

UNIVERSIDADE PAULISTA

**ADRIANA VIEIRA SILVA
KARLA CRISTINA CRUZ**

**REMUNERAÇÃO:
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

Brasília - DF
2015

**ADRIANA VIEIRA SILVA
KARLA CRISTINA CRUZ**

**REMUNERAÇÃO:
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

Trabalho de conclusão de curso para obtenção do título Pós graduação em MBA em Recursos Humanos apresentado à Universidade Paulista – UNIP.

Orientador: Prof. Agamenon Segundo

Brasília
2015

RESUMO

O presente trabalho tem por escopo analisar até que ponto a remuneração é o principal fator de estímulo motivacional para o trabalho. Como objetivo intermediário efetuar uma revisão bibliográfica sobre o tema remuneração, identificar se é um fator determinante na motivação laboral, identificar se há, quais são os outros fatores e sua influência. O artigo está baseado em pesquisa bibliográfica. As Empresas privadas ou publicas, necessitam de estar em constante atualização e adaptação com a realidade globalizada, engessar um estilo de atividade na empresa trás pouco aproveitamento de suas atividades fim e um sistema ineficaz. A interação e integração de compromisso e harmonia dos funcionários com seus lideres faz nascer motivação e confiança, utilizando-se de uma postura adequada do gestor em relação aos subordinados, oportunidades de participação de todos na tomada de decisões, orientação prévia, a busca de objetivos e metas possíveis juntamente com a realização das necessidades que são fundamentais para maior produtividade e engajamento no ciclo da organização, com sistema de recompensas. Esse estudo fundamenta-se na necessidade de averiguar se o indivíduo utiliza como causa primeira, a remuneração, para a busca do labor e que outros fatores oferecidos pela empresa contribuem para estimular a produção.

Palavras chave: remuneração, motivação satisfação e necessidades.

ABSTRACT

This work has the scope to analyze the extent to which the compensation is the main motivational factor stimulation for work. As an intermediate goal make a literature review on the topic remuneration, identify whether it is a determining factor in labor motivation, identify if there is, what are the other factors and their influence. The article is based on literature. Private or public companies, need to be constantly updated and adapted to the globalized reality, stifle an activity style in the company behind little use of its core activities and an ineffective system. The interaction and integration of compromise and harmony of the employees with their leaders gives rise motivation and confidence, using a suitable manager attitude towards subordinates, opportunities for participation of all in decision-making, previous guidance, the search for goals and possible targets along with the realization of the needs that are essential for higher productivity and engagement in the organization's cycle, with rewards system. This study is based on the need to ascertain whether the individual uses as first cause, the remuneration for the pursuit of labor and other factors offered by the company help to stimulate production.

Key words: motivacion, remuneracion, satisfactory and nedds.

SUMÁRIO

RESUMO.....	2
ABSTRACT	2
SUMÁRIO	6
INTRODUÇÃO	6
1 METODOLOGIA	6
2 A MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO.....	6
3 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	12
3.1 Teorias Endógenas	12
3.2 Teorias Exógenas.....	12
3.3 Teorias Motivacionais	13
3.3.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow	13
3.3.2 Frederick Herzberg: Teoria dos Dois Fatores.....	14
3.3.3 McClelland: Necessidade de Realização Formulada	14
3.3.4 Douglas McGregor: Teorias “X” e “Y”	14
3.3.5 Campbell: A Teoria da Equidade	15
3.3.6 Atkinson: Teoria do Acionamento e das Expectativas.....	16
3.4 Estudos Acerca da Teoria das Expectativas	16
3.4.1 Uma Aplicação à Teoria das Expectativas	17
3.5 Relação Entre Expectativa e Recompensas.....	17
3.5.1 Expectativa	17
3.5.2 Instrumentalidade	18
3.6 O Modelo de Porter e Lawler	18
4 REMUNERAÇÃO.....	20
4.1 Conceito.....	20
4.2 componentes da remuneração.....	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIA	24

INTRODUÇÃO

O salário é a contraprestação básica pelo vínculo empregatício, enquanto a remuneração é a aglutinação de gratificações, comissões, percentagens e benefícios, sendo o princípio motivacional de qualquer vínculo empregatício. Em um passado não muito distante, as escolhas profissionais permeavam convicções ideológicas baseadas na motivação pessoal, próprio talento ou convicção de aptidão inata, tantas outras vezes possuíam um viés familiar, em seguir a profissão do pai ou mesmo em função dos negócios de família.

