



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# PLANO DE CARREIRA E PLANO DE REMUNERAÇÃO PARA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.

**Gilvaneide Maria de Lima**  
gilvaneide.maria2014@bol.com.br  
UNG

**Daniela Machado**  
danielam@uol.com.br  
UnG

**Antonio Carlos Estender**  
estender@uol.com.br  
UnG

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo traçar uma análise sobre o impacto que programas motivacionais, tais como plano de carreira e plano de remuneração possuem sobre os trabalhadores. De forma a avaliar o quanto a desmotivação pode influenciar e impactar na produtividade dos funcionários, e nos resultados organizacionais. A fim de comprovar a teoria com as práticas empresariais, a pesquisa de campo realizada resultou na confirmação de que a falta destes elementos diminui a produtividade e qualidade no desempenho dos colaboradores o que se torna essencial pensar em motivação num mercado competitivo, tanto de produtos e serviços quanto de capital humano. A contribuição deste trabalho é estudar ambas as partes e encontrar soluções e trazer melhorias entre relação empresa e colaborador e identificar erros de planejamento dentro da organização para trazer benefícios tanto para a empresa quanto para os funcionários.

**Palavras Chave:** Plano de carreira - Plano de remuneração - Motivação - Avaliação - desempenho



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XIII SEGET**  
SIMPOSIUM DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. Introdução

Gestão de pessoas é uma relação entre habilidades, políticas e práticas, tem como objetivo gerenciar condutas e comportamentos internos dos colaboradores e maximizar o capital humano nas organizações. Gestão de Pessoas incide por via da comunicação, treinamento, envolvimento dos funcionários, tem a função de tornar sociáveis os departamentos e sua meta é o reconhecimento dos colaboradores. A área de gestão de pessoas possui dever na formação dos profissionais, e o seu objetivo é desenvolver e cooperar para o crescimento da organização e dos colaboradores que nela integram.

O processo evolutivo da gestão de pessoas deu início no período de 1930, destacada como Fase: Pré jurídico trabalhista, com tais características: A falta de leis trabalhistas e departamento pessoal, Descentralização nas funções. Fase Burocrática: de 1930 a 1950, Surgimento de leis trabalhistas e departamento pessoal para atender as exigências legais. Fase tecnicista: de 1950 a 1970, Criação da Industria automobilística, Elaboração dos subsistemas de RH. Atenção com a eficiência e desempenho. Na década de 1980 e 1990 surge a fase sistêmica: Surgimento da gerência de RH, Integração dos aspectos administrativos, estruturalista e comportamental, Mudanças das funções de RH, para as áreas operacionais, Aparecimento do movimento da qualidade no trabalho. Da década de 1990 até o presente momento, vivenciamos muitas alterações, tanto na administração empresarial, quanto para a área de Gestão de Recursos Humanos. Essa nova visão traz mudanças constantes para o mundo das tecnologias, da comunicação e da informação que está em permanente evolução, más também a valorização das possibilidades individuais, aliada ao desempenho coletivo.

Como criar uma política de remuneração e um plano de carreira eficiente para reter talentos? A concorrência corporativa está presente não somente na busca por novos clientes ou pela fidelidade de fornecedores, mas também na busca por bons profissionais, e para que os talentos que ocupam lugar no quadro de funcionários da empresa sejam mantidos e estejam constantemente motivados, é necessário que a organização implante uma política de remuneração e plano de carreira eficiente, partindo das hipóteses que um trabalhador encontra na remuneração o maior incentivo para exercer seu trabalho, visando que este colaborador também almeja o crescimento profissional e que ainda deseja ser valorizado quanto ao trabalho que realiza a fim de aperfeiçoar seu desempenho.

O objetivo do presente artigo é discutir sobre a questão da gestão de pessoas, para relacionar a influência que o plano de carreira, plano de remuneração e motivação, tem para o desempenho dos colaboradores, e nos resultados da empresa como consequência, refletiu-se que são necessárias estratégias para reter talentos e gerar resultados através da motivação dos colaboradores.

