

UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ

Curso de Especialização em Administração Judiciária

Francisco Marcus Pereira de Oliveira

**A IMPORTÂNCIA DO FATOR REMUNERAÇÃO NA
MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO**

Fortaleza - 2008

Francisco Marcus Pereira de Oliveira

A IMPORTÂNCIA DO FATOR REMUNERAÇÃO NA MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito para obtenção do Título de Especialista em Administração Judiciária.

Orientador: Prof. MS. Carlos Alberto de Oliveira Leitão

Fortaleza - 2008

Francisco Marcus Pereira de Oliveira

A IMPORTÂNCIA DO FATOR REMUNERAÇÃO NA MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito para obtenção do Título de Especialista em Administração Judiciária.

Monografia aprovada em: ____/____/____

Orientador: Prof. MS. Carlos Alberto de Oliveira Leitão

1º Examinador: Prof. DR. Edílson Baltazar Barreira Júnior

2º Examinador: Prof. MS. Flávio José Moreira Gonçalves

Coordenador do Curso:

Prof. MS. Pedro Carvalho de Oliveira Neto

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Vandicles e Rita;

À minha esposa Alexandra, por tudo de bom que tem acontecido em nossa vida;

Aos meus filhos Mateus e Amanda, presentes de Deus que me levam sempre em busca de desenvolvimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

As diversas contribuições recebidas ao longo do seu processo de elaboração foram de grande valia para o aperfeiçoamento profissional do subscritor deste trabalho.

As críticas, sugestões e opiniões recebidas enriqueceram ainda mais o resultado da pesquisa, comprovando uma das maiores virtudes do homem: a solidariedade.

O meu agradecimento à ESMEC pela oportunidade oferecida aos servidores do Tribunal de Justiça estadual em busca de qualificação e aperfeiçoamento.

Ao Prof. Carlos Leitão, pela orientação séria e comprometida.

Aos professores pelo valoroso aprendizado e aos colegas de curso pelo convívio enriquecedor e prazeroso.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Nas organizações dos setores público e privado não bastam apenas ações de reestruturação para mudar um estilo de trabalho já enraizado através dos anos. É preciso que haja a participação e o engajamento dos trabalhadores, que devem sentir-se motivados para isso. As políticas dos gestores em relação aos seus empregados, as oportunidades de participação a pessoas nas decisões, com consulta prévia sobre os caminhos a serem trilhados para se alcançar os objetivos da organização, além da satisfação das necessidades mais importantes dos funcionários, poderão levar, com mais segurança, a uma maior produtividade para a empresa. As medidas referidas deverão naturalmente ser acompanhadas de recompensas justas e equânimes para todos os envolvidos. Esta pesquisa visa exatamente tentar auferir a importância da remuneração, como recompensa pelos objetivos alcançados, na motivação humana para o trabalho, a partir de uma bibliografia específica e direcionada às diversas teorias motivacionais, desde as mais tradicionais, como a Teoria das Necessidades de Maslow, até as mais modernas “escolas” da administração.

Palavras-chave: Motivação. Remuneração. Satisfação. Necessidades.

ABSTRACT

In the public and private sector organizations, it's not enough just restructuring actions to change a work style already settled through the years. It is necessary the workers' participation and adhesion, that should be motivated for that. The managers' politics in relation to their employees, the participation opportunities to people in the decisions, with previous consultation on the ways to be thrashed to reach the objectives of the organization, besides the satisfaction of the employees' most important needs can take, more safely, to a larger productivity for the company. The referred providences naturally should be accompanied of fair and even rewards for everybody involved. This research seeks exactly trying to determine the importance of the remuneration, as reward for the reached objectives, in the human motivation for the work, starting from a specific bibliography and addressed to several motivational theories, from the most traditional, as the Theory of the Needs of Maslow, until the most modern "schools" of management.

Key-words: Motivacion. Remuneration. Satisfaction. Needs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana	21
Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow	23
Figura 3 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg	26
Figura 4 – Os três fatores da motivação para produzir	30
Figura 5 – Modelo de Valência x Expectativa	32
Figura 6 – Modelo Porter-Lawler	34
Figura 7 – O composto salarial	37
Figura 8 – Evolução da remuneração	43
Figura 9 – Teoria de Lawler	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 A MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO	11
3 PRINCIPAIS TEORIAS	18
3.1 Administração científica	18
3.2 Escola das Relações Humanas	19
3.3 Douglas McGregor: Teorias “X” e “Y”	21
3.4 Hierarquia das necessidades humanas	22
3.5 Hierarquia das necessidades segundo Lyman Porter.....	24
3.6 Teoria dos dois fatores	25
3.7 Teoria das necessidades de David McClelland	27
3.8 Teoria das expectativas	29
3.9 O modelo de Porter e Lawler	32
4 REMUNERAÇÃO	35
4.1 Conceito de remuneração	35
4.2 Sistemas tradicionais x sistemas estratégicos de remuneração	38
4.2.1 Sistemas tradicionais de remuneração	40
4.2.2 Sistemas estratégicos de remuneração	41
4.3 Importância do fator remuneração no ciclo motivacional	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
6 REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

Os assim denominados novos modelos de gestão, de origem norte-americana ou japonesa, que foram introduzidos inicialmente nas indústrias, são hoje aplicados também em outros setores, como comércio e empresas de prestação de serviços.

Isso se deve, principalmente, ao fenômeno da globalização e à necessidade que têm as organizações de se adaptarem às novas tendências, embora muitas vezes tenham que sacrificar a lucratividade pela sobrevivência.

Essa nova tendência tem se revelado, já há algum tempo, uma ameaça àqueles que não detêm um importante fator de diferenciação: a informação. Essa característica individual é formada com o passar dos anos em que se acumulam experiências e informações diversas sobre tudo o que puder interessar, desde o aprendizado de idiomas até MBA's no exterior. Pode, também, ser estimulada pelos dirigentes que investem na qualificação, treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, como ocorre em muitas empresas de médio e grande porte.

Não raro, vêem-se gestores realmente comprometidos com a alavanca mestra de todas as organizações: o ser humano. A partir daí, surgem programas de treinamento in loco, escolas no próprio ambiente de trabalho, desenvolvimento e utilização do potencial dos empregados, extensão de serviços aos familiares, programas de incentivo, políticas salariais mais justas, entre outros mecanismos.

O conhecimento das variáveis comportamentais que influenciam a produtividade dos trabalhadores, bem como suas necessidades, é imprescindível à definição de prioridades na execução de políticas de investimento e valorização do pessoal, à criação de programas que necessitem da participação e colaboração do corpo funcional de qualquer organização, seja ela de caráter público ou privado, bem como ao estabelecimento de parâmetros para recompensá-los pelo seu desempenho diário.

Com a mudança gradual do foco das organizações do sistema tradicional de remuneração, baseado simplesmente no conteúdo do cargo e da tarefa desempenhada, para o moderno sistema estratégico, deixou-se de restringir a contraprestação devida ao trabalhador por seu esforço somente ao salário, tido como fator não motivacional por muitos teóricos. A prática cada vez mais difundida de concessão de salários indiretos, como prêmios, gratificações, participações nos lucros, participação acionária etc., constitui-se em autênticos mecanismos de valorização do empregado por seu esforço excedente para se alcançar os objetivos das organizações, trazendo-lhes, por conseguinte, benefícios individuais e coletivos.

Desta forma, através de explicações sobre conceitos e principais teorias este trabalho tem, pois, a pretensão de caracterizar a importância do fator remuneração para o processo motivacional dos empregados dentro do ambiente organizacional.

2 A MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO

Atualmente, as relações entre a organização e seus empregados estão sendo repensadas. O trabalho, tal como nossos pais o conheceram – apenas um meio para alcançar os objetivos (lucros empresariais), sem maiores preocupações com a qualidade de vida dos empregados ou com suas aspirações – está gradativamente sendo substituído por um processo no qual estão envolvidos tanto os interesses da organização quanto as necessidades, expectativas e objetivos dos empregados.

As organizações modernas estão tratando seu pessoal, cada vez mais, como recurso indispensável à continuidade do negócio, enfocando toda a complexidade de seu comportamento, em contraposição à visão da Teoria Clássica, na qual as pessoas eram consideradas praticamente como “máquinas” a serviço da organização.

A crescente preocupação com o comportamento humano nas organizações revelou a importância de uma variável subjetiva importantíssima: a motivação.

A motivação é peculiar à natureza humana, gerando atributos próprios e individuais, em diferentes níveis, para cada pessoa. É um conjunto de fatores psicológicos que impulsiona os seres humanos a agirem de determinada maneira na conquista de seus objetivos específicos.

Ela pode se manifestar em qualquer situação da vida, seja na área pessoal, profissional ou espiritual, sendo estimulada de acordo com as prioridades internas de cada um, e durando enquanto a necessidade interior não for satisfeita.

No âmbito profissional, essa força está relacionada às necessidades de trabalho, de reconhecimento, de crescimento e valorização das habilidades voltadas para a organização, que, quando concretizadas, proporcionam uma sensação de satisfação e segurança aos indivíduos.

A motivação é, pois, uma força impulsionadora intrínseca, isto é, nenhuma pessoa pode motivar outra.

O indivíduo parte de uma necessidade que tenta suprir e, uma vez satisfeita essa necessidade, outra surge em seu lugar. Ou seja, toda motivação é originada no interior do indivíduo, que pode ou não encontrar no meio exterior as condições para a sua satisfação. Quando esta ocorre, aquela motivação cessa, surgindo outra necessidade ainda não satisfeita. Naturalmente, o processo de motivação das pessoas sofre também influência do ambiente em que vivemos, pois é através dele que são criadas novas necessidades.

A motivação, sem dúvida, vem de dentro. Todavia, sem estímulos válidos, constantes e concretos das organizações, as características criativas dos empregados poderão ser desperdiçadas e, com o decorrer do tempo, chegar mesmo ao tempo de desgastar o seu compromisso com a organização.

A motivação dos trabalhadores, portanto, pode e deve ser estimulada pelas organizações, que precisam descobrir os fatores que os motivam, proporcionando-lhes condições para sua satisfação.

Presume-se que a quebra de paradigmas e a transformação da organização em uma instituição que realmente valorize o empregado é um processo difícil e demorado. Contudo, este é o primeiro passo a ser dado por uma organização que deseje criar condições para a motivação de seus empregados, o que por certo trará benefícios concretos em termos de produtividade e resultados.

