

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
ETEC IRMÃ AGOSTINA  
TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS**

**Larissa Lima  
Sue Ellen Lima**

**IMPACTO DA POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS NA  
SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

**São Paulo  
2023**

**Larissa Lima**  
**Sue Ellen Lima**

**IMPACTO DA POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS NA  
SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC Irmã Agostina, orientado pelo Prof. Júlio Landucci, como requisito parcial para a obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo**  
**2023**

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas,  
mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra  
alma humana”

**Carl Jung**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	7
<b>2. CONCEITOS</b>	9
2.1. Cargos e salários	9
2.2. Teoria Clássica da Administração	10
<b>3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b>	12
3.1. Teoria dos Dois Fatores	12
3.2. Teoria da Expectativa	13
3.3. Teoria da equidade	13
3.4. Teoria do reforço	14
<b>4. DESIGUALDADE SALARIAL E SUAS CONSEQUÊNCIAS</b>	14
<b>5. O MERCADO DE TRABALHO NOS DIAS ATUAIS E A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	18
<b>6. METODOLOGIA</b>	20
<b>7. DADOS OBTIDOS</b>	20
1. Perfil demográfico	21
2. Disparidade salarial	22
3. Política de cargos e salários	24
4. Motivação	26
<b>8. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	28
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	29
<b>REFERÊNCIAS</b>	30

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**ETEC IRMÃ AGOSTINA**  
**TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS**

**IMPACTO DA POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS NA SATISFAÇÃO E  
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

**Larissa Lima<sup>1</sup>**

**Sue Ellen Lima<sup>2</sup>**

**Resumo:** Este artigo científico tem como finalidade investigar a política de cargos e salários dentro das organizações, como também as implicações em níveis de satisfação e motivação dos colaboradores. Como isso, através da análise da teoria clássica da administração e de seus pensadores, busca-se compreender como a desigualdade de remuneração pode resultar em desmotivação e insatisfação as necessidades do capital humano comprometendo assim o engajamento dos colaboradores no contexto atual. Compreender as razões por trás dessas disparidades e seus impactos torna-se fundamental para promover ambientes de trabalho mais equitativos e motivadores, resultando em maior satisfação e engajamento de todos. Diante disso, o trabalho tem como metodologia trazer dados e referências bibliográficas que demonstre essas hipóteses ou problemáticas que dificultam o processo eficaz de política de cargos e salários organizacionais.

**Palavras-chave:** Disparidade salarial, Motivação, Cargo, Salário, Ambiente de trabalho.

**Abstract:** This scientific article aims to investigate the policy of positions and salaries within organizations, as well as its implications on employee satisfaction and motivation levels. Through the analysis of classical administration theory and its thinkers, this study seeks to understand how wage inequality can lead to demotivation and dissatisfaction, compromising the engagement of employees in the current context. Understanding the reasons behind these disparities and their impacts becomes crucial to promote more equitable and motivating work environments, resulting in greater satisfaction and engagement for all. Therefore, this work employs a methodology that presents data and

---

<sup>1</sup> Aluna do curso Técnico em Recursos Humanos na ETEC Irmã Agostina - larissalima95748@gmail.com

<sup>2</sup>

Aluna do curso Técnico em Recursos Humanos na ETEC Irmã Agostina – suelince1@gmail.com

bibliographic references to demonstrate these hypotheses or problems that hinder the effective process of organizational position and salary policies.

**Keywords:** Salary disparity, Motivation, Position, Salary, Work environment.

## 1. INTRODUÇÃO

As implicações de níveis de satisfação e motivação dos funcionários é um fenômeno presente em muitas organizações ao redor do mundo e o tema “Administração de Cargos e Salários” tem gerado discussões com mudanças significativas ao longo dos anos, o que corrobora em suscitar preocupações significativas no âmbito social e organizacional (PONTES, 2013).

Analisando esse conceito em uma organização, a existência de diferentes cargos e salários pode levar a disparidades salariais injustas entre os funcionários, resultando em insatisfação e desmotivação. No atual cenário, em que a busca pela equidade e justiça social ganha cada vez mais destaque, compreender as razões por trás dessas disparidades e seus impactos torna-se fundamental para a promoção de ambientes de trabalho mais equitativos e motivadores. Segundo Michael C. Bush, criador do selo padrão de qualidade Great Place to Work (GPTW), destaca a importância de reconhecer o potencial humano como o elemento central no atual ambiente de negócios, proporcionando a oportunidade de estabelecer uma cultura excepcional, na qual todos os colaboradores se sintam valorizados, engajados e motivados a alcançar o sucesso coletivo. Essa abordagem não apenas promove a justiça e a equidade, mas também impulsiona a excelência organizacional e a satisfação de todos os envolvidos.

A teoria de Abraham Maslow (1943) sugere que os seres humanos possuem uma hierarquia de necessidades que influencia sua motivação e comportamento. Além disso, Frederick Herzberg (1956), famoso autor do artigo intitulado "The Motivation to Work", destaca que a percepção de que alguns indivíduos são remunerados de maneira desproporcional em relação ao trabalho realizado pode causar desmotivação, reduzir a produtividade e comprometer o engajamento dos funcionários.

No contexto organizacional contemporâneo, em uma época de constante mudança e competição acirrada, é fundamental reconhecer que as organizações estão sob pressão para atrair, reter e motivar seus talentos. Conforme destacado por Chiavenato (2014), as pessoas são o ponto central da organização, e o investimento no capital humano deve ser prioritário. Portanto, compreender as implicações da desigualdade

salarial e identificar estratégias eficazes para minimizar suas consequências negativas torna-se essencial.

Nesse contexto, o problema de pesquisa que se apresenta se refere a como os diferentes cargos e salários dentro de uma organização podem levar a disparidades salariais injustas entre os funcionários, sendo capaz de gerar insatisfação e desmotivação. Em primeiro lugar, hipotetizamos que a existência de disparidades salariais injustas entre os diferentes cargos de uma organização está associada a níveis mais baixos de satisfação dos funcionários. Em segundo lugar, acreditamos que a política de cargos e salários que não está centrada no colaborador pode ter consequências negativas em relação ao seu engajamento e desempenho no trabalho.

O objetivo deste artigo científico é investigar o impacto da estrutura de cargos e da política de remuneração na organização no bem-estar e engajamento dos colaboradores. Além disso, procura-se compreender como esses fatores influenciam a satisfação e motivação dos funcionários. A análise da relação entre a estrutura organizacional, remuneração e bem-estar tem como propósito fornecer insights para melhorar as práticas de gestão de pessoas.