O presente estudo justifica-se por sua intenção de contribuir para o âmbito acadêmico oferecendo através da pesquisa uma visão diferenciada acerca do tema, ampliando o material teórico, que poderá ser utilizado a fim de discutir a questão da gestão de pessoas para melhorar os resultados organizacionais e relacionar a influência que o plano de carreira, plano de remuneração e motivação tem para se reter talentos e gerar resultados por meio da motivação na organização, e consequentemente aumento de produtividade, refletiu-se que é necessário desenvolver estudos e pesquisas posteriores, e estimular o aprofundamento sobre o tema. A necessidade constante do mercado atual é seu posicionamento estratégico a fim de obter maiores lucros e manter sua competitividade perante a concorrência. Porém, tão fundamental quanto um planejamento estratégico, outra questão da área de administração tem chamado a atenção nos últimos anos, a gestão motivacional de pessoas para o alcance de resultados organizacionais e aumento da produtividade.

A metodologia de pesquisa empreendida neste artigo segue natureza qualitativa, embasando-se em pesquisa do tipo bibliográfica para compor seu aporte teórico, complementando com estudo de caso a fim de traçar um panorama entre teoria e prática organizacional e tratando dados através do método exploratório.

O estudo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; trazendo uma breve contextualização sobre gestão de pessoas, seguido pelos conceitos de plano de carreira, de remuneração e motivação. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa do tipo bibliográfica, com complementação por estudo de caso, de abordagem exploratória e natureza qualitativa. Na terceira seção, resultados e discursões, onde os esforços serão direcionados à compreender os pensamentos expostos pelos entrevistados e associá-los com a teoria. Na última seção, são expostas as conclusões finais.

## 1 Referencial teórico

### 1.1 – PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO

Pode-se dizer que as organizações que buscam e visam o seu desenvolvimento e crescimento, estão cada vez mais focadas nas pessoas que nela integram ou estão na busca de bons profissionais, cientes de que estas agregam valores imensuráveis às empresas. Dessa forma, entende-se que as empresas que se preocupam com a gestão de pessoas obtêm melhores resultados e benefícios para o seu negócio. Nesse aspecto, as empresas têm se preocupado mais quanto ao treinamento e capacitação de seus colaboradores, trabalhando suas competências e habilidades.

De acordo com Behnken (2006) o fator humano é imprescindível e essencial no desenvolvimento e sucesso das organizações. Sob a ótica da centralização dos investimentos em maquinários e recursos tecnológicos, de nada adiantará se o colaborador não acompanhá-lo e não estiver empenhado em crescer junto. Dessa forma, cabe ao gestor investir no capital intelectual da organização e repensá-lo como o maior ativo desta. As empresas passaram até mesmo a se preocuparem com as questões emocionais de seus trabalhadores, passando a enxergá-los não apenas como mão de obra, mas como um ser completo e peculiar que merece atenção. Essa nova metodologia adotada pelas empresas fez com que os funcionários passassem a se sentir mais importantes para a organização e até mesmo mais motivados com relação ao desempenho do seu trabalho. No caso das empresas, passou a funcionar como um marketing, uma forma de mostrar que a organização se preocupa com os indivíduos e não apenas com a lucratividade proporcionada por estes.

Para Pontes (2007) o plano de carreira consiste em uma ferramenta para que a empresa determine as trajetórias existentes em seu ambiente interno. Deste modo, a responsabilidade de sua elaboração parte da própria organização. Cabendo a esta ainda a definição deste plano e das trajetórias que serão construídas a partir dele para fomentar o crescimento profissional do colaborador, o autor ainda aponta algumas das vantagens e benefícios que podem resultar do planejamento de carreiras, desde que tenha interesse mútuo, por parte da empresa e do colaborador e também seja desenvolvido de maneira adequada. Deste modo, as vantagens descritas pelo autor são:

- Contribuir para o crescimento profissional dos colaboradores, de modo que a empresa também possa atingir graus mais altos de qualidade de serviços.

- Motivar os colaboradores de modo que estes adquiram competências técnicas mais aprimoradas, abarcando todos os processos do aprendizado, desde a instrução teórica, conhecimento prático, experiência na execução e o desenvolvimento da habilidade.
- Encorajar os funcionários para que estes explorem suas capacidades e seus potenciais.
- Criar um ambiente propício e estimulante para o desenvolvimento do colaborador.
- Oferecer integração ao colaborador no ambiente interno, através da perspectiva de desenvolvimento profissional, o que resultará em um sistema motivacional e diminuirá seu *turn-over*.
- Possibilitar situações e ambiente que incentivem e encorajem os colaboradores a buscar objetivos profissionais que auxiliem em seu crescimento, estes que se alinhem com os objetivos da própria organização.
- Estipular trajetória de carreira a serem seguidas, garantindo que o colaborador terá perspectivas de crescimento e ascensão profissional.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 381) A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios como parte de pagamento em uma relação de trabalho, pois dessa forma os colaboradores ficaram mais satisfeitos com as recompensas geradas através dos esforços prestados, e conseqüentemente trazendo bons resultados para a organização. O autor ainda acredita que a remuneração é capaz de conceber um clima organizacional favorável para influenciar o comportamento organizacional das pessoas que a compõem, estas que, por sua vez, devem demonstrar comprometimento e dedicação para atingir tais objetivos e metas da organização em que atuam.

