

**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE MBA EM GESTÃO DE PESSOAS**

FABIO MEDEIROS DANTAS

**REMUNERAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O GRAU DE SATISFAÇÃO
DOS COLABORADORES PARA O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

**MOSSORÓ/RN
2013**

FABIO MEDEIROS DANTAS

**REMUNERAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Artigo apresentado à Universidade Potiguar,
como parte dos requisitos para obtenção do
Título de Especialista em MBA em Gestão de
Pessoas.

ORIENTADOR Prof. Francisco Reriton de
Almeida Moura

**MOSSORÓ/RN
2013**

FABIO MEDEIROS DANTAS

**REMUNERAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Artigo apresentado à Universidade Potiguar,
como parte dos requisitos para obtenção do
Título de Especialista em MBA em Gestão de
Pessoas.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Francisco Reriton de Almeida Moura - CPF: 424.043.983-34
Orientador
Universidade Potiguar – UnP

Prof. Gustavo Henrique Barreto de Sousa - CPF: 566.926.174-72
Coordenador
Universidade Potiguar – UnP

Dedico a todos que contribuíram ao longo desta caminhada: familiares e amigos, minha gratidão.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus.

A minha família.

Aos amigos, professores e orientador, pelos ensinamentos e subsídios para chegar ao fim desta jornada acadêmica.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste estudo de pesquisa.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1	CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO DE PESSOAS.....	8
2.2	ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	10
2.3	PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	11
2.4	O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DAS PESSOAS	13
2.5	CONCEITUANDO SALÁRIO/REMUNERAÇÃO	16
2.5.1	Tipos de Remuneração.....	17
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	ABSTRACT	23
	REFERÊNCIAS	24

REMUNERAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Fabio Medeiros Dantas¹

Prof. Francisco Reriton de Almeida Moura²

Resumo: Identifica como a remuneração influencia a satisfação dos colaboradores; mais especificamente, busca-se verificar as principais características da gestão de pessoas, relacionadas à administração de salários; como também, apresentar a importância do processo de avaliação de desempenho; e, ainda, demonstrar como o aspecto motivacional pode influenciar no ambiente de trabalho. Para fins de fundamentação deste estudo, foram consultados os autores clássicos acerca da gestão de pessoas, destacando-se principalmente, Chiavenato (2008), Marras (2000), Wood Jr e Picarelli Filho (2004), entre outros. Através dos estudos foi possível identificar que a remuneração é essencial para o bom desenvolvimento da organização e que os incentivos são fundamentais para isto. Todavia, é necessário que haja uma avaliação de desempenho, como também, treinamentos e aperfeiçoamentos, para que se atinjam metas e instigue os colaboradores a tornarem-se mais participativos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Comportamento Organizacional. Remuneração.

1 INTRODUÇÃO

Num processo de mudança, uma das principais razões para o alto índice de fracassos é a questão da remuneração, frequentemente mal compreendida ou simplesmente ignorada. Entretanto, muitos desses profissionais que ignoravam o pagamento de pessoal estão descobrindo agora que a remuneração e a mudança organizacional são interdependentes (CHIAVENATO, 2008). A maioria das organizações está descobrindo que não é possível fazer uma coisa sem considerar eficazmente a outra.

Com relação ao processo de valorização cultural, nem a iniciativa de remuneração nem a de mudança, como a reestruturação organizacional, podem ser consideradas isoladamente. Ambas devem ser visualizadas como partes importantes de uma equação complexa, na qual não apenas a estrutura da empresa é transformada, mas também as estratégias, os sistemas e - acima de tudo - as pessoas.

Como poderosa motivadora, a remuneração pode ser muito eficaz para angariar 'corpo e alma' dos funcionários durante as fases de mudanças em massa. Usada eficientemente, pode apressar a aceitação e o compromisso com a mudança. É uma ferramenta importante para a

¹ Graduando do curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade Potiguar. E-mail: fabio_dantas2004@hotmail.com

² Orientador e docente do curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade Potiguar. E-mail: reriton@bol.com.br

comunicação e para reforçar novos valores e comportamentos, dando suporte para a responsabilidade por resultados e recompensando o alcance de novas metas de desempenho.