Os objetivos específicos são: (1) realizar uma revisão abrangente da literatura existente sobre cargos e salários, desigualdade salarial, satisfação e motivação dos funcionários; (2) identificar os fatores que contribuem para as disparidades salariais dentro de uma organização; (3) analisar os efeitos da desigualdade salarial na satisfação e motivação dos colaboradores; e (4) propor recomendações e estratégias para minimizar as disparidades salariais injustas e promover um ambiente de trabalho mais equitativo e motivador.

A justificativa para a realização deste estudo reside na importância de compreender as implicações da desigualdade salarial dentro das organizações. A desigualdade salarial não apenas afeta a satisfação e a motivação dos funcionários, mas também representa um problema que pode gerar insatisfação e desmotivação. A percepção de disparidades salariais injustas tem um impacto negativo no bem-estar dos colaboradores, influenciando sua satisfação no trabalho e comprometendo a empresa



como um todo. Vale ressaltar que pessoas é um ator ativo, capaz de mudar os rumos de uma situação.

## 2. CONCEITOS

### 2.1. Cargos e salários

Para compreender adequadamente as disparidades salariais injustas e suas implicações, é fundamental entender antes de tudo a estrutura de cargos e salários dentro de uma organização.

Na administração, o termo cargo refere-se a uma posição específica dentro de uma organização que possui responsabilidades e tarefas atribuídas, as quais precisam ser desempenhadas para alcançar os objetivos da organização (OLIVEIRA, 2017).

Segundo Paschoal (2001, p.36):

O salário é “basicamente do valor do cargo e, dentro dele, as eventuais variações têm origem, de um lado, nas qualificações e, de outro, na *performance* dos seus ocupantes, de acordo com a política salarial da organização”,

Dessa forma, Chiavenato (2003, p.42) reitera que:

“O salário representa a compensação pelo tempo, esforço e habilidades que o trabalhador investe em suas atividades profissionais”.

Em suma, de acordo com Figueiredo (2007) a estrutura de cargos (subsistema da manutenção de recursos humanos) refere-se à hierarquia e ao conjunto de diferentes posições existentes na empresa, enquanto que a estrutura salarial (compensação) envolve os níveis de remuneração associados a cada cargo (FIGUEIREDO, 2007 apud CHIAVENATO, 2003).

Para o administrador, a estrutura de cargos e salários desempenha um papel fundamental na gestão de recursos humanos, pois permite uma organização clara e eficiente do trabalho humano. Ela define as responsabilidades e as competências necessárias para cada cargo, o que auxilia na seleção e no desenvolvimento de funcionários adequados para cada função. Além disso, a estrutura de cargos facilita a delegação de tarefas, o estabelecimento de metas e a avaliação de desempenho dos colaboradores (OLIVEIRA, 2017).

Sendo assim, pode-se dizer que o administrador contribui para a equidade salarial, garantindo que os funcionários sejam remunerados de forma justa de acordo com suas responsabilidades e contribuições para a organização (CHIAVENATO, 2003).

## 2.2. Teoria Clássica da Administração

A teoria clássica estabeleceu os fundamentos da administração como disciplina científica e estabelece as bases para o estudo dessa relação. Ela trouxe à tona conceitos e princípios que são aplicados até hoje, como divisão do trabalho, hierarquia, autoridade e responsabilidade, planejamento e controle. Ao entender os princípios clássicos de justiça salarial e recompensa, é possível analisar como a política de cargos e salários pode influenciar a motivação dos funcionários e, conseqüentemente, sua satisfação no trabalho. Por isso, entender esses conceitos é essencial para compreender o funcionamento das organizações contemporâneas.

Na teoria clássica, autores como Frederick Taylor, Henri Fayol e Elton Mayo, contribuíram para o estudo e a compreensão do salário como um fator motivacional e de recompensa dentro das organizações. Taylor (1903) defendia a ideia de que o salário deveria ser vinculado ao desempenho individual e à produtividade, com base em métodos de medição e incentivos financeiros para aumentar a eficiência do trabalho. Enquanto que Fayol (1916), por sua vez, considerava o salário como uma das principais formas de motivar os funcionários, enfatizando a importância de remunerar adequadamente o trabalho realizado e estabelecer políticas de salários justas e equitativas. E, Mayo (1950), em suas pesquisas na Escola de Relações Humanas, destacou a importância de fatores psicológicos e sociais no trabalho, reconhecendo que o salário desempenha um papel significativo na satisfação e motivação dos funcionários. (CHIAVENATO, 1983).

De acordo com Resende (1991), propõe o seguinte esquema para podermos compreender o Modelo tradicional e o Novo modelo de gestão baseado em competências do funcionário (Figura 1 - Modelo tradicional e o Novo modelo):

Quadro 1 - Modelo tradicional e Novo Modelo

Modelo tradicional	Novo modelo (por competências)
Fortemente focado no cargo	Suficientemente focado no cargo
Fracamente focado nas pessoas	Fortemente focado nas pessoas
Fracamente focado em carreiras	Fortemente focado em carreiras
Tratado como um plano estanque em admin. de RH	Integra planos e sistemas de RH
Muito preocupado com tecnicismo e pouco com a empatia	Mais preocupado com estratégias de implementação e com satisfação dos empregados
Não evoluiu em sistema de avaliação de pessoal associado	Requer um sistema objetivo de avaliação de pessoal (potencial) associado à remuneração
Favorece reclamações de isonomia	Evita reclamações de isonomia
Dificulta as relações trabalhistas	Favorece as relações trabalhistas
Dificulta administrar as expectativas referentes a aumentos salariais e carreiras	Favorece a administração das expectativas referentes a aumentos salariais e carreiras
Dificulta <i>feedback</i> aos subordinados	Favorece muito o <i>feedback</i> aos subordinados
Favorece mau uso de verbas salariais e inflacionamento da folha de pagamento	Favorece um uso adequado, racional e econômico das verbas salariais

Fonte: Resende, 1991, p.26.

De acordo com o autor, uma das principais transformações desse processo ocorreu na mudança de perspectiva em relação ao modelo tradicional. Anteriormente, os recrutadores concentravam-se principalmente nos interesses e necessidades da organização, priorizando a manutenção de uma estrutura de cargos e salários alinhada ao mercado, negligenciando as demandas e expectativas dos colaboradores. No entanto, o novo paradigma reconhece a importância de atender às aspirações dos funcionários, como a justiça salarial com base na qualificação e competência, bem como a clara indicação de perspectivas de crescimento profissional. Os colaboradores buscam saber onde podem chegar em suas carreiras e quais passos precisam dar para alcançar esses objetivos.