O mundo esta gradualmente abandonando os velhos sistemas de compensação, modificando a visão e o tratamento do funcionário, antes considerado simples peça da cadeia produtiva, e que era facilmente substituído, assumindo, hoje papel crucial na empresa, com vínculo e fidelidade com a instituição.

Atualmente com o sistema de informação, globalizado, surge à necessidade premente de adaptação e modernização, promovendo novas praticas empresariais, com uma gestão de forma horizontal, onde exista uma democracia de ideias inovando e propiciando um desenvolvimento diferenciado aos profissionais, ambientes colaborativos e com maior produtividade.

A competitividade trás a necessidade de conhecimento mais aprofundado do colaborador, seu perfil, suas expectativas, e a influência direta na sua produtividade, definindo prioridades na execução de políticas de investimento e valorização de pessoal utilizando parâmetros para recompensa pelo desempenho.

E mesmo com tantos atrativos e a valorização do empregado, pessoas ainda são motivadas a escolher uma profissão pelo alcance remuneratório, mesmo que a atividade seja diversa da sua profissão acadêmica e ou qualificação técnica e o mercado tem acolhido estes profissionais, utilizando de pesquisas este trabalho busca descrever um pouco do surgimento deste universo do fator remuneração, suas motivações, valores e diferenças, na escolha da atividade laboral analisando as principais teorias administrativas e suas divergências

O objetivo geral é comprovar que a remuneração de fato a mola propulsora que impulsiona a atividade laboral sanando momentaneamente a insatisfação mais jamais sendo fator determinante a satisfação plena, pois não substitui a satisfação pessoal de quem faz o que gosta.

O presente artigo analisará o fator salário e remuneração como item motivador do vínculo empregatício e sua influência na escolha do esforço laboral. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, como livros, legislação, revistas e artigos publicados em home pages de periódicos na internet.

O texto está dividido em seis capítulos:

Capítulo I – Metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho;
Capítulo II – remuneração; Capítulo III - Motivação no trabalho; Capítulo IV – Principais teorias; Capítulo V – Expectativa e recompensa; VI - Conclusão

1 METODOLOGIA

No primeiro contato com o tema ficou claro que não há um consenso sobre a importância da remuneração, entende-se que é o primeiro fator que motiva o trabalho, mas não o único que impele a permanência e ou mudança.

Os procedimentos metodológicos utilizados, e ainda as formas de pesquisas e coletas de dados, ora apresentados, nortearam toda a realização da pesquisa.

O método utilizado foi o teórico de acordo com Serrano (2003, p.93) “utiliza-se bibliografia, textos e documentos, com objetivo de criticar, argumentar e construir teorias” A pesquisa bibliográfico-documental consiste num estudo literário e histórico que abrange os artigos científicos retirados de revistas e internet, publicações jornalísticas, doutrinas jurídicas e médicas que discutam sobre os direitos dos transexuais.

Abordagem documental, histórica e legislativa oportunizou interpretar a função social dos dispositivos, considerando seu contexto histórico e doutrinário que oportunizou um confronto bibliográfico, levando não a esgotar o assunto, mas a elucidar os questionamentos deste artigo.

2 A MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO

Nas empresas, incrementar a remuneração acaba com a momentânea insatisfação, no entanto, não gera satisfação plena. Alguns acreditam que a remuneração deve ser tratada como item motivador, para outros, não substitui a satisfação pessoal de quem faz o que gosta.

Em relação à motivação e satisfação no trabalho, observa-se que, motivação consiste num estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento (SPECTOR, 2006, p. 284). Já a Satisfação é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns dos seus aspectos (SPECTOR, 2006, p. 321).

Spector (2006, p. 284) acrescenta que:

Vista por uma perspectiva, a motivação tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo.

Vista por outra perspectiva, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades. Algumas pessoas são altamente motivadas a ganhar dinheiro, e presume-se que esse alto grau de motivação pode afetar o comportamento para tal aquisição.