Nova questão surge, todavia: como fazer que os indivíduos acreditem que as condições que lhes são proporcionadas permitem a satisfação das suas necessidades intrínsecas? Afinal, o comportamento varia entre os indivíduos: mesmo que as carências das pessoas sejam essencialmente as mesmas, as formas como elas se apresentam e o nível de importância são diferentes. O comportamento dos indivíduos está, portanto, relacionado com a forma como as suas necessidades são ou não satisfeitas.

Numa época em que a produtividade e os resultados são buscados de forma intensiva pelas organizações, exigindo-se esforços sempre crescentes de

seus funcionários, destacam-se aquelas que priorizam um bom relacionamento com seu pessoal.

Segundo Motta¹, o trabalho pode ser encarado como a antítese do lazer, sendo ambos necessidades básicas do homem, e que os dirigentes, sabedores dessa disputa entre necessidades primárias (trabalho) e prazer (lazer), devem se empenhar em produzir um ambiente organizacional propício ao surgimento de atividades prazerosas. Não se trata de transformar as organizações em locais festivos, e sim de deixar fluir boas relações entre os empregados e suas tarefas. Deste modo, gradativamente, cada empregado poderia, no decorrer do tempo, compatibilizar-se com o exercício de suas atividades, garantindo seu sustento (necessidades primárias), mas de forma apazível.

Chiavenato² expõe de forma clara que o desempenho da organização é afetado pelo comportamento, pelas atitudes e, principalmente, pelo grau de motivação de seu pessoal:

O comportamento humano é poderosamente afetado por dois conjuntos de fatores: os fatores externos (decorrentes do ambiente que o envolve, isto é, das características organizacionais, como cultura, estrutura, sistema de recompensas, políticas e procedimentos) e os fatores internos (como suas características de personalidade, como aprendizagem, percepção, cognição e motivação).

Dentre os fatores externos, estão as inovações tecnológicas na organização, as pressões da chefia, as relações com os colegas de trabalho, as políticas da organização, as influências da família e do meio ambiente.

Com relação aos fatores internos que influenciam o comportamento humano no trabalho, merece especial destaque a motivação, que pode ser descrita como uma força ativa e impulsionadora que leva o indivíduo a praticar determinadas ações ou tomar certas atitudes.

¹ MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: 11a edição. Record, 2000, p. 187.

² CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 4. ed., São Paulo, Atlas, 1997.

Como afirma Lévy-Leboyer³, é necessário que se diga que satisfação não é sinônimo de motivação. Ela afirma que no começo do movimento das relações humanas, nos anos 30, admitiu-se que trabalhador feliz era trabalhador produtivo, e que esta condição era uma causa determinante do bom desempenho. Muitos pesquisadores, a exemplo de Vroom⁴, concluíram que não havia uma relação de causa-efeito entre a satisfação e a motivação, inclusive a própria Lévy-Leboyer que afirma poderem existir indivíduos muito satisfeitos e pouco motivados, como também o inverso.

Bergamini⁵ propõe uma relação da satisfação com a motivação:

Na atualidade, as organizações relutam em aceitar que a administração possa, no máximo, satisfazer ou contra-satisfazer àqueles que trabalham. A não-satisfação das necessidades já preexistentes determinará a queda dos níveis de satisfação motivacional, acarretando assim conseqüências indesejáveis quanto à produtividade e aos objetivos organizacionais.

A motivação está presente na maioria dos atos das pessoas, sendo, portanto, intrínseca a cada indivíduo. Isto significa que não somente os objetivos de cada pessoa são diferentes, como também a fonte dos estímulos que desencadeiam os tipos de comportamento é diferente. Por outro lado, cada indivíduo é afetado por diferentes fontes de estímulos ou impulsos.

Para um melhor entendimento, torna-se necessária a definição do que seja motivação.

Segundo o lexicógrafo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira⁶, motivação é o “Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

³ LEVY-LEBOYER, C. **Crise nas motivações**. São Paulo, Atlas, 1996.

⁴ VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas não de pessoal**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

⁵ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1997.

⁶ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

O termo motivação, de acordo com Lopes⁷ é oriundo do latim *movere*, que significa mover e pode ser entendido como uma força interna que dá energia, impulsionando o organismo a dirigir o comportamento para um objetivo, e motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma.

Motivação pode ainda ser descrita como sendo:

Um processo que implica a vontade de efetuar uma tarefa ou um objetivo a ser atingido; portanto, é uma escolha tripla: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivo seja atingido, consagrando aí a energia necessária. Em outros termos, por motivação está se designando, ao mesmo tempo, a direção e a amplitude de condutas, que comportamentos são escolhidos com que vigor e que intensidade.⁸

Um motivo é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move (daí motivação) e que dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos.⁹

É, em princípio, um processo, uma atitude mental que incita ou produz ação física para a obtenção de algum resultado prático.¹⁰

O estímulo à vontade de trabalhar das pessoas.¹¹

Apesar da importância de tal estímulo, Lévy-Leboyer¹² relata a existência de uma crise das motivações no trabalho, que, segundo a autora, “afeta todas as categorias profissionais, não somente aquelas cujas atividades sejam penosas, repetitivas e fragmentadas, justificando, assim, a ausência de entusiasmo também entre os executivos, os profissionais liberais, os funcionários colocados em postos de responsabilidade, os artesãos, os técnicos [...]”.

Segundo a autora, existe uma corrente que preceitua que as pessoas não mudam seu comportamento deliberadamente, tornando-se desmotivadas. Isto é uma decorrência das condições propiciadas pelo ambiente em que elas estão inseridas.

⁷ LOPES, T. de V. M. **Motivação no trabalho**. São Paulo, FGV, 1980, p. 3

⁸ LEVY-LEBOYER, C. **Crise nas motivações**. São Paulo, Atlas, 1996, p. 41.

⁹ LOPES, op. cit., p. 03.

¹⁰ CULLIGAN, Mathew J., DEAKINS, C. Suzanne & YOUNG, Arthur H. **Administração, de Volta às Origens (A Arte Perdida da Liderança)**. São Paulo, Best-Seller, 1988, p. 76.

¹¹ KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo, Gente, 1994, p. 103.

¹² LEVY-LEBOYER, op. cit., p. 20.

O arrazoado de Culligan, Deakins & Young¹³, nos traz os tipos de necessidades e metas do ser humano dentro das organizações, como sendo:

- Necessidades tangíveis: retorno monetário do trabalho.
- Necessidades intangíveis: razões por que as pessoas desejam remuneração no serviço (realizações, propriedades, segurança, ego).
- Metas empresariais no trabalho: metas objetivas, mensuráveis.
- Metas comportamentais no trabalho: não mensuráveis, lidam com as mudanças no comportamento ou com a habilidade interpessoal.

Mas por que então é preciso estar motivado? Segundo os estudiosos da motivação, o homem que vive em sociedade precisa e depende de outras pessoas para sobreviver, gerando nele um conjunto de necessidades que precisam ser supridas. Ou seja, quanto mais motivado estiver o grupo de convívio, planejando e traçando metas para o seu desenvolvimento, mais motivadas ficarão as pessoas que interagem com esse grupo. Este comportamento pode ser também estendido às organizações empresariais.

Pode-se então dizer que a realização de uma atividade da qual o profissional gosta é um dos caminhos para a satisfação interior, o sucesso pessoal. Hodiernamente, especialistas no assunto afirmam que quando as pessoas realizam atividades das quais gostam elas trabalham mais motivadas, o que resulta em melhoria da qualidade de vida e dos serviços e aumento da produtividade.

Seguindo essa idéia, Davis¹⁴ fornece preciosas reflexões sobre pessoas no trabalho, em todos os tipos de organizações, e sugere como proceder para fazer com que elas se motivem para trabalhar juntas mais produtivamente: “Satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida”.

¹³ CULLIGAN, Mathew J., DEAKINS, C. Suzanne & YOUNG, Arthur H. **Administração, de Volta às Origens (A Arte Perdida da Liderança)**. São Paulo, Best-Seller, 1988.

¹⁴ DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo, Pioneira, v.1, 1992.

O comportamento humano integrado com a qualidade de vida é a abordagem de Crosby¹⁵:

Para que haja sucesso nos relacionamentos, a administração tem de criar uma cultura baseada no respeito pelo indivíduo. Respeito é a chance de serem bem sucedidos todos os dias, eliminando tudo o que os impede de sê-lo, em primeiro lugar. Temos de pensar em construir um ambiente positivo, 'um ótimo lugar para se trabalhar', eliminando os aspectos negativos.

Conclui-se, então, que o grande desafio das organizações é descobrir e analisar os fatores internos e externos que estimulam os empregados, desde os cargos mais baixos até os de alta direção, levando em conta as diferenças individuais e profissionais de cada um, sempre direcionando esforços para que o corpo funcional possa trabalhar consoante as diretrizes da organização e com a possibilidade de atingir seus próprios objetivos.

¹⁵ CROSBY, Philip B. **Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000**. São Paulo, Makron Books, 1993.

3 PRINCIPAIS TEORIAS

Ao longo do desenvolvimento da teoria administrativa, o tratamento dado ao fator motivacional foi também evoluindo gradativamente, através das várias “escolas” surgidas com o objetivo de tentar explicar a origem e o desenvolvimento do ciclo motivacional.

Por que algumas pessoas se mostram insatisfeitas com as tarefas que executam, enquanto outras trabalham com entusiasmo? Por que algumas pessoas estão sempre à procura de desafios, representados por tarefas adicionais, enquanto outras se mostram apáticas e indolentes em seus empregos?

Segundo Lopes¹⁶, a principal questão no estudo da motivação é “que propósitos e motivos as pessoas têm no trabalho?”.

Objetivando resolver essas questões, várias teorias foram propostas, sendo que as principais serão analisadas neste capítulo.

3.1 Administração Científica

Com o advento da globalização e das inovações tecnológicas, aumentou a necessidade de se conhecer e controlar os fatores que influenciam as pessoas que integram as organizações.

Entretanto, esta preocupação não é recente. Ela remonta às origens da Administração.

Segundo Chiavenato¹⁷, um dos primeiros relatos sobre a importância do homem no processo produtivo se deu com a teoria de Frederick Taylor, pioneiro da organização racional do trabalho. Todavia, para Taylor, o ser humano, apesar de

¹⁶ LOPES, T. de V. M. **Motivação no trabalho**. São Paulo, FGV, 1980.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 4. ed., São Paulo, Atlas, 1997.

imprescindível para a eficiência produtiva, era apenas mais um recurso para a produção, configurando o “*homo economicus*”. Essa é a teoria monetária, que baseia-se no princípio de que o salário “é o principal fator da motivação no trabalho”.¹⁸

3.2 Escola das Relações Humanas

Essa premissa foi altamente rejeitada pelas experiências realizadas em uma empresa de Chicago, EUA, por Elton Mayo e seus colaboradores.