“(…) não é como muitos acreditam, ganhar salários cada vez maiores. A maioria das pessoas é sensata e entende as limitações de um plano de cargos

e salários e das empresas. Regra geral, elas querem é critérios justos e transparentes. Desejam ter seu valor individual recompensado. Elas querem, de modo especial, conhecer suas possibilidades e perspectivas de evolução profissional”, continua mostrando que: "O aspecto mais fundamental da remuneração, no que diz respeito à motivação, é a recompensa pelo valor individual representado pela qualificação, competências e habilidades. É o ponto mais sensível (não o bolso, como muitos acreditam) porque afeta a auto-estima das pessoas". (Resende, 1991, pg. 32-33).

Como podemos perceber ao longo do tempo, a gestão do salário evoluiu como uma disciplina própria, buscando compreender os diferentes aspectos relacionados à remuneração dos colaboradores, como estratégias de fixação de salários, equidade salarial, incentivos financeiros, benefícios e políticas de remuneração. Logo, o salário na administração moderna representa a compensação financeira pelo trabalho realizado e tem sua origem nas teorias administrativas e econômicas, que buscaram compreender e desenvolver práticas eficientes de remuneração dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2014).

### **3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Compreender os aspectos que conduzem à motivação e satisfação no trabalho é essencial para a gestão efetiva das organizações, uma vez que esses fatores têm um impacto direto no desempenho, produtividade e retenção de talentos. Segundo Paul E. Spector (2009), as teorias da motivação no trabalho buscam compreender as razões que vão além da habilidade e que levam algumas pessoas a apresentarem um desempenho superior em comparação a outras. Essas teorias procuram identificar os fatores que impulsionam os indivíduos a se envolverem ativamente, se esforçarem e alcançarem resultados significativos em suas atividades profissionais. Ao examinar essas teorias, torna-se evidente a importância da motivação como um elemento-chave para um desempenho eficaz no ambiente de trabalho.

#### **3.1. Teoria dos Dois Fatores**

Dentro dessa perspectiva, Frederick Herzberg destaca a existência de fatores motivacionais e fatores higiênicos que afetam a motivação dos colaboradores. Além das necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, os indivíduos também têm necessidades de participação, autoestima, status e auto realização profissional (Figueiredo, 2007 apud Pontes, 2000). Embora esses fatores possam não ser motivadores por si só, sua ausência ou inadequação pode levar à insatisfação e desmotivação dos funcionários. Herzberg argumenta que a motivação é impulsionada por fatores intrínsecos, como a natureza do trabalho e as oportunidades de crescimento, e não apenas por incentivos extrínsecos, como o salário. Portanto, as organizações devem buscar criar um ambiente de trabalho que valorize a motivação intrínseca dos funcionários, oferecendo desafios, reconhecimento e oportunidades de crescimento (Spector, 2009).

### 3. 2. Teoria da Expectativa

Além disso, a Teoria da Expectativa, desenvolvida por Victor Vroom, destaca a importância das expectativas individuais na motivação. Segundo essa teoria, as pessoas são motivadas quando acreditam que seus esforços levarão a um desempenho satisfatório e que esse desempenho será recompensado de forma valiosa. A teoria considera três elementos: expectativa (crença de que o esforço levará ao desempenho), instrumentalidade (crença de que o desempenho será recompensado) e valência (valor atribuído às recompensas). Quando esses elementos são positivos, a motivação é maior (CHIAVENATO, 2003).

### 3. 3. Teoria da Equidade

A teoria da equidade, proposta por Adams (1965), sugere que as pessoas comparam suas contribuições e recompensas em relação aos outros para avaliar a justiça salarial. Quando os funcionários percebem que estão recebendo menos recompensas em comparação com outros colegas que desempenham cargos similares, isso pode gerar um sentimento de injustiça e levar à insatisfação e desmotivação. (CHIAVENATO, 2009).

### 3. 4. Teoria do Reforço

Outra teoria é a teoria do reforço, desenvolvida por Skinner (1953), que destaca a importância de recompensas positivas para motivar os comportamentos desejados. Salários adequados e justos são considerados reforços positivos, pois recompensam o desempenho e a contribuição dos funcionários. Quando as disparidades salariais são percebidas como injustas, a motivação e o engajamento dos colaboradores podem ser prejudicados, pois eles não se sentem valorizados e recompensados de forma adequada pelo seu trabalho (PONTES, 2013).

Contudo, o estudo dessas teorias é importante principalmente para gestores e profissionais de recursos humanos, pois fornece uma base teórica sólida para entender e promover a motivação e a satisfação dos colaboradores. Ao compreender os fatores que impulsionam o engajamento e o bem-estar dos funcionários, as organizações podem implementar estratégias eficazes de gestão de pessoas, criar ambientes de trabalho estimulantes e satisfatórios, além de promover o desenvolvimento profissional e o alcance de resultados organizacionais positivos.

## 4. DESIGUALDADE SALARIAL E SUAS CONSEQUÊNCIAS

A desigualdade salarial é um tema amplamente discutido na sociedade, e sua complexidade se estende ao ambiente organizacional, onde pode ter consequências significativas para a satisfação e motivação dos colaboradores. Diversos autores renomados têm abordado essa questão no meio acadêmico, buscando contribuir para a compreensão dos impactos desse fenômeno. Entre as teorias relevantes nesse contexto, destaca-se a Teoria da Justiça Organizacional proposta por Jerald Greenberg em 1987. (ASSMAR, E. M. L., FERREIRA, M. C., & SOUTO, S. O, 2006).

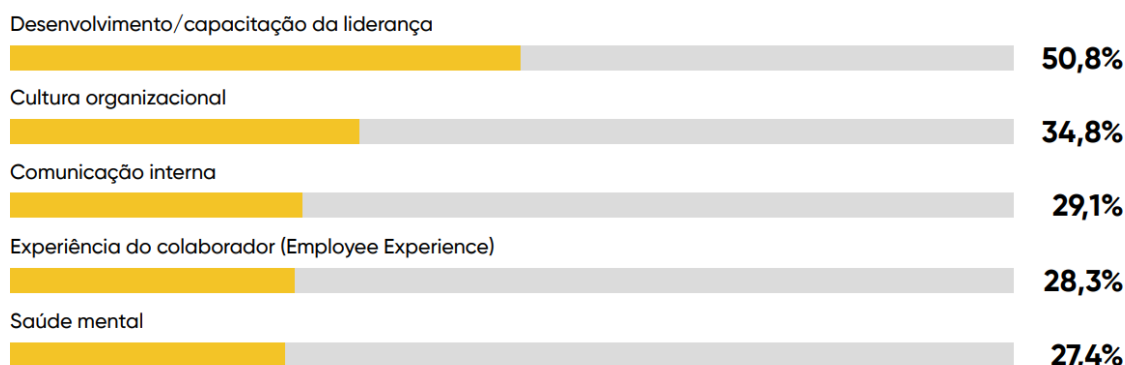
Essa teoria aborda a percepção dos funcionários em relação à justiça no ambiente de trabalho, abrangendo três tipos principais de justiça: distributiva, procedimental e

interpessoal. A justiça distributiva refere-se à percepção de equidade na distribuição de recompensas e recursos entre os colaboradores, levando em consideração critérios como desempenho, habilidades e contribuições para a organização. A justiça procedimental está relacionada à percepção de que os processos e procedimentos utilizados para tomar decisões organizacionais são justos, incluindo transparência, participação dos funcionários e oportunidades de voz. Já a justiça interpessoal diz respeito à percepção de tratamento respeitoso, igualitário e cortês por parte dos colegas e superiores hierárquicos (ASSMAR, E. M. L., FERREIRA, M. C., & SOUTO, S. O, 2006).