Entretanto, o pagamento em si não pode dirigir ou conduzir o processo de mudança. Não pode definir que mudanças devem ocorrer. Não pode estabelecer valores. Não pode substituir a liderança eficaz. À medida que a empresa faz variações em suas estratégias de negócios em resposta a mudanças no mercado, ela também deve fazer com que sua cultura varie com frequência.

Não somente deve abraçar novas competências essenciais, desenvolver novas competências para seu pessoal e reexaminar seus fatores de sucesso fundamentais, como também deve responder utilizando mudanças em seus processos de recursos humanos, incluindo a definição e articulação das missões e valores da organização (seus propósitos e 'forma'), projetando papéis e trabalho para dar suporte à missão (reestruturação/transformação do trabalho), selecionando pessoas, desenvolvendo seu desempenho e por fim as recompensando.

O Brasil e o mundo, a partir da década de 1980, passaram por um período de recessão, no qual o crescimento dos níveis de emprego foi profundamente afetado. Essa década ficou conhecida para os estudiosos da Administração como “a década perdida” e nela a crise do emprego foi instaurada, assim como as modificações nas relações do emprego. A crise do emprego se consolidou na década de 1990, devido à falta de eficiência das políticas públicas em gerar mais empregos, à abertura econômica do mercado e à globalização da economia.

Esses fatores trouxeram para o processo da globalização maior competitividade e provocou um mercado de modificações nas suas relações, principalmente nas relações do trabalho. O estado passa a ter o seu papel minimizado e os sindicatos tiveram o seu papel enfraquecido, propiciando ao trabalhador a perda do seu poder de barganha dentro das organizações.

Com a diminuição das ofertas de emprego, e aumento da demanda, e a abertura econômica do mercado brasileiro, a situação do emprego se agravou, porque muitas organizações não estavam preparadas para competir com os produtos externos. Essa situação levou muitas empresas à falência, fortalecendo o enfraquecimento das relações de trabalho dentro de vários setores da indústria brasileira.

Assim, como aconteceu no Brasil, o Rio Grande do Norte, também, presenciou as transformações no mundo dos empregos. Se a abertura de novas indústrias já não existia, os empregos por sua vez deixaram de ser gerados pela indústria para se concentrarem na área de serviços. A ascensão funcional é um sonho de todo trabalhador. Porém se a gestão desse

benefício dentro da organização não for trabalhada, como um instrumento motivacional, pode implicar na insatisfação dos mesmos, pois esse benefício está diretamente ligado à necessidade da auto-realização de um indivíduo, por envolver aspectos como: crescimento, desenvolvimento e sucesso pessoal e profissional.

Diante disto, o presente estudo apresenta a seguinte problemática: até que ponto a remuneração influencia na satisfação dos colaboradores?

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo é identificar como a remuneração influencia a satisfação dos colaboradores; mais especificamente, busca-se verificar as principais características da gestão de pessoas, relacionadas a administração de salários; como também, apresentar a importância do processo de avaliação de desempenho; e, ainda, demonstrar como o aspecto motivacional pode influenciar no ambiente de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Não há dúvidas de que as organizações são compostas por pessoas que se dedicam pelo menos de quatro a oito horas do seu dia para o desenvolvimento de trabalhos. E são as pessoas que dão vida e dinâmica às organizações, percebendo-se assim, a importância e o impacto que nelas provocam as políticas e diretrizes definidas para gerenciar as pessoas e as atividades realizadas por elas.

De acordo com Chiavenato (2006, p.4), “fica difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e o das organizações. As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome”. Nota-se, que isso estabelece e estreita laços dessa relação intrínseca, ficando difícil de separar até aonde vai a pessoa e onde começa a organização, podendo a partir daí se estabelecer uma relação de dependência mútua, inclusive na busca de benefícios, exigindo, portanto, que as organizações se sistematizem para poder cuidar da complexa integração: organização versus indivíduo.

Essa relação vem se modificando e evoluindo com o tempo dentro da Administração. No início, com a Escola Clássica o homem era visto como máquina. Na administração, essa abordagem, ultrapassada, teve o espaço ocupado por novas percepções, observando-se o homem, inclusive, como ser holístico.