No período entre 1927 e 1932 foram realizadas pesquisas, coordenadas por Elton Mayo, em uma das fábricas da Western Electric, que era uma companhia norte-americana que fabricava equipamentos para empresas telefônicas, localizada em Hawthorne, distrito de Chicago. A fábrica contava com cerca de 40 mil empregados e as experiências realizadas visavam detectar de que modo fatores ambientais - como a iluminação do ambiente de trabalho - influenciavam a produtividade dos trabalhadores.

Entretanto, a tentativa restou frustrada, porquanto os pesquisadores não conseguiram provar a existência de qualquer relação entre a intensidade de iluminação e o ritmo de produção. Reduziu-se a iluminação na sala experimental, esperando-se uma queda na produção, mas o resultado foi o oposto, a produção na verdade aumentou. Os pesquisadores constataram então que os resultados da experiência eram prejudicados por diversas variáveis de natureza psicológica.

Era a base da Escola das Relações Humanas, que concluiu que o homem tem necessidades psicológicas que devem ser satisfeitas. A aceitação por parte do grupo e o reconhecimento por parte da organização, por exemplo, fazem com que o indivíduo sinta-se mais motivado para o trabalho. Conforme Lopes¹⁹ preceitua, as principais conclusões de tal pesquisa foram:

¹⁸ LOPES, T. de V. M. **Motivação no trabalho**. São Paulo, FGV, 1980, p. 20.

¹⁹ LOPES, op. cit.

- a) O principal e mais importante fator de influência no comportamento do indivíduo é a motivação;
- b) o incentivo econômico (salário) não é o mais relevante na motivação;
- c) o problema principal está na supervisão, que deve ser muito bem treinada;
- d) uma supervisão democrática conduz mais facilmente à produtividade máxima;
- e) o aconselhamento é um dos mais significativos instrumentos da motivação;
- f) os grupos informais exercem grande influência sobre o comportamento das pessoas;
- g) o principal problema das organizações é como conseguir a cooperação de todos a fim de alcançar os objetivos traçados;
- h) a indispensável colaboração e o estímulo da vontade do pessoal em trabalhar dependem da manutenção de boas relações interpessoais e de satisfação social entre todos.

Esse movimento denominado "*human relations*", cujo conceito ganhou notoriedade e passou, paulatinamente, a ser popularizado, e, aos poucos, ampliado, fazia oposição à desumanização do trabalho decorrente dos rígidos métodos científicos da Teoria Clássica da Administração, enfatizando a importância da satisfação humana para a produtividade, transferindo a ênfase na tarefa e na estrutura para a ênfase nas pessoas, com uma visão informal da organização, o que fez com que o indivíduo deixasse de ser visto como uma peça mecanicista e passasse a ser visto como ser humano, com seus problemas e sujeito a diversos tipos de influência no meio em que está inserido.

3.3 Douglas McGregor: Teorias “X” e “Y”

McGregor²⁰, em suas teorias “X” e “Y”, afirmou que os gestores tendem a desenvolver um conjunto de suposições, crenças ou idéias sobre os empregados que podem basicamente ser divididas em dois grupos, os quais constituem duas visões diferentes, antagônicas – a teoria X (de caráter negativo) e a teoria Y (com visão positiva dos empregados).

A Teoria X, que reflete um estilo de administração rígida e autocrática, limitando-se a exigir dos funcionários um comportamento pré-determinado, visando atingir exclusivamente os objetivos da empresa, está relacionada com o estilo de administração definido pela Administração Científica de Taylor, pela Teoria Clássica de Fayol e pela Teoria da Burocracia de Weber, enquanto que a Teoria Y representa uma concepção mais moderna de administração, de acordo com a Teoria Comportamental.

Figura 1 – A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
• As pessoas são preguiçosas e indolentes	• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
• As pessoas evitam o trabalho	• O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
• As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras	• As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
• As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	• As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
• As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	• As pessoas são criativas e competentes

Fonte: Chiavenato²¹.

²⁰ MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, 4ª edição, São Paulo, Makron Books, 1993, pg. 554.

Na análise das suposições, pode-se detectar que a teoria X assume que a organização tende a ser autoritária. Na teoria Y, as organizações podem ser descritas como participativas, onde os objetivos da organização e dos indivíduos que nela trabalham são interligados, isto é, os indivíduos podem alcançar seus próprios objetivos se dirigirem seus esforços para o sucesso da organização.

McGregor²² ressaltou que as implicações dos pressupostos da Teoria Y são bem distintas das da Teoria X, pois aquelas são dinâmicas e demonstram que o esforço, a colaboração das pessoas no ambiente organizacional não é limitada pela natureza humana e sim pelos critérios adotados pelos gestores para descobrir como explorar o máximo do potencial de seus recursos humanos. Assim, enquanto que para a Teoria X o problema de ineficiência organizacional está relacionado à natureza do próprio trabalhador, para a Teoria Y, ao contrário, o problema está na direção das organizações.

3.4 Hierarquia das necessidades humanas

A Hierarquia das Necessidades Humanas, de A. H. Maslow, uma das mais conhecidas teorias da motivação, surgiu em 1943, quando ele era professor de Psicologia no Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Ela estabelecia uma ordem pré-determinada de necessidades a serem supridas:

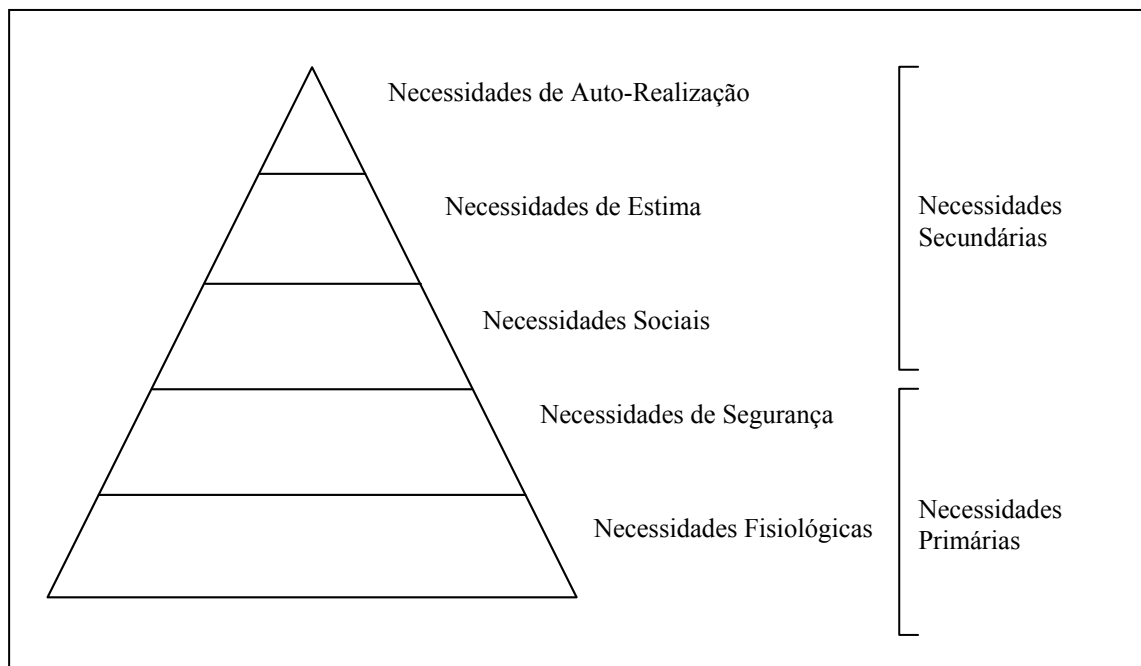
- **AUTO-REALIZAÇÃO:** São as necessidades mais elevadas. Referem-se ao desejo de cada pessoa de crescimento contínuo, de realização de seu próprio potencial e de auto-satisfação;
- **ESTIMA:** Incluem fatores internos de estima, tais como auto-respeito, autonomia e realização; e fatores externos, tais como status, atenção recebida e reconhecimento;

²² MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

- **SOCIAIS:** Incluem afeição, sensação de pertencer a um grupo, aceitação e amizade;
- **SEGURANÇA:** Segurança social e proteção contra danos físicos e emocionais; e
- **FISIOLÓGICAS:** Incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades físicas.

Conforme se vê na Figura 2, as cinco necessidades foram separadas em dois níveis: Superior (secundárias) e inferior (primárias). As necessidades fisiológicas e de segurança foram descritas como de ordem inferior (mais simples) e as necessidades sociais, de estima e auto-realização como de ordem superior (mais complexas e intelectualizadas).

Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow (adaptado de Yoshio Kondo)²³.



Iniciando-se com as necessidades básicas, ou seja, fisiológicas, quando uma necessidade é satisfeita, a necessidade seguinte se manifesta.

²³ KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento.** São Paulo, Gente, 1994.

As necessidades emergem conforme se vão suprimindo as anteriores, mas todas as cinco estão sempre presentes, só que com prioridades diferentes.

A interpretação de Davis²⁴ é bastante razoável quando diz que as pessoas sentem-se motivadas quando estão em busca de determinado objetivo, e que, quando ele é alcançado, não têm mais a força motivacional original. Os indivíduos podem, sim, tentar mantê-lo, mas sentir-se-ão mais estimulados por aquilo que ainda não têm.

3.5 Hierarquia das necessidades segundo Lyman Porter

Lyman Porter, em uma variação da Pirâmide das Necessidades de Maslow, estabelece as necessidades individuais nas organizações (e não de modo geral, como estabeleceu Maslow), na seguinte seqüência ascendente: necessidades de segurança, sociais ou de aceitação, estima, independência e auto-realização²⁵. Como se pode ver, as necessidades fisiológicas não aparecem na base da “pirâmide”. Isto se deve ao fato de que, para Lyman Porter, a incursão do indivíduo em uma organização pressupõe o suprimento de tais necessidades.

Bergamini²⁶ destaca que o próprio Maslow admitiu a existência de várias exceções em relação à sua “Pirâmide das Necessidades” e que “estudos posteriores à divulgação dessa teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias distintas ou mesmo de que essas categorias possam estar estruturadas em uma rígida hierarquia”.

Para ilustrar, Steers *et al*²⁷ apontam que:

²⁴ DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo, Pioneira, v.1, 1992.