Como consequência, observamos a redução da confiança, comprometimento e lealdade dos funcionários. Quando os colaboradores percebem que as recompensas e recursos são distribuídos de forma desigual, que os processos decisórios são opacos e que não são tratados com respeito e igualdade, sua motivação e satisfação tendem a ser afetadas negativamente. (KREMER, J. T.; PRIEBE, A. C.; GOMES, J. K.; DAL VESCO, D. G. P, 2020).

Os principais pilares da justiça organizacional desempenham um papel fundamental na construção de uma cultura organizacional sólida. De acordo com o relatório do Great Place To Work (GPTW) sobre as prioridades de gestão de pessoas em 2023, além do desenvolvimento e capacitação da liderança, a cultura organizacional demonstra uma necessidade e importância que o mercado atual apresenta, além disso é necessário que ela seja constantemente revisitada, atualizada e alimentada com novas ideias, recursos e rituais:

Gráfico 1 - Prioridades da Gestão de Pessoas em 2023

**Quais serão as prioridades da Gestão de Pessoas em 2023?**

Fonte: Relatório Tendências 2023, GPTW.

Outros dados da Robert Half, mostram a preocupação dos empregadores em melhorar a cultura corporativa com o intuito de reter colaboradores:

Gráfico 2 - Cultura organizacional



Fonte: Pesquisa Robert Half. Guia salarial, 2023.

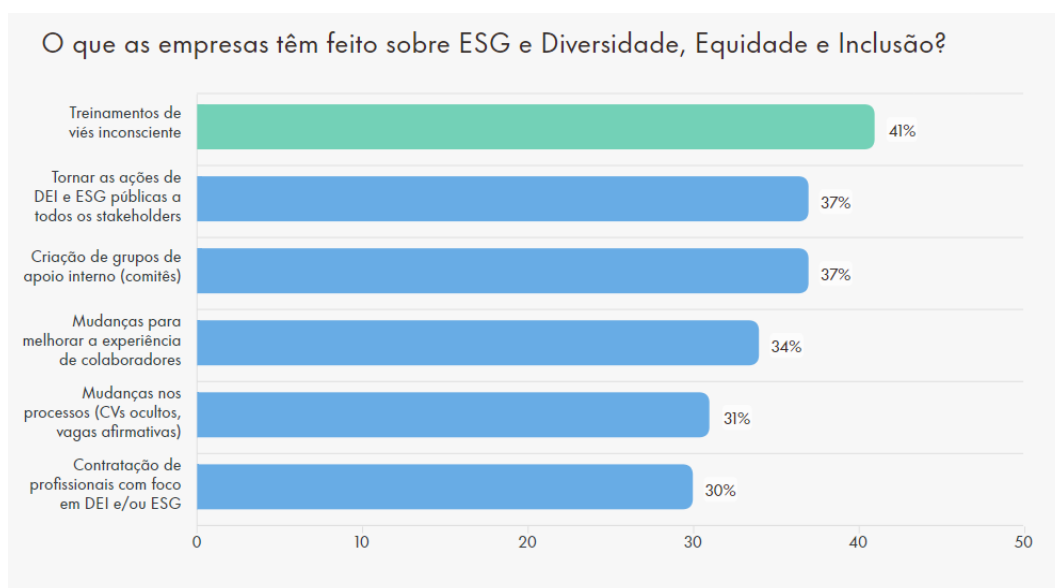
Ademais, as teorias da motivação e das necessidades, como a Teoria de Maslow (1943) e a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985), contribuem para a compreensão dos efeitos da desigualdade salarial. Elas ressaltam a importância de satisfazer as necessidades básicas e psicológicas dos indivíduos para promover sua motivação intrínseca (KREMER, J. T.; PRIEBE, A. C.; GOMES, J. K.; DAL VESCO, D. G. P., 2020).

No contexto atual, empresas têm demonstrado uma preocupação crescente em adotar práticas mais responsáveis e sustentáveis, conforme aponta o Relatório de Guia Salarial de 2023 da consultoria Robert Half. Ao relacionar a teoria da justiça



organizacional com os aspectos do ESG (Environmental, Social and Governance) e da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), fica evidente o engajamento das empresas em questões ambientais, sociais e de governança, ao mesmo tempo em que buscam promover um ambiente de trabalho diversificado, justo e inclusivo. A transparência e a inclusão de grupos nos processos de recrutamento, assim como a criação de grupos de apoio voltados para a saúde mental, são aspectos destacados na pesquisa, sempre com foco no bem-estar dos colaboradores:

Gráfico 3 - Equidade e inclusão



Fonte: Pesquisa Robert Half. Guia salarial, 2023.

No âmbito da diversidade e inclusão, a desigualdade salarial desempenha um papel significativo. A promoção da igualdade salarial entre gêneros, etnias e outras categorias sociais é crucial para criar um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo (Adams, 1965). A falta de equidade salarial pode reforçar estereótipos, perpetuar desigualdades e limitar as oportunidades de progresso para grupos minoritários, contribuindo para a insatisfação e desmotivação dos funcionários.

Portanto, a questão da desigualdade salarial está intrinsecamente ligada a diversos fatores da ética organizacional. A forma como uma organização trata a distribuição de recursos, incluindo os salários, pode ser avaliada à luz de princípios éticos, como equidade, justiça e responsabilidade social (KREMER, J. T.; PRIEBE, A. C.; GOMES, J. K.; DAL VESCO, D. G. P., 2020). Por outro lado, a falta de equidade salarial pode

ser percebida como uma violação desses princípios, afetando a reputação e a imagem da organização.

## **5. O MERCADO DE TRABALHO NOS DIAS ATUAIS E A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA**

No mercado de trabalho atual, que passa por constantes transformações e desafios, é fundamental que as empresas e profissionais se adaptem continuamente. Nesse contexto, a busca por um ambiente de trabalho saudável, motivador e atrativo se torna essencial.