Embora todas as organizações realizem a administração dessa relação, bem ou mal, tenham ou não um departamento especializado para administrar esse assunto, a necessidade

logo aparece em virtude do surgimento de alguns fatores que acontecem pressionando-as a se estruturar para cuidarem de seus Recursos Humanos.

Estes elementos que os indivíduos trazem para dentro das organizações: valores, crenças, técnicas, métodos e procedimentos, quando organizados e interligados podem ser chamados de processos e normas de comportamentos. E como é óbvio, a administração objetiva dirigir as políticas e procedimentos, mediante os quais se podem utilizar mais corretamente e eficazmente os seus Recursos Humanos.

Convém, observar que a Administração de Pessoas e/ou Departamento de Recursos Humanos em uma organização tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos, dotadas de habilidade e capacidades intelectuais as quais produzem, vendem, servem aos clientes, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das organizações.

Para Chiavenato (2006, p. 6): “a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações”. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como “a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes”.

E se as pessoas compõem o ativo da organização, significa afirmar que a organização sabe empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho desses recursos. Percebe-se aí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes bem-sucedidas e em harmonia com todos. Como já foi mencionado, a Gestão de Pessoas consiste em várias atividades, e segundo Chiavenato (2008), neste contexto visualiza-se não somente os cargos, mas o recrutamento e seleção, como também, o processo de admissão, além de incentivos e benefícios e, ainda, a avaliação de desempenho, relacionamento interpessoal e treinamentos.

Partindo-se das premissas de que é preciso saber organizar, aproveitar as habilidades e a capacidade das pessoas dentro da organização e que elas movem a força do trabalho, torna-se vantagem criar uma forma continuada de crescimento pessoal e profissional dentro da organização, haja vista que as muitas vantagens competitivas e auto-sustentadas são geradas pelos ativos humanos. E é sobre esses aspectos citados por Chiavenato (2006), que este trabalho pretende discorrer.

Organizações bem sucedidas determinam programas de objetivos, políticas e estratégias organizacionais, envolvendo diretamente os seus ativos humanos, sem deixar nenhum departamento ou pessoa de fora. Assim, os desafios da Gestão de Recursos Humanos, passam a exigir metas estabelecidas através de seus objetivos previamente traçados.

Sabe-se hoje, muito bem, que as organizações pretendem obter práticas éticas e socialmente responsáveis, produtos e serviços competitivos e de alta qualidade e ainda qualidade de vida no trabalho. E é fácil pensar que é preciso existir uma séria Administração de Cargos e Salários.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

As organizações possuam o tamanho que possuir, estejam em qual for o setor produtivo, elaboram seus planejamentos de cargos e salários, acompanhando o avanço tecnológico, estando, logicamente, em sintonia com as tecnologias incorporadas, pois as ocupações e equipamentos, serviços ou rotinas visam acompanhar o mercado.

Nota-se, então, que o desenho organizacional está condicionado pela estrutura de cargos, que por sua vez determina a sua distribuição, configurando assim como seus órgãos estão definidos, estruturados e distribuídos, quais são as suas relações, enfim, de como o poder vai funcionar. Se a estrutura for rígida seus cargos, também, passam a ser e quanto mais flexível, mais flexíveis serão os seus cargos e autogerenciados.

Assim, Chiavenato (2006, p.160) explica:

Para os autores clássicos, a estrutura organizacional nada mais é do que a arquitetura de cargos dispostos de uma maneira racional e lógica a fim de proporcionar uma adequação entre a especialização vertical (níveis hierárquicos), de um lado e a especialização horizontal (departamentalização) de outro.

Isso significa dizer que cada departamento definido possui um conjunto de cargos. Sendo, o cargo para Chiavenato (2008, p.160),

Uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa [...] e que figura em contra posição formal do organograma da empresa [...] e que consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos.

Compreende-se, então que as atividades sejam executadas pelas pessoas após serem organizadas dentro de um conteúdo específico envolvendo as qualificações e habilidades do ocupante com a intenção de atingir determinados objetivos organizacionais, ou seja, com definição de resultados a serem alcançados e ainda com quais responsabilidades, hierarquia, métodos ou processos de trabalho essas atividades serão desenvolvidas.