²⁵ OWENS, Robert G. **Organizational Behavior in Education**. 6ª Ed., Boston, Allyn and Bacon, 1998

²⁶ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1997, p. 73.

²⁷ STEERS, Richard M., PORTER, Lyman W., BIGLEY, Gregory A. **Motivation and Leadership at Work – Sixth Edition**. Singapura, McGraw Hill, 1996.

Um longo período de privação de determinada necessidade pode criar uma fixação nessa necessidade. Igualmente, necessidades de nível mais alto podem não emergir depois de terem sido atendidas, mas, ao contrário, depois de longa privação, renúncia ou supressão das necessidades de nível mais baixo.

3.6 Teoria dos dois fatores

Enquanto Maslow baseava sua teoria da motivação nas diversas necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do empregado²⁸.

Segundo Bergamini²⁹, a Teoria da Motivação e Higiene, de Frederick Herzberg, psicólogo, consultor e professor universitário norte-americano, conhecido como o mentor do “enriquecimento do trabalho”, classifica os fatores ligados à insatisfação do indivíduo como fatores higiênicos, e os fatores ligados à satisfação do indivíduo como fatores motivacionais.

Ele considerou como fatores higiênicos ou de manutenção (termo escolhido porque, para Herzberg, esses fatores têm uma qualidade profilática), certos fatores que afetam o desempenho das pessoas no trabalho, como condições físicas e ambientais, salário, benefícios sociais, segurança, relacionamento interpessoal, políticas da organização, etc.

O não suprimento dessas necessidades pode fazer surgirem sentimentos de insatisfação nas pessoas, enquanto que, quando tais necessidades são atendidas, apenas se evita a insatisfação, isto é, obtém-se apenas uma sensação neutra.

Os fatores motivacionais referem-se às atribuições e características do cargo, como promoções, delegação de responsabilidades, realização, reconhecimento, possibilidade de crescimento, etc. A existência de tais fatores

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5ª. ed., São Paulo, Atlas, 2003.

²⁹ BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1997.

produz efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade e estes são justamente os mais importantes para aumentar a satisfação em relação ao trabalho.

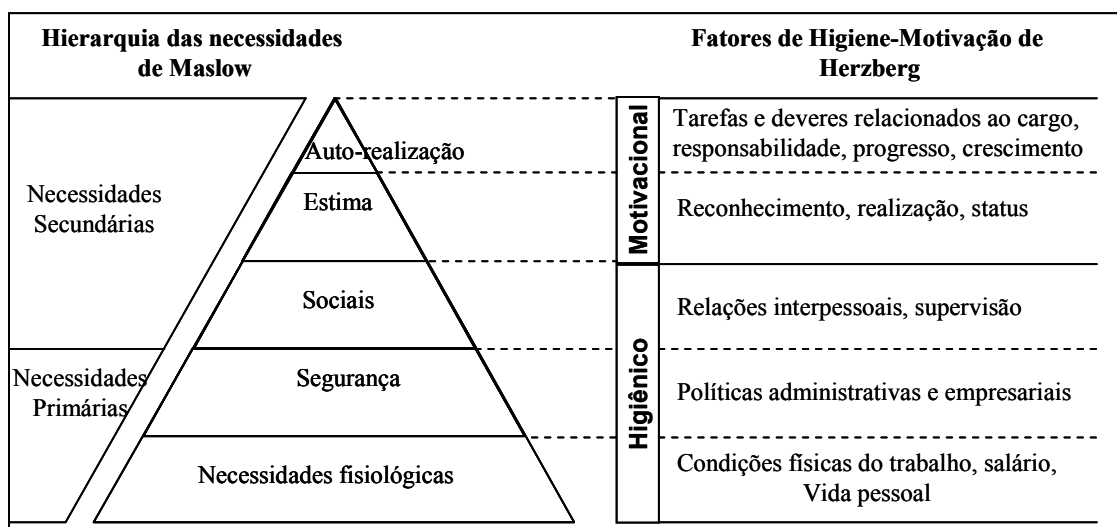
Herzberg utilizou como fatores motivacionais: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, promoção, salário, possibilidade de desenvolvimento, relações interpessoais com subordinados, status, relações interpessoais com os colegas e supervisores, supervisão técnica, políticas administrativas da companhia, condições de trabalho, vida pessoal e segurança no emprego.

Herzberg rejeitou a idéia de que se as causas de descontentamento no trabalho fossem eliminadas, os empregados sentir-se-iam motivados. Para ele, a eliminação de tais causas não motiva e nem torna satisfeitos os trabalhadores, apenas faz cessar o sentimento de descontentamento.

Desse modo, conclui-se que a satisfação dos indivíduos é afetada pelos fatores motivacionais, e a insatisfação, pelos fatores de higiene.

Essa teoria está intimamente ligada à teoria da satisfação das necessidades de Maslow, segundo Chiavenato³⁰, tendo suas comparações demonstradas na ilustração a seguir:

Figura 3 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.



Fonte: Chiavenato³¹.

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 4.ed., São Paulo, Atlas, 1997, p. 92.

³¹ CHIAVENATO, op. cit., p. 92.

3.7 Teoria das necessidades de David McClelland

Os resultados das pesquisas feitas por McClelland descrevem as pessoas auto-realizadoras como aquelas que procuram fazer melhor as coisas.

Ele enfatiza três necessidades: realização, afiliação e poder. Essas forças variam de pessoa para pessoa dependendo de vários fatores, como o ambiente em que vive, a maneira como foi criada e outros.

3.7.1 A necessidade de realização

É o desejo das pessoas de executar tarefas difíceis, de aceitar desafios. Algumas características das pessoas com este tipo de necessidade:

- Querem ter sucesso e necessitam receber reconhecimento positivo;
- Procuram evitar situações de baixo-risco porque o sucesso facilmente alcançado não é uma realização genuína. Em projetos de alto-risco, os empreendedores vêem o resultado como uma possibilidade de melhorar seu próprio esforço;
- Gostam de trabalhar sozinhos ou com outros empreendedores de nível mais alto;
- constituem os melhores líderes, embora possa haver uma tendência a se exigir demasiadamente de sua equipe; e
- seu objetivo é a conquista da satisfação e realização por seus esforços.

3.7.2 A necessidade de afiliação

Significa que as pessoas procuram boas relações interpessoais próximas e amigáveis. Algumas características:

- Querem ser queridas e aceitas por outros;
- Tendem a adequar-se às normas de seu grupo de trabalho;
- Mantêm relacionamentos com grau elevado de confiança e de compreensão mútua;
- Preferem a cooperação. Desestimulam a competição;
- Obviamente, desempenham bem suas atividades ligadas a relações com outras pessoas e com clientes.

3.7.3 A necessidade de poder

É típica das pessoas que desejam estar no comando. Podem ser agrupados em dois tipos: Poder pessoal (querem controlar e influenciar outros indivíduos) e Organizacional (tendem a organizar os esforços de outros com o fito de alcançar os objetivos da organização).

Características:

- Os indivíduos apreciam competição e posição de status;
- Priorizam mais o prestígio e a influência do que a eficácia; e
- Tendem a coordenar, controlar e influenciar as pessoas;

Segundo os estudos realizados por McClelland, os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação.

3.8 Teoria da Expectativa

Segundo Bergamini³², as teorias cognitivas são também chamadas de teorias da instrumentalidade, para as quais a decisão de se empenhar em uma tarefa depende da importância percebida acerca do provável resultado. O indivíduo decide de maneira racional se despende ou não seus esforços para atingir um determinado objetivo, o que significa dizer que essas teorias estão baseadas no conhecimento, que também é usado como sinônimo de cognição.

A Teoria da Expectância ou da Expectativa, de Victor Vroom, formulada com base na “Pirâmide das necessidades” e na “Teoria dos dois fatores”, é a principal teoria cognitiva e, atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação.

O modelo de Vroom (*apud* STEERS *et al.*, 1996) está baseado na suposição de que os indivíduos fazem escolhas conscientes e racionais sobre seu comportamento em relação ao trabalho, o que vai de encontro às premissas de outros modelos motivacionais. Para ele, os empregados avaliam racionalmente vários comportamentos de trabalho (por exemplo, trabalhar além do seu horário versus sair cedo do trabalho) e então escolhem aqueles que eles crêem que vão levar a recompensas que eles mais valorizam (por exemplo, promoções). Assim, os empregados decidirão empenhar-se mais naquelas tarefas que eles consideram atrativas e que acreditam poder executar.

Essa teoria afirma que o desejo de uma pessoa de produzir depende dos seus objetivos particulares e da sua percepção de que o desempenho é um meio para se atingir esses objetivos.

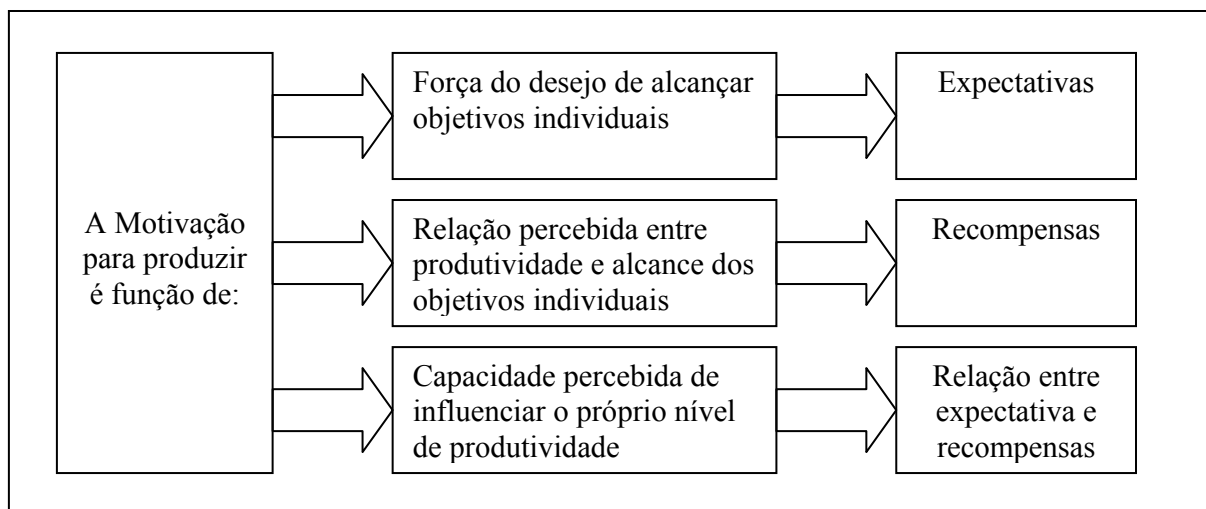
Segundo Vroom (*apud* CHIAVENATO, 1997, p. 93), existem três fatores determinantes da motivação para o trabalho em cada indivíduo (Figura 4):

- Objetivos individuais, que representam a força do desejo de atingir um determinado resultado, como, por exemplo, dinheiro e reconhecimento;

³² BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1997, p. 63.