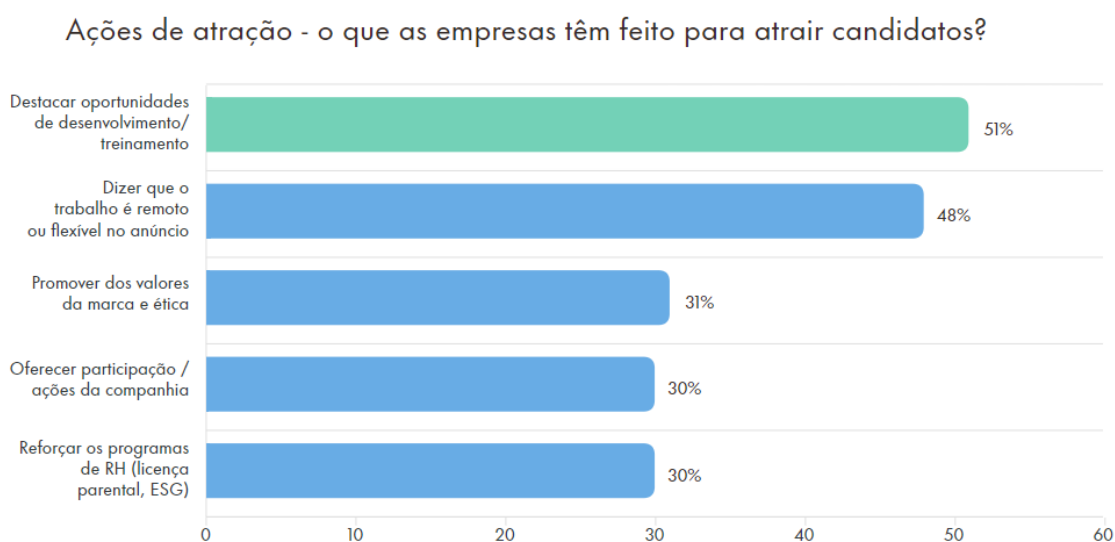
Uma abordagem sugestiva é o selo "Great Place to Work" (GPTW), que certifica empresas que possuem um excelente ambiente de trabalho, com base nas avaliações dos colaboradores. Essa certificação indica que as empresas possuem uma cultura organizacional sólida, valorizam o bem-estar dos funcionários, promovem a diversidade, a inclusão e incentivam o desenvolvimento profissional. Para os profissionais em busca de um local de trabalho positivo e com oportunidades de crescimento, essa certificação é um importante indicativo. (GPTW, 2023).

Autores como Chiavenato (2014) destacam que a remuneração estratégica vai além do simples pagamento de salários, envolvendo também benefícios, recompensas e reconhecimento. Segundo o autor, é necessário considerar as necessidades e expectativas dos colaboradores, bem como o alinhamento da remuneração com os objetivos organizacionais.

A remuneração estratégica busca estabelecer uma relação de equidade e transparência, garantindo que os funcionários sejam recompensados de acordo com seu desempenho, habilidades e contribuições para a organização. Nesse sentido, autores como Paschoal (2001) ressaltam a importância de políticas e práticas de recursos humanos bem estruturadas, como a avaliação de cargos e a definição de faixas salariais, para assegurar a justiça e a coerência na remuneração dos colaboradores.

Além disso, a remuneração estratégica está intrinsecamente ligada à competitividade no mercado de trabalho. Conforme aponta a pesquisa da Robert Half (2023), é essencial que as empresas ofereçam uma remuneração atrativa para atrair e reter profissionais qualificados. A oferta de uma remuneração estratégica adequada também contribui para a satisfação e motivação dos colaboradores, conforme destacado por Kremer, Priebe, Gomes e Dal Vesco (2020).

Gráfico 4 - Atração de candidatos



Fonte: Pesquisa Robert Half. Guia salarial, 2023.

É importante ressaltar que o mercado de trabalho é dinâmico e os salários podem variar de acordo com fatores como a demanda por determinadas habilidades, a localização geográfica, o nível de experiência e a oferta de profissionais qualificados. (CHIAVENATO, 2014).

Em resumo, no mercado de trabalho atual, a remuneração estratégica desempenha um papel crucial na atração, retenção e motivação dos colaboradores. É necessário que as empresas adotem políticas e práticas de recursos humanos que promovam a equidade, a transparência e o alinhamento com os objetivos organizacionais. Dessa forma, é possível criar um ambiente favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, contribuindo para o sucesso da organização no mercado competitivo.

## 6. METODOLOGIA

Realizamos uma revisão sistemática da literatura para explorar o tema da política de cargos e salários e suas implicações nos níveis de satisfação e motivação dos funcionários. A revisão buscou compreender as teorias e conceitos relacionados, bem como os estudos empíricos já realizados nessa área por meio de gráficos e relatórios. Para coletar os dados necessários, aplicamos questionário de pesquisa exploratória descritiva, por meio de *survey*, em uma abordagem quantitativa estruturada.

## 7. DADOS OBTIDOS

Com base nos resultados obtidos a partir de uma abordagem quantitativa estruturada em um grupo composto por 7 funcionários de diferentes organizações, incluindo Novas Network (provedor de internet), Diversey Brasil (indústria química - segmento de limpeza) e DeltaOmega (prestação de serviços de segurança eletrônica), o questionário utilizado foi cuidadosamente elaborado e consistia em um total de 13 questões, sendo 2 abertas e 11 de múltipla escolha. Abaixo, no Quadro 2 – Empresa em que os entrevistados trabalham, encontram os seus respectivos percentual de participação na pesquisa, incluindo, ramo da empresa, porte da empresa e local de atuação.