Conforme Silva (2002) diz que as matrizes que baseiam o subsistema de remuneração constituem em um equilíbrio interno e externo. Sendo que o interno se dá por meio de relações salariais existentes entre cargos componentes de uma mesma empresa, considerando a aceitação dos valores por parte dos colaboradores que compõem estas relações. Deste modo, as variações de salários que são definidas no plano de remuneração devem atender os requisitos por cargo, deste modo é possível obter um equilíbrio interno. Ao passo que o externo se trata de que os colaboradores de uma empresa possuam um mesmo grau salarial que outras empresas de seu segmento. Este equilíbrio então passa a ocorrer quando uma empresa equipara sua remuneração às demais de seu setor que estão praticados no mercado.

De acordo com Vasconcelos e Neiva (2014). Tal ambiente torna-se mais provável na presença de práticas de gestão de pessoas atentas a questões como planejamento/gestão de carreira, distribuição adequada de trabalho, treinamento/desenvolvimento, desenvolvimento de lideranças e trabalho em equipe, elementos com grande potencial para influenciar a ocorrência de afetos positivos e realização no trabalho Chiavenato (1999) acredita que as recompensas que são concedidas pelas empresas aos colaboradores, podem ser de natureza monetária, quanto de caráter não financeiro. Em caso de remuneração financeira está ocorre de maneira direta ou indireta, no primeiro caso são os pagamentos de salário, enquanto a indireta origina-se de acordos coletivos do trabalho e dos benefícios oferecidos pela organização.

Assim, o autor demonstra através do esquema a seguir como podem ser feitas as remunerações dentro de um plano e quais as definições que estas podem possuir:

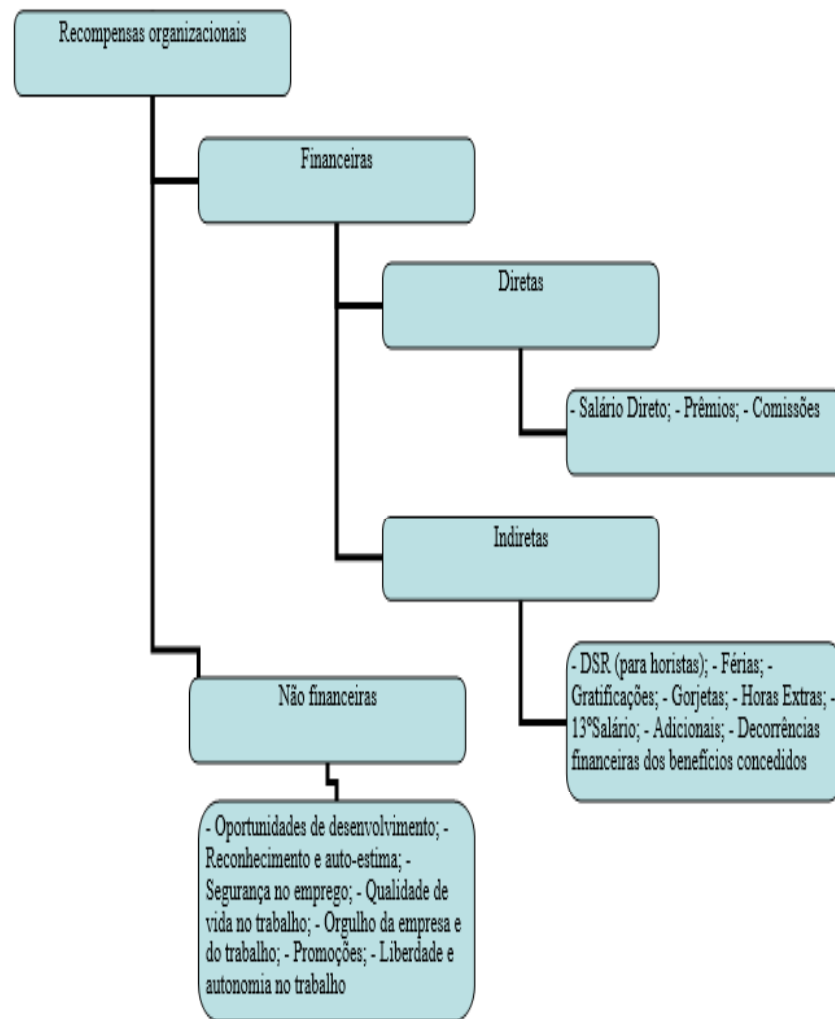


Figura – Recompensas possíveis no plano de remuneração

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1999, p. 222

O esquema exposto pelo autor procura demonstrar algumas formas possíveis de recompensas que podem ser oferecidas aos colaboradores, sendo elas financeiras ou não financeiras, o autor diz que tanto para a empresa quanto para o colaborador, o plano de remuneração é interessante, uma vez que, para a empresa é uma segurança maior de reter talentos, recompensar um esforço passado e motivar um comprometimento futuro, assegurar o princípio da equidade e ainda atender aos requisitos da legislação trabalhista.

Enquanto para o trabalhador as vantagens consistem em: sentimento de segurança profissional, satisfação, que é traduzido por meio da remuneração, de modo que esta também é um reconhecimento para este colaborador e, a remuneração ainda pode ser considerada um meio de comprometimento para alcançar os objetivos estipulados pela empresa, bem como adotá-los como seus, e dessa forma, ambas as partes ficarem satisfeitas pelos resultados obtidos.



### 1.1.1 MOTIVAÇÕES

Conforme Maximiano (2006), a motivação é o processo responsável pela magnitude, direção e perseverança que a pessoa tem para alcançar uma determinada meta, onde se procura definir as características pessoais, o papel e o ambiente do trabalho e explicar a influência que afetam a motivação sobre o desempenho.

Vergara (1999) defende que a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. O ser humano pode se auto-motivar ou não. O autor prossegue dizendo que, quaisquer que sejam as razões pessoais para o trabalho, a linha de fundo, porém, é que quase todo mundo trabalha por dinheiro. Dinheiro fornece habitação, dá às crianças roupas e alimentos, envia adolescentes para a faculdade, e permite as atividades de lazer, e, eventualmente, a aposentadoria. Perante este cenário, o autor ainda explica que subestimar a importância do dinheiro e benefícios como motivação para as pessoas que trabalham é um erro. Benefícios justos e pagamento são a pedra angular de uma empresa de sucesso que recruta e retém trabalhadores. Se fornecer um salário digno para seus funcionários, pode então trabalhar sobre as questões de motivação adicional. Sem o justo, salário mínimo, no entanto, corre o risco de perder suas melhores pessoas para um empregador melhor remuneração.

De acordo com Bergamini (2006) Diz que o comportamento motivacional apenas existe de modo que se interligue com um estado de carência interior, contudo, quanto mais enraizado este estado esteja no indivíduo, maior será sua motivação, permitindo que sua necessidade funcione como alavanca para a motivação, resultando assim em, quanto maior a necessidade, maior será a motivação.

Para Robbins (2002) o termo motivação está relacionado a um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa com o intuito de alcançar uma determinada meta. Para tanto, a motivação tem uma dimensão de persistência. Assim, considera-se que os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que os objetivos sejam atingidos.

Na figura abaixo demonstra a relação entre plano de carreira, plano de remuneração e motivação e as influencias e resultados sobre os trabalhadores.

### O plano de carreira





Como podemos observar na figura acima, mostra a relação de plano de carreira com o sistema de remuneração e avaliação de desempenho, e através dessa união desses fatores pode-se resultar em motivação nos colaboradores o que é benéfico para a organização, pois trará menos rotatividade e melhor cumprimento das metas e objetivos propostos pela organização.

## 2 Aspectos metodológicos

Lakatos e Marconi (1996, p. 15) definem que “Pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”, através desta ótica é possível notar que a pesquisa é algo mais ampla do que se imagina em um primeiro momento. A pesquisa não se identifica apenas como um processo de investigação, ou um modelo simplório de inquirição, sua finalidade é possuir uma compreensão mais profunda sobre o tema levantado e sobre a questão que direciona a pesquisa.

Ainda de acordo com as autoras a pesquisa necessita de um planejamento organizado e detalhado, que contemple as etapas que se pretende cumprir e observar durante seu desenvolvimento, tal como a seleção do tema, a definição do problema, o processo que será adotado para a coleta e como serão feitas as análises e tratamentos de dados, bem como a apresentação dos resultados.