Bergamini (2008, p. 110) acrescenta que:

Dinamicamente, é possível dizer que o indivíduo, em suas vivências normais, está constantemente se propondo determinados objetivos. Para atingir esses objetivos, mobiliza dentro de si uma conduta dinâmica que envolve toda sua personalidade e mobiliza forças de impulsão, que são os “drives”. Esses últimos têm como função ir vencendo as etapas ou obstáculos que se interpõem entre o indivíduo e seu objetivo, até a consecução dos mesmos

Os motivadores humanos não têm a mesma significância. Segundo Bergamini (2008), há motivos importantes, de valor médio e sem grande importância. Portanto, são subjetivos, inerentes a cada indivíduo, que os pondera conforme sua necessidade e seus valores.

De acordo com Coda (1995, p. 76) a motivação é um fator para melhorar o desempenho do indivíduo e do grupo, mas é preciso também convergências de competências, esforços e um sistema de gestão eficaz para transformar motivação em bom desempenho.

A motivação está ligada à satisfação e esta, por sua vez, dependem de gostar ou não do que faz. As definições de satisfação no trabalho organizam-se em duas abordagens, a unidimensional e a multidimensional. A primeira considera a satisfação no trabalho como uma atitude global ou um estado emocional ou afetivo em relação ao trabalho (NEWSTRON & DAVIS, 1993, apud TAMAYO, 2000, p. 37).

Na abordagem multifuncional, esses autores consideram que a atitude do empregado não é diante do trabalho como um todo, mas perante o trabalho e diversos aspectos a ele relacionados. Os aspectos mais mencionados são: salário, colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, natureza do trabalho, desenvolvimento pessoal e qualidade do trabalho.

Não se pode questionar que o fator remuneração seja um dos principais motivadores profissionais. Em relação à Remuneração, Westin (2002) cita que este é, atualmente, o elemento mais importante na gestão de recursos humanos, pois compensa, direciona, motiva e remunera a Satisfação no trabalho Esforço Desempenho no trabalho

Jacobs e Solomon, 1997 (apud SPECTOR, 2006, p. 345) defendem a hipótese de a satisfação teria uma maior relação com o desempenho quando este

resultasse em recompensas. Em suma, o desempenho esta diretamente ligado ao reconhecimento do trabalho desempenhado e sua efetiva recompensa, o que acaba por criar uma relação cíclica entre desempenho, recompensa e satisfação. Os pesquisadores encontraram sustentação para sua hipótese de que a relação desempenho / recompensa resulta em uma ligação mais forte entre satisfação e desempenho.

As organizações modernas estão reconhecendo seu pessoal, como recurso indispensável à continuidade do negócio, enfocando toda a complexidade de seu comportamento, em oposição 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. Motivação é uma força isto é, nenhuma pessoa é capaz de motivar outra, são fatores psicológicos que impulsiona o ser humano assumir atitudes na conquista de seus objetivos específicos. Manifesta-se em qualquer situação da vida, e em áreas diferenciadas podendo ser na área pessoal, profissional ou espiritual, sendo estimulada de acordo com as prioridades internas de cada individuo. (OLIVEIRA, 2008, p.12)

Como trazer para realidade de cada indivíduo condições que lhes são pertinentes, dada à subjetividade de suas necessidades?

Segundo Motta (2000, p. 187) , o trabalho pode ser encarado como a antítese do lazer, sendo ambas as 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 aprazível.

Chiavenato (1997) 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).

Oliveira (2008, p.13) discorre que os fatores externos, estão às 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, já os internos influenciam o comportamento humano no trabalho, merece especial destaque a motivação.

Como afirma Lévy-Leboyer (1994), 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 Vroom (1997), 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.

Bergamini (199&) 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, os objetivos e fontes de estímulos de cada pessoa são diferentes. Por outro lado, cada indivíduo é afetado por diferentes fontes de estímulos ou impulsos. (OLIVEIRA, 2008, p.14)

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

O termo motivação, de acordo com Lopes (2000) 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. (LEVY-LEBOYER: 1996, p. 41)

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. (LOPES, 2000, p.3)

É, em princípio, um processo, uma atitude mental que incita ou produz ação física para a obtenção de algum resultado prático. (CULLIGAN: 1988, p. 86)

O estímulo à vontade de trabalhar das pessoas; (KONDO, 1994, p.103)

Lévy-Leboyer (1994, p. 20) relata a existência de uma crise das motivações no trabalho:

“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 [...]”.