- A relação que o trabalhador percebe entre sua produtividade e o alcance de seus objetivos pessoais: se um operário tem como um importante objetivo receber salário maior, sendo remunerado por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais; e
- Percepção da capacidade da pessoa de influenciar seu próprio nível de produtividade. Isto quer dizer que se uma pessoa acreditar que um grande esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito.

Figura 4 – Os três fatores da motivação para produzir



Fonte: Vroom³³.

Essa teoria está, então, representada na seguinte fórmula:

$$\text{Valência} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} = \text{Motivação}^{34}$$

Valência

Representa a força do desejo de atingir um determinado objetivo, como, por exemplo, dinheiro e reconhecimento. De acordo com Davis³⁵, essa valência é

³³ VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas não de pessoal**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

³⁴ DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo, Pioneira, v.1, 1992, p. 73.

³⁵ DAVIS, op. cit., p. 72.

única para cada empregado e está condicionada a sua experiência, podendo variar consideravelmente durante um período de tempo, uma vez que quando necessidades são satisfeitas, novas surgirão.

Essa valência pode ser ainda positiva ou negativa, conforme o objetivo da pessoa de alcançar ou não um determinado resultado, variando de -1 a +1, com resultado 0 quando o indivíduo se mostrar indiferente ao resultado.

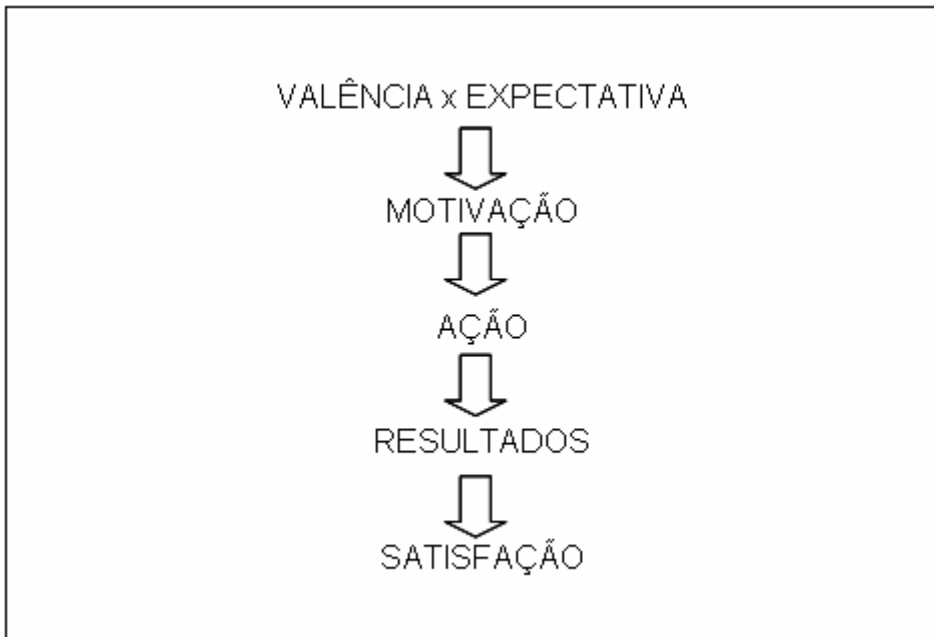
Expectativa

Consiste na crença do trabalhador de que o esforço despendido em relação ao trabalho resultará na conclusão da tarefa. A pessoa estima até que ponto seu desempenho será determinado pelo esforço despendido. Seu valor varia de 0 a 1, conforme o empregado não veja chance de que um determinado esforço conduza ao desempenho almejado, ou tenha alta confiança de que o trabalho seja executado, respectivamente.

Instrumentalidade

Refere-se à percepção que uma pessoa tem a respeito da probabilidade de receber determinada recompensa, caso ela consiga realizar uma dada tarefa.

Figura 5 – Modelo de Valência x expectativa



Fonte: Maitland³⁶.

Conforme Victor Vroom (*apud* CHIAVENATO, 2004, p. 247) "a teoria da expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e que as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito".

Em outras palavras, o funcionário se sente motivado a elevar seu esforço quando ele acredita que o que está fazendo trará excelentes resultados para a organização, contribuindo para uma boa avaliação de seu desempenho, trazendo-lhe, por conseguinte, excelentes recompensas, tais como bonificações, aumento de salário ou promoção, atendendo, assim, às suas expectativas e metas pessoais.

3.9 O modelo de Porter e Lawler

Segundo Steers *et al.*³⁷, a partir da Teoria das Expectativas de Vroom, Porter e Lawler desenvolveram um modelo mais completo sobre a motivação,

³⁶ MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas** - São Paulo: Nobel, 2000.

considerando o desempenho como um todo. Segundo os autores, o esforço despendido (força motivacional) não conduz diretamente ao desempenho. Ele é mediado por um conjunto de habilidades e traços individuais e pelas percepções do papel exercido pela pessoa.

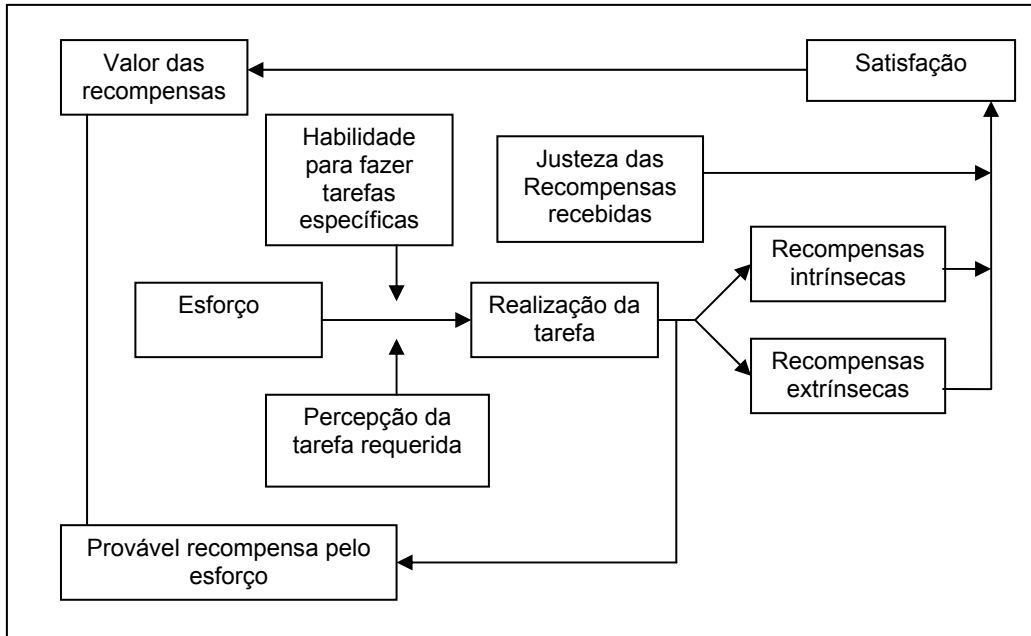
Estes autores também introduzem as recompensas intrínsecas e extrínsecas como variáveis intervenientes. Consideram a motivação, a satisfação e o desempenho como variáveis separadas e pretendem explicar as relações entre elas.

Para Porter e Lawler, o esforço que o indivíduo está disposto a fazer, isto é, a intensidade da motivação, depende do valor que atribui à recompensa e da probabilidade que ele julga existir de a recompensa se concretizar. O valor que atribui à recompensa é determinado pelas recompensas extrínsecas (condições de trabalho e status) e intrínsecas (como, por exemplo, o sentimento de auto-realização), que resultam da satisfação de uma necessidade quando a tarefa é realizada e o objetivo é atingido.

O nível de desempenho do indivíduo no cumprimento de uma tarefa é função de duas variáveis: a sua percepção do que é requerido para desempenhar bem a tarefa e a sua capacidade para executá-la. Naturalmente, a eficácia na execução de uma tarefa melhora à medida que aumenta a percepção do que é requerido para sua execução e à medida que melhora a sua capacidade para esse efeito. A percepção individual da justiça das recompensas influencia a intensidade da satisfação que resulta dessas recompensas (figura 6).

³⁷ STEERS, Richard M., PORTER, Lyman W., BIGLEY, Gregory A. **Motivation and Leadership at Work – Sixth Edition**. Singapura, McGraw Hill, 1996.

Figura 6 – Modelo Porter-Lawler



Fonte: Steers *et al.*³⁸

Segundo Owens³⁹, o Modelo Porter-Lawler analisa e estabelece diretrizes sobre como a organização pode determinar a eficácia, sob o aspecto motivacional, das atuais práticas e políticas de recompensas.

³⁸ STEERS, Richard M., PORTER, Lyman W., BIGLEY, Gregory A. **Motivation and Leadership at Work – Sixth Edition**. Singapura, McGraw Hill, 1996.

³⁹ OWENS, Robert G. **Organizational Behavior in Education**. 6^a Ed., Boston, Allyn and Bacon, 1998

4 REMUNERAÇÃO

Encontrar o real motivo pelo qual os funcionários de uma organização trabalham utilizando todo o seu potencial é realmente difícil, já que, devido à complexa personalidade das pessoas, se torna complicado criar políticas de gestão que, se devidamente seguidas, facilitariam o surgimento de indivíduos verdadeiramente motivados e dinamizados para cumprir as suas tarefas.

Entre os vários fatores que influenciam o processo motivacional dos indivíduos está a remuneração, que é uma das funções da administração de recursos humanos.

Parece indiscutível que uma das razões que leva as pessoas a trabalhar é o dinheiro, mas que isto não é mais importante que as necessidades não satisfeitas dos indivíduos.

A relação entre remuneração e motivação dos empregados continua a ser bastante discutida atualmente, apesar de ser um tema já antigo.

4.1 Conceito de remuneração

O sistema de remuneração adotado pelas organizações influencia seu sistema de gestão e é decisivo no grau de comprometimento dos empregados com os objetivos e metas das empresas.