Sobre o método de pesquisa, Fiorese (2003, p. 27) explica que é necessário optar por um em qualquer pesquisa que se disponha a realizar, a escolha do método acaba por validar o resultado final da pesquisa, sendo assim, o autor define: “O método (metodologia) é o conjunto de processos pelos quais se torna possível desenvolver procedimento que permitam alcançar um determinado objetivo”.

O método de pesquisa é uma ferramenta tão útil para o pesquisador, que pode ser apontado, analogamente, como um mapa, tal como é sua importância a um viajante. Assim então, a metodologia de pesquisa assume caráter *sine qua non* na execução da pesquisa. Araújo (1993, p. 19) complementa que “A ciência é, portanto, metódica. Pretende fornecer um modelo de realidade na forma de um conjunto de enunciados, que permitem obter explicações acerca de fenômenos e que são, além disto, suscetíveis de algum tipo de confirmação ou refutação, enfim de validação”.

Segundo Santos e Candeloro (2006) existem duas naturezas diferentes para uma pesquisa metodológica, são elas, qualitativa e quantitativa. De modo que definem a pesquisa qualitativa como a que permite ao pesquisador um levantamento de dados de ordem subjetiva, abarcando assim outros níveis de ciência do objeto de estudo, de modo que os dados coletados, seja por meio de entrevistas ou bibliografia, trazem informações que concernem a este universo a ser pesquisado, considerando também a ideia que permeia o processo, através de uma visão sistêmica, significativa e munida de conceito cultural. Ao passo que o mesmo autor a pesquisa quantitativa representa a mensuração de variáveis, transformando dados extraídos das pesquisas em gráficos, tabelas, figuras, quadros, etc., que possam apresentar os resultados de maneira racional e analítica.

Neves (1996, p. 1), por sua vez, define pesquisa qualitativa como “[...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social [...]”.

Através desta ótica é possível notar que, quanto se trata da pesquisa quantitativa não há pretensão de conceber dados numéricos e manipuláveis, tampouco fórmulas matemáticas e criação de gráficos e tabelas que compilam dados colhidos durante a pesquisa.



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

XIII SEGET  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Desta forma, a natureza escolhida para a criação deste trabalho é qualitativa, buscando assim, levantar todas as informações teóricas a fim de se chegar à conclusão. A metodologia de pesquisa seguirá o método fenomenológico que, como determina Husserl (1990) consiste em uma metodologia que não se enquadra nem como dedutiva e nem como indutiva, de modo que suas atribuições consistem na descrição direta da experiência do modo como ela é, assim sendo, a realidade se constrói de maneira social e passível de entendimento e interpretação de cada indivíduo, ao passo que nunca será única, existindo tantas realidades possíveis, quanto possíveis forem suas interpretações.

A pesquisa eleita segue metodologia exploratória, com a utilização de bibliografia como procedimento de pesquisa, seguida de estudo de caso. Segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória consiste na familiarização do problema proposto, podendo assim encontrar maneiras de explicitá-lo de modo que pode ser feito o levantamento bibliográfico ou por meio de entrevistas, neste caso, elegeu-se o levantamento bibliográfico, que ainda de acordo com autor, consiste no desenvolvimento de uma pesquisa embasada em material já existente, especialmente livros e artigos científicos.

Sobre o estudo de caso como método de coleta de dados em campo, o autor determina que este ocorre de modo que a pretensão é obter um conhecimento amplo e detalhado sobre o objeto de pesquisa, atendendo assim aos objetivos propostos para a formulação da presente pesquisa.

A função da pesquisa é ainda a realização de uma avaliação formativa que, como determina Perrenoud (1999) consiste na acumulação e armazenamento de informações visando construir assim a inteligência do indivíduo, bem como visando, através deste método, imputar conhecimento durante todo o processo de construção e não apenas na avaliação final do produto.

Este artigo se desenvolve por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, que utilizou-se de pesquisa bibliográfica e estudo de caso a fim de atender aos requisitos científicos propostos. A pesquisa foi realizada no município de Guarulhos, na grande São Paulo. Por conta da natureza escolhida para seu desenvolvimento, seguindo os preceitos de Merriam (1998), não há a necessidade de delimitar de maneira rigorosa a amostra de entrevistas, de modo que os dados podem ser alterados de acordo com o entendimento adquirido no decorrer do desenvolvimento.