De acordo com a autora, uma corrente defende que as pessoas não de tornam imotivadas deliberadamente, este processo é gradual em decorrência das condições oferecidas pelo ambiente em que elas estão inseridas.

Dentro da organização o ser humano possui metas e necessidades concretas e intangíveis como retorno financeiro, de realizações pessoais, satisfação e reconhecimento e investimento profissional. (CULLIGAN, DEAKINS & YOUNG, 1988)

A necessidade de motivação se afirma, segundo os estudiosos, porque o homem que vive em sociedade, num processo de interdependência, quanto mais motivado o grupo, mais motivadas ficarão seus componentes.

Estar em ambiente propício, executando tarefas que lhe são prazerosas, ter suas habilidades reconhecidas e aprimoradas e remuneração justa é um dos caminhos para a satisfação interior, o sucesso pessoal e profissional. 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.

Nesta corrente Davis (1992) sugere como proceder para fazer com que as pessoas se motivem para trabalhar e produzir juntas: “Satisfação no trabalho representa uma parcela da satisfação com a vida”.

O comportamento humano integrado com a qualidade de vida é a abordagem de Crosby (1993):

A administração deve fomentar uma cultura baseada no respeito pelo indivíduo, enfatizando sua satisfação de ser bem sucedidos, implantando ferramentas internos e externos que estimulam os empregados, construir um ambiente positivo, ‘um ótimo lugar para se trabalhar’, eliminando os aspectos negativos.

O grande desafio está modificar a organização para que valorize e estimule o empregado, esse é um processo moroso, mas urgente, pois dela depende para atingir os benefícios concretos em termos de produtividade e resultados.

3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Numerosas teorias têm sido elaboradas para tentar explicar a motivação no trabalho.

Na teoria da administração científica de Taylor, considerava-se que o salário era o motivador fundamental e que ele era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador.

Quando se fala de motivação laboral, existem dois grandes conjuntos de teorias motivacionais. O primeiro compreende as teorias relacionadas com aspectos motivadores do trabalho, denominadas por Katzell e Thompson (1990) como teorias exógenas. O segundo grupo compreende as teorias relacionadas com as motivações pessoais. São as chamadas teorias endógenas que, segundo Katzell e Thompson (1990), exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado.

3.1 Teorias Endógenas

Arousal/ Atividade /Energia – processos internos (estados filosóficos e afetivos) mediatizam o impacto das condições de trabalho sobre o desempenho;

Expectativa- valência – as pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam que serão capazes de obter e realizar o que elas esperam do trabalho;

Equidade – as pessoas são motivadas pelas necessidades de receber um tratamento equitativo;

Atitude – indivíduos com atitudes favoráveis ao seu trabalho e à sua organização serão mais motivados a execução das suas tarefas;

Intenção/metasp – o desempenho individual é determinado pelas metas da pessoa;

Atribuição e autoestima – a motivação é a maior quando as causas do desempenho são percebidas como sendo estáveis e internas e a autoestima do indivíduo é elevada.

3.2 Teorias Exógenas

Motivos/ necessidades – as pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas a buscar certos estímulos e evitar outros;

Incentivos/recompensas – características da situação do trabalho levam o trabalhador a associar determinadas formas de comportamento com a recompensa;

Reforço – As pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de consequências positivas;

Metas/objetivos – as pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes;

Recursos pessoais e materiais – condições de trabalho que facilitam a obtenção das metas são fontes de motivação;

Grupo e fatores sociais – as pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho e reconhece o bom, desempenho;

Sistema sócio-técnico – a motivação aumenta quando no sistema de trabalho existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico. (TAMAYO E PASCHOAL, 2003.p. 37).

3.3 Teorias Motivacionais

Motivação é necessidade de todos, tem por meta encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa.; estimulá-los a produzir mais a desempenhar suas funções com eficácia; Encorajá-los a permanecer na empresa.

Num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras. Este pensamento está associado à Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson e McClelland.

As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse de dirigentes.