Mas o que vem a ser remuneração? Segundo Marras⁴⁰, o ato de remunerar merece um cuidado especial por parte dos gestores por ser uma das principais atividades da organização. A necessidade de se oferecer um salário justo em contrapartida à realização de um determinado trabalho é um critério delicado e

⁴⁰ MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração** - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

que com o passar dos anos tem se tornado uma vertente de grande importância para o mundo empresarial.

Para Chiavenato⁴¹, ninguém trabalha de graça. Cada empregado, como parceiro da organização, espera receber uma contrapartida adequada e justa em troca de seu trabalho, dedicação e esforço pessoal. As organizações, por sua vez, estão interessadas em recompensar estas pessoas, desde que sejam alcançados seus objetivos.

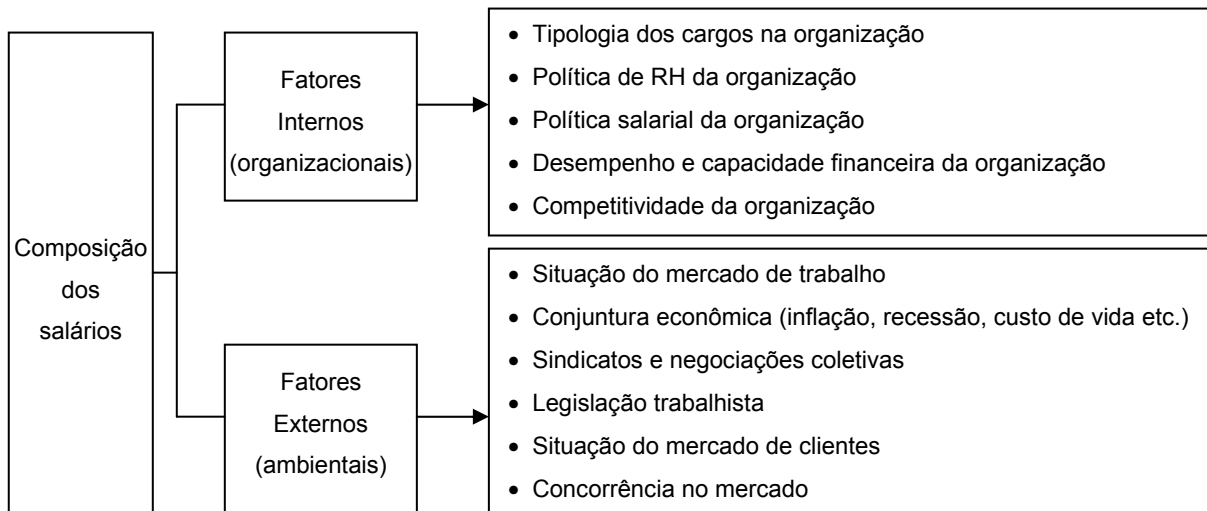
Segundo o autor, o conceito de remuneração total consiste no somatório de três elementos distintos: a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios.

A remuneração básica consiste no pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular, na forma de um salário mensal ou por hora trabalhada. Como segundo componente da remuneração total temos os incentivos salariais, que são programas criados para recompensar funcionários com bom desempenho, como por exemplo, os bônus e a participação nos resultados da organização. Os benefícios, também chamados de remuneração indireta, correspondem a férias, seguros de vida, refeições subsidiadas, vales-transporte, auxílio para compra de material escolar etc.

A elaboração de um plano de remuneração depende de inúmeros fatores, tanto internos quanto externos (figura 7), e requer atenção por parte das organizações, uma vez que provoca fortes impactos no comportamento dos trabalhadores e no seu desempenho profissional.

⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 257.

Figura 7 – O composto salarial



Fonte: Chiavenato⁴².

Segundo Chiavenato⁴³, a especificação do sistema de remuneração oferece dois grandes desafios: *“de um lado, deve capacitar a organização para alcançar seus objetivos estratégicos e, de outro lado, deve ser moldado e ajustado às características únicas da organização e do ambiente que a envolve”*.

Para o autor, os componentes da remuneração mais utilizados pelas organizações são:

- Remuneração funcional: Conhecido popularmente como Plano de Cargos e Salários (PCS), é um dos sistemas mais tradicionais e o mais praticado nas empresas.
- Salário indireto: Também conhecido como benefícios, são oferecidos pelas empresas aos seus empregados, representando uma considerável parcela da remuneração total. Os mais comuns são: automóveis, assistência médica e odontológica, previdência privada, transportes, creches etc.
- Alternativas criativas: são prêmios, gratificações e outras formas de reconhecimento, homenagens em público e títulos honorários.

⁴² CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 261.

⁴³ CHIAVENATO, op. cit., p. 262.

- Remuneração por competências: Determinado pela formação e qualificação do empregado, desloca o foco da empresa para o indivíduo, incentivando o desenvolvimento do empregado.
- Remuneração por habilidades: Também chamada de *pay-for-knowledge*, *knowlwdge-based pay*, *multiskill compensation*, *pay-for-skill* e *job enrichment progression*, paga em função de conhecimento ou habilidade do nível operacional das empresas, como manufatura e atendimento a clientes. Com a implantação da remuneração por habilidades, o sistema tradicional, que visa avaliar e remunerar o cargo, deixa de ser considerado, passando a ser avaliado o que o funcionário é capaz de desenvolver.
- Remuneração variável: é o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido. Remuneração por resultados e participação acionária são duas formas de remuneração variável e estão vinculadas ao desempenho. O desempenho individual pode ser recompensado por incentivos e prêmios e o desempenho da equipe pode ser reconhecido através de remuneração por resultados. Os objetivos da remuneração variável são: criação de vínculos entre o desempenho e a recompensa, compartilhamento dos resultados da empresa e transformação do custo fixo em variável.

As formas tradicionais de salário direto (remuneração fixa) constituem, desde Herzberg, um fator condicionante, mas não motivador (cuja ausência ou insuficiência gera insatisfação, mas a presença não é capaz de motivar).

4.2 Sistemas tradicionais x sistemas estratégicos de remuneração

Definitivamente, um dos pontos mais importantes para uma boa gestão de recursos humanos é a existência de um sistema remuneratório voltado para a estratégia e a eficiência dos negócios da organização.

Durante muito tempo, as organizações mantiveram um estilo de administração tradicional, no qual os salários eram fixados e administrados através de práticas convencionais, que perdurou por muitos anos, proporcionando resultados satisfatórios às empresas. No entanto, diante da necessidade das organizações apresentarem maior competitividade no mercado e da exigência de que seus empregados sejam dotados de novas habilidades e competências, criou-se um grande desafio para as empresas: desenvolver uma maneira de remunerar seus colaboradores de maneira diferenciada e específica, chamada de remuneração estratégica, que tem sido muito utilizada em outros países, mais especificamente nos Estados Unidos, mas que, aos poucos, vem sendo aplicado por empresas brasileiras.

As estruturas hierárquicas pesadas e inflexíveis estão dando lugar a empresas enxutas e flexíveis, em que as pessoas ganham maior autonomia e as tarefas são desenvolvidas em grupos ou equipes multifuncionais. As pessoas passaram a ser decisivas para o sucesso da organização e o seu envolvimento e motivação fundamentais para o atingimento dos objetivos. Nesse novo cenário, os sistemas de remuneração também estão sofrendo mudanças, embora ainda de forma lenta.

Para Ribeiro e Oliveira⁴⁴, não é fácil motivar as pessoas, uma vez que “necessidades diferentes requerem formas diferentes de recompensa e que cada pessoa já traz consigo, quando ingressa na organização, um conjunto de fatores motivacionais intrínsecos estreitamente relacionados com habilidades e talentos pessoais”, ressaltando que os fatores motivacionais, além de variarem de indivíduo para indivíduo, também variam ao longo de sua vida, influenciados pelo ambiente de grupo no qual estejam inseridos. Para os autores, é preciso descobrir de que forma as recompensas constituem fator motivador para o trabalhador, para que as tarefas não lhe pareçam tão-somente imposições, mas que tenham para ele significado.

⁴⁴ RIBEIRO, Aldeí Rosane B., OLIVEIRA, J. Arimatés. **Remuneração Variável: uma nova forma de motivar e fidelizar talento**. Revista Tendências do Trabalho. Rio de Janeiro-RJ: , n.331, p.4 - 7, 2002

4.2.1 Sistemas tradicionais de remuneração

Segundo Scomazzon⁴⁵, nos sistemas tradicionais de remuneração, as diferenciações salariais são estabelecidas com base no cargo (“o que faz”) e no desempenho das tarefas (“como faz”), e essa avaliação depende de uma análise subjetiva, quando, muitas vezes, o aumento do mérito está relacionado com a impressão pessoal que o chefe tem de seu subordinado, ou em função do tempo de trabalho desse funcionário na organização, culminando por desvincular a efetiva colaboração do empregado para os resultados da empresa.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999 *apud* SCOMAZZON, 2002, p. 38) relacionam algumas características da remuneração tradicional que, por ser conservadora e inflexível, não permite uma maior participação dos funcionários, tornando-se um empecilho às mudanças e à evolução do trabalho:

- Inflexibilidade: os sistemas tradicionais são rígidos, portanto, tratam situações diferentes de forma igual, isto é, não levam em consideração as diferenças entre as empresas, áreas ou funções.
- Falsa objetividade: os sistemas tradicionais acabam enxergando a organização apenas com base no organograma formal, ignorando as necessidades atuais das empresas com relação à agilidade e flexibilidade.
- Metodologia desatualizada: esses sistemas são complexos e pouco ágeis, além de exigirem manutenção trabalhosa do sistema de avaliações.
- Conservadorismo: os sistemas tradicionais reforçam a burocracia interna, privilegiando a rígida hierarquia e desconsiderando o foco no cliente, seja ele interno ou externo.

⁴⁵ SCOMAZZON, Eduardo. **Programas de participação nos lucros ou resultados nas empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do estado do RS: um estudo exploratório**. 2002. 201 f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002, p. 37.

- Anacronismo: esses sistemas dificultam as mudanças organizacionais, como a descentralização das estruturas de comando, orientação para resultados, maior autonomia das áreas funcionais, trabalho em equipe e flexibilidade.
- Divergência: os sistemas tradicionais não consideram a visão estratégica do negócio. Por se prestar apenas como instrumento de gestão de salários, esses sistemas estão dissociados do planejamento estratégico das empresas.