O método técnico das pesquisas ocorreu de maneira pessoal, individual e com a visita ao local de trabalho dos entrevistados. Estes que compõem diferentes níveis hierárquicos da empresa analisada. As entrevistas foram realizadas entre os meses de Outubro e Novembro do ano de 2014. A fim de alcançar seus propósitos a pesquisa realizada embasou-se por um roteiro que foi formulado da seguinte maneira: a) análise e compreensão do referencial teórico; b) análise e compreensão do material colhido nas entrevistas. A coleta de dados seguiu as premissas do estudo de caso, já definidas anteriormente.

A empresa avaliada não autorizou a divulgação de seu nome real. Atuante no setor da construção civil há mais de 29 anos, localiza-se no município de Guarulhos, em São Paulo, tendo como principal atividade a fabricação e comercialização de materiais de construção, que são direcionados para reformas e acabamentos de imóveis. A linha de produtos que a empresa confecciona conta com mais de trinta itens.

Seu principal objetivo é o suprimento da demanda do mercado da construção civil por meio da qualidade no atendimento de seus clientes. Buscando o desenvolvimento de novas tecnologias durante o processo fabril e também no desenvolvimento de produtos, visando assim atender aos consumidores de maneira completa, mantendo sua competitividade perante um mercado crescente e altamente competitivo.



Observa-se, que a empresa não possui uma estrutura de remuneração eficiente para atender aos seus colaboradores da maneira adequada, bem como não são oferecidos planos de carreira para estes, construindo assim um ambiente organizacional onde paira o desestímulo, desmotivação, com baixo desempenho individual e de equipe, culminando assim na baixa produtividade, desmotivação e baixo comprometimento por parte dos colaboradores para com a empresa, o que afeta diretamente nos resultados organizacionais.

### **3 Resultados e Discussões**

Nas entrevistas realizadas foi possível traçar o seguinte perfil exposto por cada entrevistado:

Entrevistado 1, relatou sobre a falta de motivação e o mal planejamento da gestão em relação a estruturação de um bom plano de carreira e um plano de remuneração eficientes. Convive com a desmotivação por não ter perspectivas de crescimento, porém não sente esforços da empresa para querer investir e reter talentos sente que o tempo passa novas pessoas surgem para administrar, sente que isso já faz parte da cultura da empresa. Pode-se observar esse cenário acontecendo por anos, porém acredita que é necessário ser elaborado um planejamento estratégico a curto, médio e longo prazo, visando a criação de possíveis métodos bem estruturados para solução dos problemas enfrentados e suas consequências.

Entrevistado 2, informou que em seu ponto de vista é necessário que a empresa invista em seus funcionários para que assim ela se desenvolva e cresça, que um dos principais responsáveis pelo sucesso da empresa é quem a faz, seus colaboradores! Diz que se sente desmotivado por não ter um plano de carreira e nem um plano de remuneração justo, acredita que umas das soluções seria implantar de um método que poderá trazer resultados tanto para a empresa, quanto na satisfação e motivação dos funcionários.

Entrevistado 3, levou em consideração que a prática de elaborar um plano de remuneração e um plano de carreira para a empresa terá um grande potencial de obter resultados positivos, pois irá gerar motivação em seus colaboradores e em troca disso a empresa terá funcionários mais motivados, e empenhados em desenvolver as suas funções. Essa medida proporcionará a amenização e resolução da situação vivenciada e solução para o futuro.

O motivo de eleger estes funcionários específicos para a pesquisa foi que sua atitude se alinhava com as necessidades do presente artigo, bem como demonstraram potencial de relação com o problema proposto.

Em vista deste cenário, foi possível perceber ainda que os colaboradores atuantes na empresa não possuem qualquer perspectiva profissional, de modo que a empresa não contribui para seu desenvolvimento e satisfação pessoal, consistindo na carência de programas de motivação. Para Pontes (2007), programas motivacionais podem oferecer integração entre empresa e colaborador de modo que este se sentirá mais motivado e com auto estima para realizar suas tarefas o que elevará a produtividade da empresa como consequência.

Neste contexto, há a necessidade de modificar o panorama organizacional, implementando ações de capacitação e desenvolvimento profissional, reestruturação do plano de remuneração e criação de programas de motivação, visando assim comprometer os colaboradores com as metas da empresa, elevando sua produtividade e, como consequência a qualidade do ambiente organizacional e dos produtos e serviços que a empresa oferece aos seus clientes. Conforme Robins (2002) diz que o plano de carreira e o plano de remuneração podem ser considerados ferramentas utilizadas para motivar os colaboradores, incentivos financeiros são grandes motivadores para os funcionários, tanto quanto os não-financeiros, e

também oportunidades de desenvolvimento profissional, que resulta em satisfação pessoal e pode servir como estímulo para o alcance de resultados de ambos.