3.3.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Dentre as mais apreciadas por administradores, pois classificam as necessidades humanas de modo lógico e conveniente, Maslow descreve a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades, que vão desde as mais básicas a mais elevadas de autorrealização. O indivíduo será motivado a satisfazer a necessidade que prepondere num dado momento, que dependerá de sua situação e experiências. Os empregados precisam de um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às suas famílias de um modo satisfatório, bem como de um ambiente de trabalho seguro, antes de o administrador tentar oferecer incentivos destinados a dar-lhes estima, sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento. As necessidades de segurança incluem estabilidade no trabalho, estar livre de coação ou de tratamento arbitrário, e regulamentos claramente definidos.

Maslow descreveu dois tipos de necessidade de estima, o desejo de realização e competência e o desejo de status e reconhecimento, em suma, as

peças querem ser boas em seus trabalhos; sentir que estão realizando algo importante. Quando fazem esse.

3.3.2 Frederick Herzberg: Teoria dos Dois Fatores

Herzberg concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores. Essa teoria foi chamada de teoria dos dois fatores.

Os fatores de insatisfação ou higiênicos constituem o salário, as condições de trabalho e a política da empresa. O mais significativo é a política da empresa, uma grande causa de ineficiência e ineficácia. Já os fatores de satisfação ou motivantes estão na realização, no reconhecimento, na responsabilidade, e no progresso, ligados binômio desempenho/ recompensas. (LOBOS, op. cit., p. 19)

3.3.3 McClelland: Necessidade de Realização Formulada

Murray, McClelland, Atkinson, Leather e outros produziram inúmeras pesquisas sobre as principais variáveis motivacionais no trabalho, dentre elas, as necessidades de êxito, de filiação e de poder.

Com maior destaque a teoria da "necessidade de realização" já alcançou um *status* de teoria formal de motivação, Campbell a descreve como uma disposição relativamente estável para o êxito, já Atkinson, alerta para o medo do fracasso. Se a teoria é correta, a pessoa mais motivada se lançará a tarefas mais desafiadoras e com maior grau de dificuldade, pois vislumbra o êxito. Por outro lado, uma pessoa amedrontada pela perspectiva de um fracasso se sentirá atraída por atividades que só reúnam alta probabilidade de se realizarem. (LOBOS, op. cit., p. 20)

3.3.4 Douglas McGregor: Teorias "X" e "Y"

Trata-se de dois conceitos contrários sobre o comportamento de funcionários, desenvolvida pelo americano Douglas McGregor.

A teoria X - "Hipótese da mediocridade das massas", parte do pressuposto de que o colaborador é avesso à responsabilidade e às tarefas do trabalho, movendo-se por meio de ordens hierárquicas, para promover maior o rendimento, sob a égide da punição ou recompensa. Seus princípios básicos são:

Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho;

Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão. Eles precisam ser forçados, controlados e às vezes ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização;

O ser humano ordinário é preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades têm ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.

Teoria Y – opõe-se a anterior, O operário é extremamente eficiente e produtores, desempenham suas funções com alegria e prazer, encontrando condições favoráveis, supera as expectativas e desafios, tornando-se atuantes nas tomadas de decisões. Os princípios básicos da **Teoria Y** são:

O esforço físico e mental empregado no trabalho é tão natural quanto o empregado em momentos de lazer;

O atendimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições;

O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura.

Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;

O trabalhador tem a capacidade de se auto-gerirem nas tarefas que visam atingir objetivos pessoais e estratégicos da organização. Sem a necessidade de ameaças ou punições;

O trabalhador normalmente não faz aquilo que não acredita. Por isso exige cada vez mais benefícios para compensar o incômodo de desempenhar uma função desagradável.

Em síntese, de acordo com a Teoria X o indivíduo é motivado pelo menor esforço, necessitando um acompanhamento hierárquico, enquanto que na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho .(PERIAD, 2011)

3.3.5 Campbell: A Teoria da Equidade

A teoria da equidade emerge da teoria de dissonância, a qual sustenta que quando existe uma dissonância cognitiva, o indivíduo deve perseguir sua pronta remoção. Ainda que esta teoria tenha sido empregada para explicar sentimentos de igualdade ou desigualdade com respeito a um salário, Campbell afirma que tal noção pode expandir-se a outros aspectos resultantes do trabalho.