Quadro 2- Empresa em que os entrevistados trabalham

	<b>Nome da empresa em que trabalham</b>	<b>Ramo da empresa</b>	<b>Porte da empresa</b>	<b>Local</b>	<b>Participação na pesquisa</b>
1.	Deltaomega	Prestação de Serviços Segurança Eletrônica	Pequeno	São Paulo - SP	<b>42,9%</b>
2.	Diversey Brasil	Indústria Química - Segmento de Limpeza	Grande	São Paulo - SP	<b>42,90%</b>
3.	Novas Network	Provedor de internet	Médio	São Paulo - SP	<b>14,3%</b>

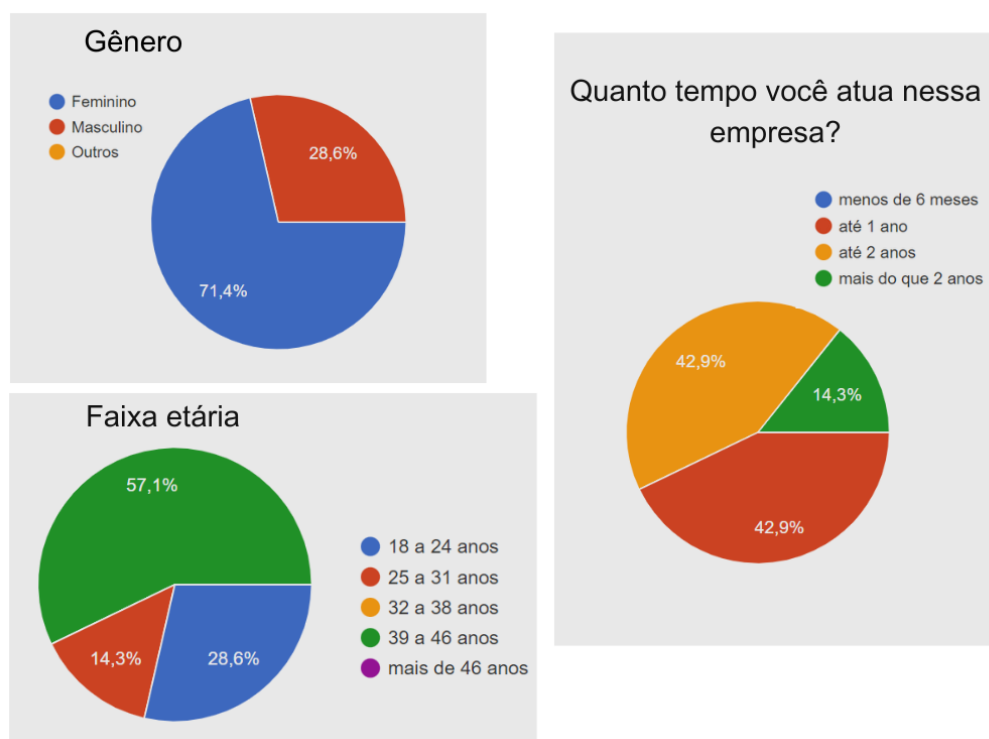
Fonte: Elaboração das autoras.

Com relação às questões, abordaram a percepção dos funcionários em relação à existência de disparidades salariais, sua satisfação com o sistema de remuneração e sua motivação no trabalho, de forma que dividimos a apresentação da pesquisa em 4 partes, sendo elas: (1) Perfil demográfico, (2) Disparidade salarial, (3) Política de cargos e salários, e (4) motivação. O objetivo principal foi avaliar as políticas de cargos e salários implementadas nas organizações estudadas e compreender suas implicações nos níveis de satisfação dos colaboradores.

A seguir, apresentaremos e discutiremos os dados obtidos por meio da pesquisa de campo, que contribuem para uma compreensão mais aprofundada do tema em questão. Iniciaremos apresentando um compilado sobre o perfil demográfico dos participantes com base no Gráfico 5 - Perfil demográfico da Pesquisa de campo, e em seguida, analisaremos as respostas relacionadas ao Gráfico 6 - Disparidade salarial nas organizações, uma das principais questões abordadas no estudo.

### 1. Perfil demográfico

Gráfico 5 - Perfil demográfico da Pesquisa de campo



Fonte: Elaboração das autoras.

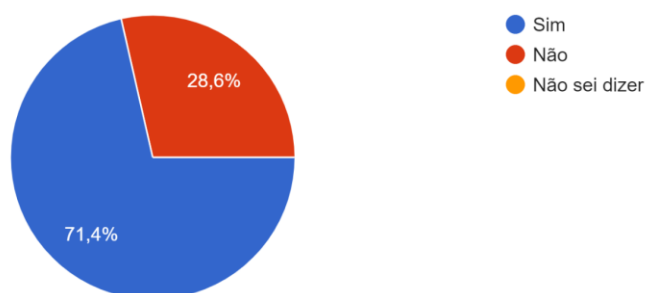
## 2. Disparidade salarial

Com base nos dados do Gráfico 6 - Disparidade salarial nas organizações, constatamos que 71,4% dos entrevistados responderam afirmativamente, corroborando a percepção de disparidade salarial nas organizações.

Gráfico 6 - Disparidade salarial nas organizações

Você acredita que existem disparidades salariais injustas entre os diferentes cargos dentro da organização?

7 respostas



Fonte: Elaboração das autoras.

Além disso, com base no Gráfico 7 - Tipos de disparidade salarial, ao analisar as causas dessa disparidade, identificamos diversos contextos relevantes, sendo que a falta de um plano de carreira bem definido se destaca como um dos principais fatores.

### Gráfico 7 - Tipos de disparidade salarial

Quais os tipos de disparidades salariais injustas existem em sua organização?

7 respostas



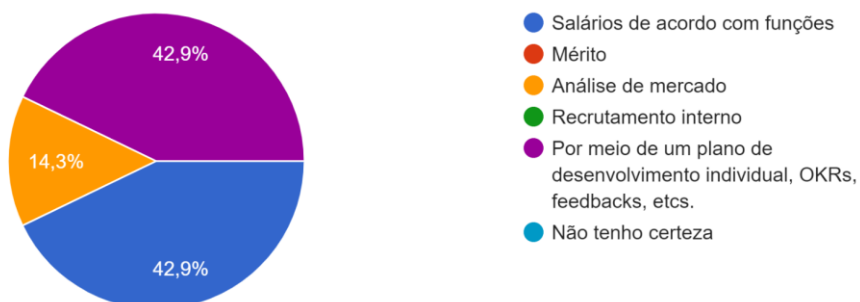
Fonte: Elaboração das autoras.

Em relação ao Gráfico 8 - Medidas para reduzir a disparidade salarial, foi observado um empate de 42,9% entre os funcionários que sugerem a implementação de um plano de desenvolvimento individual e funcionários que acreditam que deve-se ter salários correspondentes às respectivas funções na empresa, enquanto que 14,3% dos entrevistados, acreditam que a empresa deva realizar uma análise de mercado para promoção de salários mais justos.

### Gráfico 8 - Medidas para reduzir a disparidade salarial

Quais medidas podem reduzir as disparidades salariais e promover a equidade dentro da empresa?

7 respostas



Fonte: Elaboração das autoras.

Dentro dessa perspectiva, um plano de desenvolvimento individual permite que os colaboradores tenham um caminho claro de crescimento profissional, com objetivos e metas estabelecidos, além de oportunidades de capacitação e desenvolvimento de habilidades, da mesma maneira, salários que estão alinhados com as responsabilidades e as competências exigidas por cada cargo ajudam a evitar disparidades injustas e a promover um ambiente de trabalho mais justo e transparente. Portanto, essas medidas são fundamentais para promover a equidade salarial e o desenvolvimento profissional dentro da organização.