Tal reestruturação gerencial também pode resultar na retenção de talentos, bem como a valorização de bons profissionais, que demonstram eficiência nos serviços que realizam, de modo que, se sentindo motivados, tendem a desempenhar ainda com mais qualidade. Estas modificações podem gerar resultados mais eficientes para o âmbito global da organização, podendo assim refletir de maneira positiva no seu crescimento organizacional.

Perante este cenário é possível verificar que o plano de carreira e o plano de remuneração podem ser considerados instrumentos utilizados com a finalidade de motivar os colaboradores, de modo que os autores apresentados neste artigo colaboraram suas colocações, informando que os incentivos financeiros são grandes motivadores para a maior parte dos funcionários, tanto quanto os não financeiros, e também a oportunidade de desenvolvimento profissional, que resulta em satisfação pessoal e pode servir como estímulo.

Deve-se desenhar um plano de carreira e de remuneração para a organização estudada, atentando-se para avaliações de desempenho, o que ajudará o gestor saber quem e quando promover e remunerar, dessa forma ficarão mais fáceis as análises, para identificar os funcionários merecedores de incentivos e recompensas na organização.

#### **4 Considerações finais**

Através das pesquisas realizadas para a composição do presente artigo refletiu-se que a gestão de pessoas tem se tornado um elemento cada vez mais importante para as empresas atuantes no mercado contemporâneo, assim como é uma demanda deste mercado que os recursos humanos das empresas não sejam tratados apenas desta forma, como recursos, mas, como seres humanos, que possuem personalidade, ideais, desejos e necessidades.

Como foi possível observar, as empresas criam programas de motivação a fim de reter e extrair o melhor de seus colaboradores, fazendo com que desta forma este se comprometam com a empresa de maneira mais íntima e tornem os objetivos comuns da organização os seus próprios objetivos. Foi possível relacionar que através do estudo as necessidades existentes dos colaboradores com as necessidades organizacionais, que através da motivação ambos serão recompensados, pois funcionários motivados geram lucros para empresa

Foi discutido que através do plano de carreira, onde é possível oferecer ao profissional a oportunidade de agregar valor à sua trajetória e se desenvolver neste aspecto, culminando assim na satisfação pessoal deste. Por meio também do plano de remuneração, onde recompensa-se o trabalhador, para além de seu salário regular, com demais benefícios monetários que também trazem satisfação e suprem as necessidades de indivíduos que vivem em uma sociedade capitalista.

A contribuição relevante é de natureza teórica, pois durante a realização da pesquisa, que inclui referencial teóricos, entrevistas e estudo de caso, constatou-se a necessidade de estudos relacionados ao plano de carreira e plano de remuneração para motivação e retenção de talentos. Analisando o referencial teórico, notou-se que motivação é o eixo teórico mais condizente com as necessidades expressas da organização, trabalhando plano de remuneração e plano de carreira, que levando em consideração esses fatores poderá resultar em aumento de produtividade. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Por fim, foi observado na empresa avaliada que esta não possui plano de carreira, plano de remuneração ou mesmo medidas motivacionais para seus colaboradores, confirmando assim a teoria apresentada e explicitando que a falta destes itens faz com que os trabalhadores se sintam desmotivados e pouco valorizados, gerando assim uma queda na

produtividade e na qualidade dos serviços, o que afeta diretamente não só a empresa mais tudo que a engloba e todo o seu processo impactando diretamente nos lucros.

Conclui-se, portanto, que através dos resultados obtidos, por meio do estudo realizado, os colaboradores apresentam um grande nível de desmotivação, foi confirmado às hipóteses que os trabalhadores encontram na remuneração um dos maiores incentivos para exercer o seu trabalho e também almejam o crescimento profissional e a valorização do trabalho realizado, através de um plano de carreira estruturado. Isso fará com que eles se sintam mais confiantes e fiquem motivados a desenvolver suas tarefas, esses fatores são necessários para que a empresa retenha seus talentos, e reverta este quadro de desmotivação presente nos colaboradores. É necessário que ela invista nos programas motivacionais, de modo a retomar o comprometimento destes e seu bom desempenho, para melhores resultados, é preciso que haja uma reestruturação de todo o processo de gestão de pessoas, atentando para avaliações de desempenho, gratificações, programas motivacionais como bonificações e de desenvolvimento profissional, também um plano de carreira para que os funcionários sintam-se satisfeitos e queiram se manter na empresa, acreditando em seu futuro e sucesso profissional. Encontra-se limitações por parte da empresa, pela falta de gestão e de querer buscar um novo cenário, más que se for de encontro às mudanças poderá alcançar os resultados propostos, e se aplicados serão de grande valor tanto para empresa quanto para os colaboradores.