Adams (1965 apud Lobo, 1975, p. 20) define que existe iniquidade para uma pessoa "...toda vez que esta percebe que a relação existente entre seus investimentos e resultados e os investimentos e resultados de outra pessoa são desiguais". Esta percepção de iniquidade pode ocorrer em uma relação de intercâmbio direto ou quando as pessoas se encontram em uma relação de intercâmbio a respeito de uma terceira. Presume-se que um indivíduo utiliza-se alguma forma de aferição interna, por meio da qual compensa sua relação total de investimentos/resultados à de outro. A maior falha dessa teoria é sua falta de condições para prever a conduta no caso de existir alguma iniquidade.

3.3.6 Atkinson: Teoria do Acionamento e das Expectativas

A teoria do acionamento é uma das mais antigas e populares, em tese a conduta do indivíduo presente está mais determinada pela experiência do que pela antecipação futura de acontecimentos. O conceito de acionamento foi utilizado primeiramente por Woodworth, em 1918, como uma alternativa ao do instinto.

O acionamento tem sido definido como um excitante geral de todas as respostas do indivíduo, sendo a conduta atual provocada por estímulos ambientais imediatos.

A teoria das expectativas teve seu início com Lewin e de Tolman nos anos 30, acredita-se que o indivíduo tem expectativas acerca dos resultados que advirão em consequência de suas ações e que faz a escolha entre as condutas alternativas de acordo com as probabilidades de ocorrência e o valor que se atribui a estes resultados.

O conceito de expectativa refere-se à percepção que o indivíduo tem do vínculo que existe entre as mudanças no seu desempenho e as mudanças em seu nível de desempenho. (LOBOS, op. cit., p. 21)

3.4 Estudos Acerca da Teoria das Expectativas

Esta teoria baseia-se de que a motivação para o desempenho do indivíduo está apoiado na antecipação que ele faz de eventos futuros, ou seja, o indivíduo tem expectativas acerca dos resultados que advirão em consequência de suas ações. A motivação depende então: a) do atrativo (valência) de certas recompensas ou "resultados"; b) das percepções que se tem da força que apresenta a relação entre o desempenho e a ocorrência dos "resultados"

(instrumentalidade); e c) da percepção do vínculo que existe entre o esforço orientado para o desempenho e o subsequente desempenho efetivo (expectativa).

Foram realizadas pesquisas, nos EUA, aplicando a teoria das expectativas para medir a motivação e o desempenho do empregado, medindo-se uma ou mais variáveis motivacionais (valência dos "resultados", instrumentalidade, expectativa) por meio de um questionário. Dos resultados se extrai no que diz respeito à afirmação de que o salário em particular possui um impacto significativo sobre a motivação, é escassa.

Em resumo, os resultados derivados de pesquisas de campo e experimentais indicam que a teoria das expectativas reafirma a ideia de que o salário é um "resultado" importante que o indivíduo extrai de seu trabalho. No entanto, é precipitado aceitar de forma absoluta esta teoria, uma vez que vários fatores além do salário aparecem como verba compensatória do trabalho.

Dentre tantas teorias inviáveis a aplicação administrativa, sem dúvida esta apresenta, conceitualmente, apresenta maior utilidade empresarial.

3.4.1 Uma Aplicação à Teoria das Expectativas

Conforme discorre Julio Lobo (1975, p. 22) esta teoria pode ser utilizada para divisar as condições sob as quais o salário motiva os empregados. A teoria indica, em princípio, que o salário é um fator motivacional quando: Possui valor positivo; É percebido como dependente de um alto desempenho e o esforço desenvolvido para alcançá-lo é percebido como determinante de um alto desempenho.

3.5 Relação Entre Expectativa e Recompensas

De acordo como Davis (1992, p.73) essa teoria está, então, representada na seguinte fórmula: Valência x Expectativa x Instrumentalidade = Motivação Valência. Representa a força do desejo de atingir um determinado objetivo, como, por exemplo, dinheiro e reconhecimento. De acordo com Davis (op. cit., p. 72 apud Oliveira, 2008, p.30) essa valência é a 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 zero quando o indivíduo se mostrar indiferente ao resultado.

3.5.1 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.