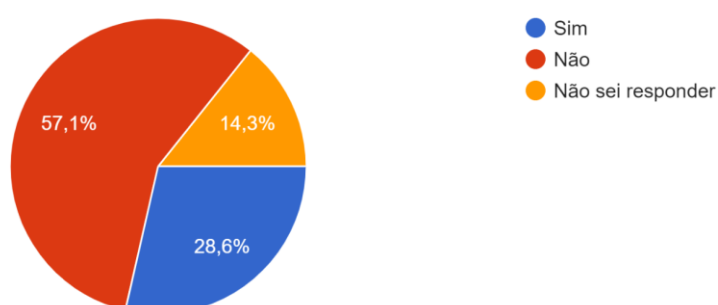
### 3. Política de cargos e salários

Considerando a importância da política de cargos e salários na geração de transparência e clareza sobre o desenvolvimento profissional dos colaboradores, investigamos se as empresas participantes de nossa pesquisa possuem planos de carreira bem definidos para seus funcionários. A necessidade desses planos é fundamental para estabelecer diretrizes e critérios na estruturação dos cargos, definição de salários e progressão na carreira.

A análise dos dados do Gráfico 9 - Política de cargos e salários e plano de crescimento, revelou que 57,1% dos entrevistados afirmaram que suas empresas não possuem um plano de carreira definido, enquanto 14,3% não souberam responder se a organização possui tal política. Esses resultados indicam uma possível falha na divulgação ou falta de uma política robusta de planos de carreira dentro das empresas.

Gráfico 9 - Política de cargos e salários e plano de crescimento

Você acredita que a empresa fornece uma Política de Cargos e Salários (plano de crescimento)?  
7 respostas



Fonte: Elaboração das autoras.

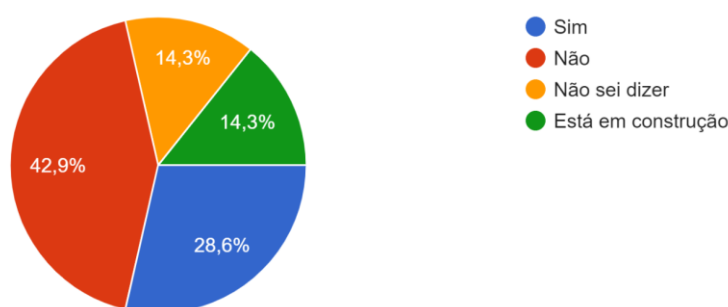


Além disso, investigamos se as empresas oferecem algum tipo de incentivo para a progressão na carreira e aumento salarial. No Gráfico 10 - Programas de incentivo, os resultados revelam que 42,9% dos entrevistados afirmaram não existir tal progressão em suas empresas, enquanto 28,6% indicaram que existem oportunidades de crescimento e aumento salarial.

Gráfico 10 - Programas de incentivo

Existe algum programa que a empresa ofereça aos funcionários que auxilie no incentivo a progressão de carreira ou aumento salarial?

7 respostas



Fonte: Elaboração das autoras.

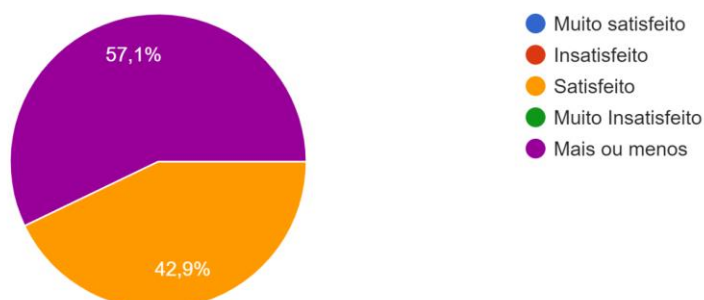
Esses dados são relevantes para compreender a dinâmica de desenvolvimento profissional e remuneração dentro das organizações estudadas. Além disso, ao entender a realidade na qual os colaboradores estão inseridos, promove insights valiosos sobre as ações que as empresas podem adotar para corrigir essas lacunas.

Como podemos perceber no Gráfico 11 - Satisfação salarial, abaixo, a falta de uma implementação de um plano de carreira e salários alinhados com as respectivas funções, pode promover a falta de clareza sobre os ganhos salariais dos funcionários. A resposta mais comum, com uma taxa de 57,1%, foi "Mais ou menos", indicando um nível moderado de satisfação com o salário. Isso sugere que a remuneração atual pode não estar atendendo plenamente às expectativas dos colaboradores.

Gráfico 11 - Satisfação salarial

Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?

7 respostas



Fonte: Elaboração das autoras.

#### 4. Motivação

Ao analisarmos a questão relacionada à motivação dos funcionários, no Gráfico 11 - Motivação na empresa, de acordo com os princípios da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, fica evidente que a opção mais destacada para impulsionar a motivação é oferecer oportunidades de crescimento, representando 42,9% dos resultados.

Gráfico 11 - Motivação na empresa

O que você acredita que poderia te motivar mais na empresa?

7 respostas



Fonte: Elaboração das autoras.

Em segundo lugar, com 28,6%, encontra-se o bônus salarial, seguido pelo alinhamento de valores e um ambiente de trabalho com ações de endomarketing, com

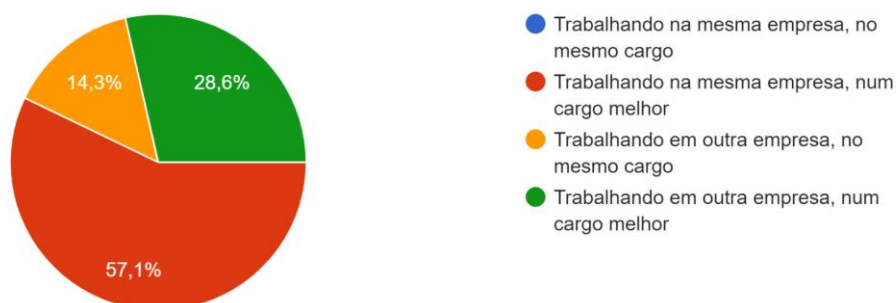
14,3%. Essas ações são fundamentais para estimular a valorização e o engajamento dos funcionários dentro da organização, conforme abordado por teóricos renomados como Frederick Herzberg e Douglas McGregor.

Por outro lado, no Gráfico 12 - Projeção futura na empresa, podemos perceber que os funcionários demonstram um forte interesse em se envolverem com a empresa a longo prazo e aspiram a assumir cargos mais altos no futuro. Essa disposição em crescer dentro da organização, reflete um alto nível de comprometimento e engajamento por parte dos funcionários, o que pode resultar em benefícios significativos para a organização.

