito, reconhecimento e Auto-realização; necessidade de desenvolver todo o potencial, a busca do auto-desenvolvimento.

Transportando essas necessidades para a empresa, teríamos: Necessidades Fisiológicas; a necessidade que os empregados sentem de salários compatíveis para a obtenção de meios para a sua sobrevivência. Necessidade de Segurança; equivale a sentir-se seguro quanto ao emprego, em casos de doença, aposentadoria, etc. Necessidades Sociais; necessidade de ser aceito no grupo de trabalho. Necessidade de Estima; necessidade de reconhecimento dos outros pelo seu trabalho e finalmente, as Necessidades de Auto-realização; a busca do aprimoramento profissional.

Nesse contexto, torna-se fácil perceber a conotação que é atribuída ao salário. Maslow, nos leva a ponderar a importância que o salário desempenha na vida do empregado, de tal forma que é a partir do recebimento de salários adequados, que se pode realizar outros desejos, de igual importância para o bem estar do indivíduo. O salário, pode não vir a ser propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao trabalho.

Sucedendo a Maslow, surgiu a Teoria da Motivação-Higiene de F. Herzberg, que estabelecia fatores motivadores como: realização, reconhecimento do desempenho, crescimento e desenvolvimento profissionais e os fatores de higiene: política e administração, condições de trabalho, relações interpessoais, salário, status e segurança.

Para Herzberg, os fatores motivadores são aqueles relacionados com o cargo ocupado e os fatores de higiene, abrangem os benefícios oferecidos pela empresa, que podem gerar satisfação ou não para o empregado, se não forem bem aplicados.

A partir dessas duas teorias, podemos concluir que o salário não pode ser analisado isoladamente como fator de motivação, ele está intimamente relacionado a outros fatores de satisfação do empregado, pois apenas o salário como troca pela produção, não estimula completamente o trabalho, gera apenas a satisfação da necessidade de sobrevivência.

Somando-se a esses, outros estudos deram continuidade à discussões de como obter produtividade através de métodos motivacionais, que não exclusivamente o salário.

Beverly Zimpeck, em seus estudos sobre salários, prevê essa relação da motivação com fatores intrínsecos, como estima e auto-realização, embora afirme ser a remuneração, "o nervo mais sensível do empregado"

Segundo esse autor, o gerente atualizado deve munir-se de técnicas adequadas e modernas para motivar e aperfeiçoar o elemento humano e dentre essas técnicas, destacam-se a comunicação, o treinamento e a administração de salários.

Para Zimpeck, todo programa de relações com o empregado pode ser posto a perder, se desprovido do apoio de uma sólida administração de salário. Afirma ainda, que esse é o componente vital das peças que estimulam o crescimento e o progresso da organização, aliando-se fatores financeiros ao atendimento das necessidades humanas das equipes de trabalho. É um instrumento que provê meios para a obtenção de melhor produtividade, controles de custos adequados e melhor satisfação profissional.

Ora, diante de tal constatação, as empresas deveriam dispensar um tratamento especial ao salário, como uma função agregada de motivação e utilizá-lo como um instrumento que compatibilize os objetivos organizacionais e pessoais.

As políticas de R.H ao serem implantadas, deveriam necessariamente precederem à implantação dos programas de cargos e salários, pois são esses que norteiam e direcionam o melhor desenvolvimento organizacional.

Benedito R. Pontes, em seu livro, Administração de Cargos e Salários, afirma: "o plano básico, o carro-chefe é sem dúvida o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam".

De forma quase unânime, os autores delinham seus estudos sobre motivação, a partir de dois fatores básicos: extrínsecos; que são oriundos e patrocinados por terceiros, como, salário, plano de benefícios e os intrínsecos; aqueles inerentes à pessoa, gerados no seu interior como, auto-realização, estima, etc.

O presente diagnóstico, embora sem pretensões de aprofundar-se em qualquer das teorias citadas, pretende visualizar o foco para onde converge a maior parte dos problemas da empresa HERON INDUSTRIAL, ora objeto de estudo.

E, parece-nos claro, que uma das células nervosas da referida empresa reside, fundamentalmente, na inadequação da sua política salarial e seu sistema de promoção, bem como, na imperfeição das suas condições e instalações de trabalho.

## 6 - METODOLOGIA

Para realização desse diagnóstico, adotou-se como metodologia, a coleta de informações em forma de questionário, por solicitação das chefias, julgando ser um instrumento mais sistematizado, a nível de registro de opiniões.

### 6.1 - População Atingida

O questionário atingiu todos os empregados da Empresa, por tratar-se de uma população pequena. Um total de 80 (oitenta) empregados do sexo masculino, com idade variando entre 30 a 45 anos, sendo que 60 (sessenta), possuem escolaridade a nível de 2o. grau, com curso técnico em Mecânica (SENAI), e o restante possui apenas o 1o. grau.

### 6.2 - Característica do Instrumento

Adotou-se um modelo de questionário, com perguntas estruturadas, agrupadas por fatores, que permitem levantar os pontos fracos e fortes da administração de salários da Empresa.

### 6.3 - Informações que o Instrumento levantou

O instrumento (questionário), através dos quatro fatores: SALÁRIO, CONDIÇÕES DE TRABALHO, PROMOÇÕES e SENTIDO DE REALIZAÇÃO, levantou o nível de satisfação dos empregados e quais os pontos críticos na área de reestruturação.