3.5.2 Instrumentalidade

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

3.6 O Modelo de Porter e Lawler

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"

Segundo Steers (1996), a partir da Teoria das Expectativas de Vroom, Porter e Lawler desenvolveram um modelo mais completo sobre a motivação, considerando o desempenho como um todo, ou seja, 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.

Segundo Owens (1988), 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.

Para Chiavenato (2003) 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 recompensas que aliem um crescimento do comprometimento das pessoas aos objetivos da organização.

4 REMUNERAÇÃO

O Sistema de remuneração, antes da invenção da moeda, era a mercadoria (carneiro, porco, sal e peles). O termo salário teve origem na porção de sal dada em pagamento aos soldados na Roma antiga. Na Idade Média, o trabalho do servo, tinha por contrapartida proteção e sustento. (SUPERINTERESSANTE, 1987)

No Brasil, a abolição da escravatura põe fim da exploração da mão de obra gratuita iniciando as contratações de serviços assalariados, situação já existente na Europa, que já vivia os efeitos da Revolução Industrial. Assim o processo remuneratório estréia na economia brasileira.

A remuneração passa a ser a principal mola que alavanca o interesse pelo trabalho e principalmente sua manutenção.

4.1 Conceito

Lourenço (2012, p. 1) defende que sob a luz da literatura, o salário ou remuneração pode ser definido como um conjunto de vantagens financeiras e sociais ofertadas aos empregados, em contraprestação de serviços prestados ao empregador. Contudo, há uma distinção entre salário e remuneração, a diferença está no fato do primeiro dizer respeito apenas ao pagamento em dinheiro, e o segundo engloba também as utilidades, ou benefícios, como alimentação, moradia, vestuário, e outras prestações *in natura*.

Para Delgado (2005), salário é “o conjunto de parcelas “contraprestativas” pago pelo empregador ao empregado em decorrência da relação de emprego”. Nesta mesma linha, Nascimento (2006) diz que salário é “o conjunto de percepções econômicas devidas pelo empregador ao empregado, não só como contraprestação do trabalho, mas também pelos períodos em que estiver à disposição daquele aguardando ordens, pelos descansos remunerados, pelas interrupções do contrato de trabalho ou por força da lei”.

A Consolidação das Leis do trabalho, em seu artigo 76 aduz:

Salário é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.

Lopes (2004) traz como definição de remuneração são todo provento legal e habitualmente auferido pelo empregado em virtude do contrato de trabalho,

composto pelo salário direto, o salário indireto e a remuneração variável onde melhor se situa a participação nos lucros ou resultados.

A “Remuneração é o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidade, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família” (art. 457, CLT).

4.2 componentes da remuneração

Segundo Chiavenato (2004, p. 262), 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.

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: em função de conhecimento ou habilidade do nível operacional das empresas. 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.

Para Chiavenato (2004, p.257 Apud Oliveira, 2009, p. 14), 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. 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.

O salário pode aparecer como o principal motivador para o emprego, mas este valor perderá força como o amadurecimento do empregado, outros fatores pesaram em sua escolha, em seu desempenho e ou a decisão de sua permanência ou busca por nova oportunidade, a busca pela segurança no emprego, melhores condições de trabalho, auto-realização, e outros benefícios é que vão compor a remuneração, que atrairá ou não o profissional, se atender suas necessidades subjetivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sistema remuneratório está se modificando gradativamente, quer pela onda de globalização que atinge todos os países, quer pela maior preocupação demonstrada pelas entidades em atingir seus objetivos e maximizar seus lucros, atentas ao novo consumidor que é muito informado e influenciado pelos impactos que podem ser causados na sociedade, no meio ambiente e na própria organização, voltados à conquista de um vínculo duradouro e estável cativando o máximo de áreas da vida pessoal e profissional de seus colaboradores.

As melhorias apresentadas pela nova forma de gestão horizontal no ambiente de trabalho, como maior flexibilidade; facilidade em recompensar devidamente os funcionários, estimular o desenvolvimento e maior comprometimento com a organização, são notórias, mas não são absolutas, pois mesmo recebendo proposta de maior remuneração ainda há profissionais que prezam valores diferentes, como por exemplo qualidade de tempo com a família, e por mais que recebam propostas envolvendo maiores ganhos, não estão dispostos a modificar suas vidas, pois a satisfação pessoal esta acima da profissional.