Contudo, havendo a implantação de um plano de carreira e plano de remuneração eficientes na organização, será possível elevar a motivação dos colaboradores, reter talentos e haver aumento na produtividade o que será excelente para os resultados da empresa, além de aumentar o nível de motivação dos funcionários, a empresa será capaz de tornar-se mais competitiva no mercado além de contar com uma equipe mais motivada e comprometida com os resultados da empresa.

Em uma visão administrativa e de gestão moderna, deve-se procurar planejar e desenhar o plano de remuneração e plano de carreira de acordo com o perfil de cada funcionário da organização para saber quem e quando beneficiar, pois cada funcionário apresenta características de trabalho e desempenho diferentes, dessa forma ficará mais fácil identificar as habilidades de cada um, e também ficará justo tanto para a organização quanto para o funcionário que buscar esse reconhecimento, que será de acordo com suas competências e habilidades. É importante fazer essa diferenciação entre colaboradores pois o que é prioridade para um, pode não ser pra o outro, deve-se buscar a melhor forma de realmente recompensá-lo. e através de avaliações de desempenho será possível identificar características de cada funcionário.

Como sugestão de estudos futuros, podem ser realizadas pesquisas empíricas, pesquisa quantitativa, estudo de caso múltiplo entre outras nesse setor, não encontradas durante a realização desta pesquisa. É necessário ressaltar a importância em investir em novas pesquisas empíricas para o alcance de resultados positivos e satisfatórios na organização sobre plano de carreira e plano de remuneração para motivação e retenção de talentos, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre estes conceitos.

## 5. Referências

**ARAÚJO, I. L.** Introdução à filosofia da ciência. Curitiba: Editora da UFPR, 1993.

**BENDASSOLI, P. F.** et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. RAE, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.

**BEHNKEN, S. P.** Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. Rio de Janeiro, 2006.

**BERGAMINI, C. W.** Motivação nas Organizações. -4 eds. - São Paulo: Atlas, 2006.

- CHIAVENATO, I.** Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- EDUCAÇÃO, PORTAL DA.** Histórico da evolução da prática de gestão de pessoas no Brasil. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/>; Acesso em: 20/03/2015.
- FIGLIANO, R.** Metodologia da pesquisa: Como planejar, executar e escrever um trabalho científico. João Pessoa: EDU, 2003.
- FLEURY, MARIA THEREZA LEME; FLEURY, AFONSO.** Construindo o conceito de competência. RAC, edição especial 2001, p.p. 183-196.
- GIL, A. L.** Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HUSSERL, E.** A Ideia da Fenomenologia. Tradução: MORÃO, A. Lisboa: Edições 70, 1990.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A.** Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, ANTONIO CÉSAR AMARU.** Teoria Geral da Administração, São Paulo: Atlas, 2006.
- MERRIAM, S. B.** Qualitative Research and Case Study Applications in Education, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- MILKOVICH, GEORGE T.; BOUDREAU, JOHN W.** Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- NEVES, J. L.** Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração. FEA-USP. São Paulo, v. 1. n. 3. 2º sem, 1996.
- PERRENOUD, PHILPPE.** Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens. Porto Alegre: ARTMED Editora, 1999.
- PONTES, BENEDITO RODRIGUES.** Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração. 12.ed. São Paulo: LTr, 2007
- ROBBINS, S. P.** Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTOS, V. DOS. CANDELORO, R. J.** Trabalhos acadêmicos uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: Editora Age, 2006.
- SILVA, MATEUS DE OLIVEIRA.** Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 27.
- VASCONCELLOS, VINICIUS CARVALHO; NEIVA, ELAINE RABELO.** Avaliação de futuro profissional e sua relação com bem-estar no trabalho e intenção de desligamento: Gestão e Planejamento. Disponível em <http://www.revistas.unifacs.br/> acesso em: 08/03/2015
- VERGARA, S. C.** Gestão de Pessoas. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- WANDRADE.** Gestão de vendas – Treinamento: Os destinatários Os objetivos O programa A avaliação. Disponível em: <http://Wandrade.com.br/>; Acesso em: 04/03/2015.