Gráfico 12 - Projeção futura na empresa

Como você se vê daqui a dois anos?

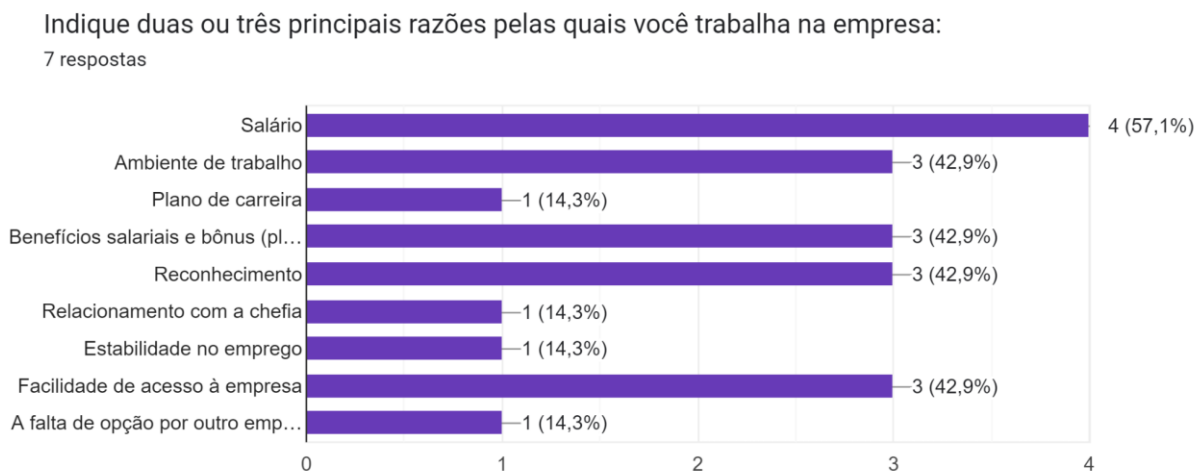
7 respostas



Fonte: Elaboração das autoras.

Outro dado que reforça a importância do salário é o Gráfico 13 - Razões para se trabalhar na empresa, logo abaixo, no qual 57,1% dos entrevistados afirmam que uma das principais razões pelas quais trabalham na empresa é o salário.

### Gráfico 13 - Razões para se trabalhar na empresa



Fonte: Elaboração das autoras.

No entanto, é importante contrapor esses resultados com os dados apresentados no Gráfico 11 - Satisfação salarial, onde 57,1% dos entrevistados sugerem que a remuneração atual pode não estar atendendo plenamente às expectativas dos colaboradores.

Em segundo lugar, porém empatados encontramos o ambiente de trabalho, benefícios e bônus, reconhecimento e facilidade de acesso à empresa, tais fatos podem significar que a combinação desses elementos contribuirá para uma maior satisfação e motivação dos funcionários, resultando em um desempenho mais produtivo e uma maior retenção de talentos.

## 8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo investigar a influência da política de cargos e salários em uma organização sobre os níveis de satisfação e motivação dos funcionários. Para isso, foram coletados dados por meio de questionários aplicados a uma amostra representativa de colaboradores de diferentes empresas.

Os resultados obtidos sugerem que o salário desempenha um papel central na satisfação e motivação dos funcionários, ainda que devam ser melhor estudados. No

entanto, isso não significa que outros fatores, como o ambiente de trabalho e os benefícios, devam ser negligenciados. Esses aspectos complementares também desempenham um papel significativo na criação de um ambiente saudável e atrativo para os funcionários, resultando em maior satisfação e engajamento.

Portanto, para promover níveis mais elevados de satisfação e motivação dos funcionários, as empresas devem investir não apenas em salários justos, mas também em outras áreas que influenciam a qualidade do ambiente de trabalho. Ao fornecer um ambiente positivo, benefícios adequados e oportunidades de reconhecimento, as organizações têm a chance de fortalecer a satisfação e a motivação dos colaboradores, o que, por sua vez, contribui para alcançar os objetivos organizacionais e manter talentos valiosos na empresa.

## **9. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da análise dos dados e discussões realizadas, discorrer sobre o tema Cargos e Salários nos permitiu compreender a importância de uma estrutura de cargos e salários justa e equitativa dentro de uma organização. Através das inferências teóricas apresentadas, dentre elas, a teoria de Maslow e as contribuições de Herzberg, reforçam a importância de abordar as necessidades e motivações dos funcionários para promover a satisfação e o engajamento dentro de uma organização.

Podemos perceber também que as disparidades salariais injustas podem gerar insatisfação e desmotivação entre os funcionários, mas que não apenas a questão salarial é fator crucial para essa causa, mas a cultura organizacional, o ambiente de trabalho e políticas mais transparentes podem afetar positivamente o desempenho e a eficácia organizacional.

Finalmente, ao estabelecer os objetivos do trabalho, pretendemos colaborar para a compreensão dos fatores relacionados às disparidades salariais, bem como seus impactos na satisfação e motivação dos colaboradores. Também, buscamos fornecer recomendações e estratégias capazes de serem adotadas pelas organizações a fim de minimizar as desigualdades salariais injustas e promover um ambiente de trabalho mais equitativo e motivador.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

ASSMAR, E. M. L'FERREIRA, M. C., & SOUTO, S. O. *Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. Organizational justice: a critical review of the literature.* Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, RJ. Scielo, 2006.

DECI E. L., & RYAN, R. M. The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268, 2000.

DECI, E., & RYAN, R. M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* Boston, MA: Springer. 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração.* 3. Edição. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.* 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

FIGUEIREDO, Rodrigo Moreira de. *Administração de cargos e salários.* Faculdade de ciências sociais aplicadas-FASA. UniCEUB. Brasília-DF. 2017.

GREENBERG, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

GPTW. *Relatório Tendências de Gestão em Pessoas. Great Place to Work®* Institute, Inc. All Rights Reserved 2023.

MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

PASCHOAL, Luiz. *Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.* 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.* —16. ed. — São Paulo: LTr, 2013.

RESENDE, Ênio J. Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 1991.

ROBERT HALF TALENT SOLUTIONS. Guia de salários, 2023. Cultura organizacional. 2023. <https://www.roberthalf.com.br/guia-salarial/cultura-corporativa>

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. Saraiva Educação S.A., 1 de jan. de 2009.

KREMER, J. T.; PRIEBE, A. C.; GOMES, J. K.; DAL VESCO, D. G. Percepção de justiça organizacional na remuneração: uma investigação em uma universidade federal brasileira. Revista Mineira de Contabilidade, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 45–58, 2020.