As distintas teorias reafirmam que é impossível abreviar a dignificação do trabalho somente às questões salariais ou mesmo remuneratória, apesar de consistir em o principal vínculo de trabalho. A motivação está, sem dúvida, conexas ao fundo do trabalho, em conjunto com múltiplos fatores extrínsecos e intrínsecos, que influenciam o comportamento dos trabalhadores, principalmente nos países do Terceiro Mundo, onde a preocupação com o bem estar dos trabalhadores, considerando suas necessidades físicas e psicológicas, ainda encontra-se em segundo plano, em termos de importância, do pensamento dominante das organizações: o lucro.

Após discorrer ainda que não exaustivamente sobre o tema, e explorar a transição do sistema tradicional para o sistema humanizado, voltado à conexão da empresa como um todo, de modo a demonstrar que não existe verdade absoluta quando se lida com seres humanos, comparando suas vantagens e desvantagens e a influência que o fator remuneração agrega na motivação e escolha do esforço laboral é apenas uma parte, pois classificar de forma definida a variedade de profissionais, seus valores pessoais e sua remuneração, não descreveria a realidade em sua essência.

REFERÊNCIA

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

_____. *A Premiar não é a solução*. RAE Light suplemento da RAE Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Jan./fev. 1995.

_____. *Motivação: uma viagem ao centro do conceito*. RAE Revista de Administração de Empresas Executivo. São Paulo: v. 1 n 2 p. 63-67, Nov 2002/jan. 2003.

_____. *Motivação nas organizações*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. VIII Congresso nacional de excelência em gestão 8 e 9 de junho de 2012.

BRASIL . *Consolidação das leis do trabalho*. Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943.

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 :25/03/2015, às 15h40min.

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

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

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

_____. *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. São Paulo: Atlas, 1995.

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.

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

DELGADO, M. Godinho. *Curso de Direito do Trabalho*. SP: LTR, 4 ed., 2005, p. 206

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, Yoshie. 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.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. Rev. adm. empres. SCIELO. vol.15 no.2 São Paulo Mar./Apr. 1975. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901975000200002> > Acesso em: 10 de abril de 2015.

LOPES, T. de V. M. Motivação no trabalho. São Paulo, FGV, 1980. MAITLAND, Iain. Como motivar pessoas - São Paulo: Nobel, 2000.

LOURENÇO, Joaquim Carlos. Salário e remuneração: breves considerações acerca da legislação trabalhista brasileira. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XV, n. 102, jul 2012. Disponível em: < http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12011 >. Acesso em maio 2015.

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. Recorde, 2000.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. *Curso de Direito do Trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA . Francisco Marcus Pereira de. A importância do fator remuneração na motivação humana para o trabalho. Universidade Estadual Vale do Acaraó. Curso de Especialização em Administração Judiciária. Fortaleza, 2008. 56p. BDJur do Tribunal de Justiça – CE. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/277>> Acesso em: 25 de maio de 2015.

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: 25/03/2015, às 17h25min.

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

PERIAD, Gustavo. Tudo Sobre As Teorias X E Y De Douglas McGregor.SobreAdministração. 08. 2011. Disponível em:<

<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/> >
Acesso em: 14. Abr. 2105.

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.

RIBEIRO , Alessandra Valim. 5.22 Teorias motivacionais. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Lideranca/Teorias%20Motivacionais%20Pontif%C3%ADcia%20Universidade%20Cat%C3%B3lica%20de%20E2%80%A6.pdf>> Acesso em: 10 de abril de 2015.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

TAMAYO, Alvaro. PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. Rev. adm. contemp. vol.7 no.4 Curitiba Oct./Dec. 2003. Scielo. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ggzso7swo4IJ:www.scielo.br/scielo.php%3Fpid%3Ds1415-65552003000400003%26script%3Dsci_arttext+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> Acesso em: 10 de abril de 2015.

TAMAYO, Álvaro. Exaustão emocional no trabalho. Revista de Administração, São Paulo: v.37 n.2, p. 26-37, Abr./jun. 2002.

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

WESTIN, Felipe V. Manual de gestão de pessoas e equipes: Operações. São Paulo: Gente, 2002.