4.2.2 Sistemas estratégicos de remuneração

Para Marras (2000 *apud* SCOMAZZON, 2002, p. 41), enquanto os sistemas tradicionais de remuneração se utilizam de formas comparativas entre as avaliações de médias salariais praticadas no mercado, a remuneração estratégica estabelece um modelo de administração que tende a proporcionar ao trabalhador um adicional de remuneração na razão direta da sua contribuição para os resultados da organização. Essas novas tendências objetivam, portanto, estabelecer um vínculo entre o trabalhador e os resultados da organização para mais eficazmente enfrentar o novo cenário de intensa competição que se verifica na economia globalizada.

Segundo Scomazzon⁴⁶, as formas de incentivo mais utilizadas no sistema de remuneração estratégica são:

- Remuneração por habilidades (*skill based pay* – SBP): É estabelecida com base na formação e na capacitação do empregado. As habilidades do funcionário passam a constituir a base de sua remuneração, e não mais o seu cargo ou a sua função;

⁴⁶ SCOMAZZON, Eduardo. **Programas de participação nos lucros ou resultados nas empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do estado do RS: um estudo exploratório**. 2002. 201 f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002, p. 42.

- Participação acionária (*employee stock ownership plan – ESOP*): São incentivos de longo prazo, e que contém um certo risco, possibilitando aos empregados e participação no capital da empresa através da aquisição de ações. Muito comum entre altos executivos das grandes corporações, especialmente empresas multinacionais.
- Distribuição de ganhos (*gain sharing*): Contrariamente à participação acionária, a distribuição de ganhos está mais direcionada aos níveis inferiores da hierarquia organizacional. Tem como objetivo criar um incentivo direto ao aumento da produtividade, redução dos custos e melhoria nas condições de segurança do trabalho.
- Planos de poupança e investimento (*asset accumulation*): Modalidade em que a empresa deposita, numa conta de poupança nominal ao empregado, um percentual de seus rendimentos. O empregado tem a opção de também depositar ou não sua parcela. O saque dos valores somente acontecerá quando o empregado se aposentar, ou quando deixar a empresa. O objetivo é valorizar o relacionamento de longo prazo entre empresa e empregado.
- Participação nos lucros diferida (*deferred profit sharing*): É semelhante à modalidade descrita no item anterior, apenas não há garantia em relação ao pagamento. Nessa forma, a parcela que a empresa deposita na conta do empregado é um percentual sobre o lucro do exercício, que foi previamente combinado entre empresa e seus empregados. A expressão diferida significa que o saque somente poderá ocorrer no futuro, quando ocorrer a aposentadoria ou o desligamento da empresa. Também, nessa modalidade, o objetivo é estimular uma vinculação de longo prazo.
- Remuneração variável: Dividida em participação nos lucros (*profit sharing*), que é uma forma de recompensar os trabalhadores com uma parcela determinada com base na lucratividade auferida pela empresa ao final de determinado período; e remuneração por resultados (*pay per performance*), que atrela o desempenho do trabalhador à produtividade

e à qualidade dos resultados da organização, estimulando o indivíduo na busca da melhoria do seu próprio desempenho e na superação das metas estabelecidas juntamente com a empresa

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999 *apud* SCOMAZZON, 2002, p. 49) incluem, ainda, nos componentes de um sistema de remuneração estratégica, uma modalidade que convencionalmente é chamada de Alternativas Criativas, na qual estão incluídas o pagamento de prêmios, gratificações e outras formas de reconhecimento. Segundo os autores, esses incentivos são empregados pelas empresas como suporte para melhorar o ambiente na organização e estabelecer uma verdadeira parceria entre empresa e seus empregados, com vistas ao atingimento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Segundo pesquisa feita pela Towers Perrin⁴⁷, uma empresa global de consultoria, o acordo coletivo (baseado nos índices inflacionários do período anterior) e o mérito (atrelado ao desempenho individual e às práticas do mercado) continuam a ser os componentes de ajustes salariais do país, embora seja grande a preocupação em seguir a tendência de gestão por competências. Quanto às formas de remuneração, a pesquisa concluiu que a maioria das empresas está utilizando planos de remuneração variável, e 48% demonstraram a intenção de reduzir aumentos no salário base fortalecendo a parte não-fixa.

Por fim, podemos ver na figura abaixo um resumo da evolução dos sistemas de remuneração comentados neste capítulo:

Figura 8 – Evolução da remuneração

Visão passada	Visão futura
– Baseada no mercado	– Vinculada ao resultado do negócio
– Pesquisa de salários e benefícios	– Pesquisa de gestão, recompensas, políticas, potencial de pagamento, estratégias
– Rigor técnico	– Flexibilidade técnica
– Avaliação do desempenho	– Avaliação do resultado, do potencial e da competência

⁴⁷ **Aumentos Salariais e Remuneração Variável -- Tendências para 2007.** Disponível em: <<http://www.towersperrin.com>>. Acesso em: 25/11/2007.

<ul style="list-style-type: none"> – Individualidade valorizada – Desatrelada de indicadores – Sistema de promoção – Cargos/Áreas específicas – Administração voltada para controle e custos – Ação segmentada 	<ul style="list-style-type: none"> – Valorização do trabalho em equipe – Individualidade potencializada – Atrrelada a indicadores de resultados – Crescimento horizontal – Multifuncionalidade, papéis ampliados, autodesenvolvimento – Gestão voltada para resultados estratégicos – Ação sistêmica
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Scomazzon⁴⁸.

4.3 Importância do fator remuneração no ciclo motivacional

A dificuldade na compreensão do fenômeno motivacional dos trabalhadores reside justamente na diversidade dos motivos que compõem a essência da motivação humana. As peculiaridades individuais impossibilitam a criação de uma estratégia específica, criadora de comprometimento, capaz de prever como todos os empregados reagirão diante de uma forma determinada de remuneração.

A remuneração tem indubitavelmente um papel muito importante dentro das organizações.

Para Chiavenato⁴⁹ as pessoas trabalham nas organizações buscando cumprir metas e objetivos determinados, desde que isto lhes traga algum retorno significativo pelo esforço e dedicação aplicados na tarefa. Logo, o planejamento da remuneração deve ser levado a efeito através da criação de sistemas de

⁴⁸ SCOMAZZON, Eduardo. **Programas de participação nos lucros ou resultados nas empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do estado do RS: um estudo exploratório**. 2002. 201 f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002, p. 42.

⁴⁹ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5ª. ed., São Paulo, Atlas, 2003.

recompensas que aliem um crescimento do comprometimento das pessoas aos objetivos da organização.

Segundo Zimpeck⁵⁰, em uma sociedade constituída de acordo como os nossos padrões, o trabalhador atua estimulado por fatores como: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. Quanto aos dois primeiros elementos, estes se referem a fatores ambientais e têm grande influência sobre o bem-estar do indivíduo. A compensação financeira está ligada ao que a organização oferece como retribuição pelo trabalho produzido.

O autor destaca que a determinação do salário e o seu uso como instrumento para o estímulo e o bem-estar do indivíduo não é simples, pois depende de elementos externos, como por exemplo a política financeira adotada pelo governo, que escapa ao controle do contexto organizacional.

Para Davis⁵¹, o dinheiro é essencialmente uma recompensa extrínseca, sendo facilmente administrável através de programas de modificação de comportamento. Porém, apresenta limitações: salário ainda é algo que se origina fora do cargo e útil somente longe dele. Dessa forma, tende a ser imediatamente menos gerador de satisfação do que as recompensas intrínsecas.

Chiavenato⁵² relata que Lawler, em seus estudos sobre motivação, constatou que o dinheiro “tem apresentado pouca potência motivacional em virtude da sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações”.

O autor diz ainda que Lawler concluiu que existem duas sólidas bases para essa teoria (Figura 9):

1. O dinheiro permite às pessoas não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de

⁵⁰ ZIMPECK, Beverly Glen – **Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos** – 9ª ed – São Paulo: Atlas, 1999.

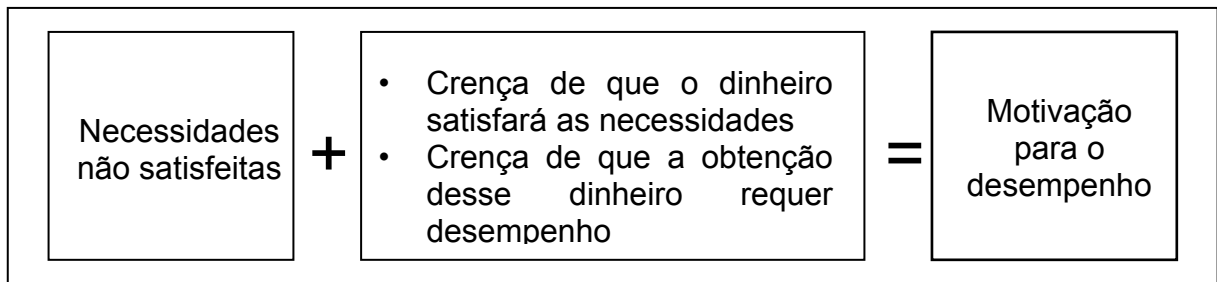
⁵¹ DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**/ Keith Davis, John W. Newstrom; tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

⁵² CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5ª. ed., São Paulo, Atlas, 2003, p. 103.

auto-realização, servindo de meio para a aquisição de coisas que satisfazem múltiplas e inúmeras necessidades pessoais.

2. Se as pessoas percebem e crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão suas tarefas do melhor modo possível.

Figura 9 – Teoria de Lawler (adaptado de Chiavenato⁵³)



A relação entre salário, enquanto remuneração, e os objetivos do indivíduo, é definida por Chiavenato⁵⁴:

O salário permite alcançar muitos objetivos finais desejados pelo indivíduo. Na prática, o salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa. E o poder aquisitivo define o padrão de vida de cada pessoa e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais. O contracheque que o funcionário recebe da organização é o mais importante elemento para o seu poder de compra. O volume de dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de poder e prestígio, o que influencia seus sentimentos de auto-estima. Em suma, a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico.

Segundo a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom, para que a motivação seja estimulada, as pessoas devem perceber claramente uma ligação entre o seu desempenho e as recompensas recebidas, as quais devem estar de acordo com os seus objetivos pessoais. Em outras palavras, para o autor não haverá motivação para o trabalho se o funcionário souber que, independentemente de seu esforço,

⁵³ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5ª. ed., São Paulo, Atlas, 2003, p. 105.

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 260.

receberá a mesma quantia no final do ano; e, da mesma forma, se o funcionário não perceber a recompensa estipulada como coerente com seus objetivos pessoais. Assim, a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e recompensa e metas pessoais futuras, inclusive.