Tais informações, foram consideradas relevantes e discutidas com a empresa em função de terem sido apontadas como as possíveis causas do afastamento dos empregados.

### 6.4 - Descrição do uso do instrumento

O diagnóstico foi realizado na Empresa, a partir de contatos com a chefia e sua aprovação. Em seguida, uma reunião com o pessoal envolvido a fim de se informar sobre o objetivo do trabalho e solicitar dos mesmos a devida colaboração.

Após os contatos iniciais, foram entregues os questionários e concedido um prazo para a sua devolução.

Recolhidos todos os instrumentos, procedeu-se a avaliação e definida uma data para a apresentação dos resultados às chefias.

## 7- TABULAÇÃO

A tabulação dos dados do questionário, se deu através da apuração das respostas assinaladas pelos empregados, para os itens "concordância" e "discordância". Foi apurada a frequência dessas respostas e seu percentual correspondente.

FATÔRES	CONCORDÂNCIA		DISCORDÂNCIA	
	N.	%	N.	%
SALÁRIO	8	10	72	90
CONDIÇÕES DE TRABALHO	16	20	64	80
PROMOÇÕES	24	30	56	70
SENTIDO DE REALIZAÇÃO	32	40	48	60

O resultado da pesquisa acima, revela, a, flagrante deficiência da Empresa nos itens Salário e Condições de Trabalho.

Segundo depoimentos e posteriormente de posse das respostas dos questionários, evidenciamos as falhas apontadas pelos entrevistados para o sistema de remuneração da Empresa, bem como para a falta de tratamento dispensado ao espaço físico destinado ao desenvolvimento do trabalho, ou seja as condições de trabalho.

Os itens Promoções e Sentido de Realização retratam o descontentamento pela política salarial adotada na Empresa, o que gerou a preocupação dos dirigentes e a constatação de que será preciso mudar, criar novas alternativas e incentivos que assegurem a permanência dos funcionarios na Empresa e especialmente a satisfação pelo trabalho realizado.

## 8-CRONOGRAMA PARA ELABORAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO DIAGNOSTICO

ETAPAS	EVENTOS	SETEMBRO				OUTUBRO				NOVEMBRO			
		1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s	1s	2s	3s	4s
1	A	X	X										
2	B			X									
3	C				X	X	X						
4	D						X						
5	E									X			
6	F										X		
7	G											X	X

### \* DESCRIÇÃO DOS EVENTOS

- A - Contato com a Empresa
- B - Contato com o Prof. Orientador
- C - Elaboração do Diagnóstico
- D - Aplicação dos Questionários
- E - Tabulação dos Dados
- F - Elaboração do Documento para a Diretoria
- G - Análise e Apresentação dos Resultados

## **9 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- CELINSKI, Leszek - Guia para Diagnóstico em Administração de Recursos Humanos (Roteiros e Instrumentos) - Curitiba - Agosto 1992.

- GARRIDO, M. Laércio - Administração de Salários - São Paulo - Nobel 1989.

- MITRAUD, Alysson Darowish - Avaliação de Cargos - São Paulo - Atlas 1978.

- PONTES, Benedito Rodrigues - Administração de Salários - São Paulo - Editora LTR 1988.

- TOLEDO, Flavio de - Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos - São Paulo - Atlas 1981.

- ZIMPECK, Beverly Glen - Administração de Salário - Rio de Janeiro - CEPLON 1981.

## 10 - ANEXOS

### ( \* ) MODELO DO QUESTIONÁRIO

A seguir você encontrará uma série de afirmações. Pedimos que você assinale uma das seguintes respostas para cada uma das afirmativas.

C - Concordo

D - Discordo

	C	D
1 - O meu salário é igual ou melhor do que aqueles pagos em outras empresas para o mesmo trabalho.		
2 - O meu salário é aumentado nas épocas devidas.		
3 - Minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço.		
4 - Eu posso viver adequadamente, com o salário que ganho.		
5 - Eu compreendo o plano de salário da minha empresa.		
6 - O meu salário me permitiu um bom desenvolvimento econômico.		
7 - O meu salário está proporcionalmente equilibrado aos outros cargos da empresa.		
8 - Os salários da empresa são claramente definidos, não são confidenciais.		
9 - Os ajustes no meu salário, levam em consideração os índices do mercado.		
10- Considero-me satisfeito com o salário que recebo.		
11- As condições de trabalho, na minha empresa, são boas.		
12- Na minha empresa, as condições de trabalho tem melhorado constantemente.		



- 34 - Eu converso sobre o meu trabalho com os meus amigos.
- 35 - Eu procuro melhorar constantemente o meu modo de trabalhar.
- 36 - Geralmente eu gosto de vir ao trabalho.
- 37 - Eu me realizo com o trabalho que faço.
- 38 - O meu trabalho não poderia ser executado por qualquer um.
- 39 - Quando saio de férias, é para descansar não para me afastar do trabalho.
- 40 - Gosto do ambiente de trabalho da empresa.

C	D

( \* ) Modelo de questionário, extraído do "Guia para diagnóstico em administração de Recursos Humanos" - Leszek Celinski.

Curitiba, 29 de Dezembro de 1.993.

Rejane Ferreira de Andrade.