Lawler (*apud* BERGAMINI, 1997, p. 67) expõe que a teoria da expectativa tenta provar que “a satisfação com as recompensas, tais como o pagamento, sejam uma função do tanto que é recebido, do tanto que se percebe que os outros recebem e da percepção daquilo que deveria ser recebido”. Para Bergamini⁵⁵, “isso equivale a considerar que o pagamento possa ser uma força de influência positiva ou negativa com relação ao esforço individual em situação de trabalho”. A autora finaliza concluindo que aquilo que se recebe, a título de recompensa, como o salário, é considerado fator crítico na determinação do comportamento humano no trabalho.

Por outro lado, alguns autores, a exemplo de Kohn⁵⁶, afirmam que as recompensas, como bônus ou prêmios, componentes da remuneração total, tem um caráter punitivo: “A verdade que incomoda é que recompensas e punições não são, de todo, opostas; são duas faces da mesma moeda”. Segundo o autor, o uso prolongado das duas medidas tem efeitos semelhantes: “eventualmente será necessário aumentar o número de adesivos e oferecer mais e mais vantagens, ou ameaçar com mais e mais sanções, para fazer com que as pessoas continuem agindo de acordo com algo estipulado pelos outros”. Para Kohn, punição e recompensa são originadas do mesmo modelo psicológico, o qual concebe a motivação como uma manipulação do comportamento humano.

Ainda segundo o autor, o efeito punitivo das recompensas deriva de duas características: a primeira, é o fato de que as recompensas são tão controladoras quanto as punições, mesmo que exerçam controle sobre os indivíduos pela sedução. A segunda razão, ainda mais direta é que algumas pessoas não recebem

⁵⁵BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1997.

⁵⁶KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade...**; tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Maria Helena Steiner. São Paulo: Atlas, 1998, p. 62.

as recompensas esperadas, gerando nelas, na prática, um efeito similar ao da punição.

Lawler, citado por Cardoso⁵⁷, enfatiza o aspecto estratégico da remuneração quando afirma:

Creio que os sistemas de remuneração podem dar uma contribuição significativa para a eficácia organizacional. Se uma organização faz a escolha certa, pode ganhar vantagem competitiva através de seu sistema de recompensas. Esta visão é apoiada por consideráveis evidências que mostram que as práticas de remuneração de qualidade podem produzir resultados positivos. As organizações não têm apenas que manter sistemas de recompensas que simplesmente minimizem as insatisfações e mantenham custos equivalentes aos da concorrência. Os sistemas de remuneração podem motivar os empregados a desempenharem suas funções mais efetivamente. Podem criar uma cultura em que os empregados preocupem-se com o sucesso da organização. Eles podem prover benefícios valorizados pelos empregados. Podem atrair e reter o tipo de talentos que a organização necessita para seu sucesso. Podem encorajar as pessoas a desenvolver suas habilidades em áreas de interesse da organização. Finalmente, podem criar para a organização uma estrutura de custos realística face ao tipo de ambiente em que atua.

Todavia, para Oliveira *et al.*⁵⁸, existem indícios de que as empresas não estão conseguindo os resultados que esperavam com a utilização de programas de remuneração variável. Para os autores, a remuneração variável, a exemplo da participação nos lucros, se mal estruturada, pode apresentar os seguintes problemas:

- O sistema pode gerar conflitos entre grupos que participam do programa de remuneração variável e outros que não participam, dentro da mesma empresa;
- Conflitos entre funcionários e líderes também podem ser gerados, à medida que a decisão pela parte variável da remuneração pode ficar a cargo dos superiores;

⁵⁷ CARDOSO, Luiz Roberto. **A participação nos lucros como componente de um sistema de remuneração estratégica: Um estudo de caso.** In: IV SEMEAD. Outubro de 1999. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/artigos/rh/cardoso.pdf>. Acesso em: 25/11/2007.

⁵⁸ OLIVEIRA, Patrícia Morilla de; MURITIBA, Sérgio Nunes; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Recursos humanos: um panorama de seu passado, práticas atuais e tendências.** In: V SEMEAD. Junho de 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 25/11/2007.

- O sistema direciona as energias e foco exclusivamente para a tarefa;
- O potencial de inovação dos funcionários pode parecer ignorado, caso ele não faça parte dos atributos 'remuneráveis' do plano salarial;
- A cultura individualista pode ser reforçada (ou mesmo competição interna, já que a parte variável do salário pode estar atribuída ao sucesso de uma equipe e não individual); e
- Reforça a cultura da desconfiança e prática do controle restrito.

Motivar passa, então, a ser uma tarefa mais abrangente do que apenas recompensar financeiramente. Torna-se uma busca diuturna e incessante da satisfação e realização dos indivíduos através do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diversas teorias levam-nos à conclusão de que não se pode restringir a dignificação do trabalho exclusivamente às questões salariais, embora sejam estas questões muito importantes.

A motivação está, sem dúvida, relacionada ao conteúdo do trabalho, mas há diversos fatores extrínsecos ligados a ela, que influenciam o comportamento dos trabalhadores, no tocante ao desempenho individual para se alcançar os objetivos da empresa.

As teorias administrativas mais antigas (e, como decorrência, a forma de encarar a motivação nessas teorias), mais especificamente a Administração Científica, de Taylor, e a Administração Clássica, de Henry Fayol, tendiam a considerar que a remuneração fosse mesmo, pelo menos àquela época, um importante fator motivacional ou pelo menos fortemente ligado ao processo de motivação, o que ainda se vê, atualmente, nos países do Terceiro Mundo, onde a preocupação com o bem estar dos trabalhadores, considerando suas necessidades físicas e psicológicas, ainda está muito atrás, em termos de importância, do pensamento dominante das organizações: o lucro.

Este cenário, no entanto, está mudando gradativamente, quer pela onda de globalização que atinge todos os países, quer pela diversificação de meios de comunicação e de informação, como a *internet*, cada vez mais abrangentes em seu impacto. As empresas de médio e grande porte estão demonstrando maior preocupação em atingir seus objetivos, maximizando seus lucros, atentas ao impacto que pode ser causado na sociedade, no meio ambiente e na própria organização, principalmente na vida pessoal e profissional de seus colaboradores.

Entre outras aspirações, as pessoas almejam recompensas financeiras cada vez maiores porque elas lhes permitirão não só satisfazer suas necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dão plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização, conforme teorizado por

Maslow, também presente no desejo de receber recompensas, consistente no fundamento da teoria da expectativa de Victor Vroom.

Portanto, o salário é um meio e não um fim. O dinheiro recebido pelo trabalhador não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A simples troca de produção por salário não gera satisfação ao empregado. É apenas a recompensa justa pela sua dura labuta, a partir da qual o empregado busca garantir os recursos necessários para sua sobrevivência.

Por outro lado, há tantas formas possíveis de remuneração que fica inviável fazer generalizações. Cada forma de compensação aos empregados pelo seu trabalho em si já geraria uma pesquisa diferente.

Diante disso, a empresa deve ver o salário como fator crítico na determinação da motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização entre objetivos organizacionais e metas pessoais dos trabalhadores.

É importante compreender que o desenvolvimento de atitudes positivas, a melhora da auto-estima, o autocontrole, o desenvolvimento de relacionamentos motivadores, a aceitação de responsabilidades e desafios, a definição de prioridades, metas e objetivos e a disposição para aceitar mudanças são grandes passos para uma vida motivada e valorizada que, segundo especialistas, pode ser a chave do sucesso pessoal e profissional.

Medir os resultados e deixar os trabalhadores livres para criar e desenvolver novos métodos e soluções originais, proporcionando-lhes as recompensas justas e devidas, é um dos segredos do incremento da motivação no dia-a-dia.

Portanto, é de suma importância que os gestores de nível mais estratégico (alta administração) compreendam o papel influenciador das políticas salariais na motivação dos funcionários, a fim de se criar um ambiente mais favorável e produtivo de trabalho, tanto para a organização quanto para os indivíduos que a compõem.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1997.

CARDOSO, Luiz Roberto. **A participação nos lucros como componente de um sistema de remuneração estratégica: Um estudo de caso**. In: IV SEMEAD. Outubro de 1999. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/artigos/rh/cardoso.pdf>. Acesso em: 25/11/2007, às 15h40min.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 4. ed., São Paulo, Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5ª. ed., São Paulo, Atlas, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, 4º edição, São Paulo, Makron Books, 1993

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos ns organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CROSBY, Philip B. **Qualidade e Recursos Humanos para o ano 2000**. São Paulo, Makron Books, 1993.

CULLIGAN, Mathew J., DEAKINS, C. Suzanne & YOUNG, Arthur H. **Administração, de Volta às Origens (A Arte Perdida da Liderança)**. São Paulo, Best-Seller, 1988.

DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo, Pioneira, v.1, 1992.

DAVIS, Keith. **Comportamento humano no trabalho/** Keith Davis, John W. Newstrom; tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade...**; tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Maria Helena Steiner. São Paulo: Atlas, 1998.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo, Gente, 1994.

LEVY-LEBOYER, C. **A Crise das motivações**; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda - São Paulo, Atlas, 1994.

LOPES, T. de V. M. **Motivação no trabalho**. São Paulo, FGV, 1980.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas** - São Paulo: Nobel, 2000

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração** - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: 11ª edição. Record, 2000.

OLIVEIRA, Patrícia Morilla de; MURITIBA, Sérgio Nunes; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Recursos humanos: um panorama de seu passado, práticas atuais e tendências**. In: V SEMEAD. Junho de 2001. Disponível em:<<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 25/11/2007, às 17h25min.

OWENS, Robert G. **Organizational Behavior in Education**. 6ª Ed. Boston, Allyn and Bacon, 1998.

RIBEIRO, Aldeí Rosane B., OLIVEIRA, J. Arimatés. Remuneração Variável: uma nova forma de motivar e fidelizar talento. **Revista Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro-RJ: , n.331, p.4 - 7, 2002.

SCOMAZZON, Eduardo. **Programas de participação nos lucros ou resultados nas empresas metal-mecânicas e de material elétrico da região serrana do estado do RS: um estudo exploratório.** 2002. 201 f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002

STEERS, Richard M., PORTER, Lyman W., BIGLEY, Gregory A. **Motivation and Leadership at Work – Sixth Edition.** Singapura, McGraw Hill, 1996.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas não de pessoal.** Rio de Janeiro, Campus, 1997.

ZIMPECK, Beverly Glen – **Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos** – 9ª ed – São Paulo: Atlas, 1999.

Aumentos Salariais e Remuneração Variável -- Tendências para 2007. Disponível em: <<http://www.towersperrin.com> >. Acesso em: 25/11/2007, às 20h15min.