Chiavenato (2006) apresenta como sendo o conteúdo do cargo, ou seja, o cargo seja pensado de acordo com as respostas dadas ao seguinte questionamento:

O que faz?	tarefas e atividades a executar
Quando faz?	periodicidade: diária; semanal; mensal; anual; esporádica.
Como faz?	através de: pessoas; máquinas e equipamentos; materiais e dados e informações
Onde faz?	Local e ambiente de trabalho
Por que faz	Objetivos do cargo - metas e resultados a atingir.

Fonte: Chiavenato (2006, p. 176).

Figura 1: Questionamento para conteúdo do cargo

Nota-se, então que o quão importante são esses questionamentos, uma vez que através dos mesmos se poderá observar com maior precisão as questões relacionadas ao cargo e, posteriormente, a remuneração desses, isto é, quanto maior a responsabilidade, se deverá ser maior a competência e, também, seus benefícios, para que o colaborador sinta-se integrante à organização.

2.3 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para explicar ou justificar os resultados apresentados relativos ao desempenho dos funcionários, as organizações se utilizam de avaliações para aferir quantidades e qualidade do desempenho humano de acordo com o que já foi previamente definido em relação aos seus cargos.

Cabe frisar que algumas questões em relação à avaliação de desempenho serão estrategicamente definidas pela organização. Assim: por que avaliar o desempenho? E quem deve avaliar o desempenho? São aspectos essenciais no processo.

A organização deve saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades e perspectivas, por outro lado, as pessoas avaliadas devem saber os seus próprios desempenhos a fim de que cada vez mais possam demonstrar melhorias na realização de suas atividades.

Assim, Chiavenato (2006, p.188) declara existir seis questões fundamentais na avaliação do desempenho:

- 1) por que avaliar o desempenho? 2) que desempenho deve ser avaliado? 3) como avaliar o desempenho? quem deve fazer a avaliação do desempenho? 5) quando avaliar o desempenho? e 6) como comunicar a avaliação do desempenho?

É conveniente dizer que a avaliação de desempenho gera, de certa forma, um julgamento. O que deve ser um julgamento sistematizado para direcionar redimensionamento do conhecimento, aumento salarial, promoção, transferência, demissão, etc. Enfim, deve tencionar benefícios para a organização e para os seus recursos humanos.

E como todo processo possui o lado positivo e o lado negativo, o lado negativo da avaliação de desempenho é quando o processo está fundamentado em pessoas avaliadoras perseguidoras e punitivas, o que contribui para os processos não terem objetividade, com resultados tendenciosos e comentários desfavoráveis, não agregando nenhum valor nem à organização, nem ao funcionário.

No que se refere à avaliação, assim descreve Chiavenato (2008, p.190):

A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo de que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o funcionário. A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência.

Muitos são os processos de avaliação de desempenho trabalhados pelas organizações, mas o que deve importar é a responsabilidade pela avaliação do desempenho das organizações, conseqüentemente do funcionário. Razão para se preocupar com a questão: de quem é a responsabilidade pela avaliação do desempenho?

Com base no quadro exposto torna-se fácil sistematizar um processo de avaliação de desempenho de uma organização. Facilitando, inclusive, a aplicação de algumas sugestões formuladas pelo autor Chiavenato (2006, p. 209) com relação aos objetivos da avaliação de desempenho, do tipo:

Definição do **processo de agregar pessoas** - funciona para localizar pessoas com características que se adaptem aos negócios da organização; **processo de aplicar pessoas** - funciona para indicar se as pessoas estão integradas às suas atividades; **processo de recompensar pessoas** - funciona para indicar se as pessoas estão sendo adequadamente recompensadas e remuneradas; **processo de desenvolver pessoas** - funciona para indicar os pontos fortes e fracos, as potencialidades a serem ampliadas e as fragilidades a serem corrigidas; **processo de manter pessoas** - indicar o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas; **processo de monitorar pessoas** - proporcionar retroação as pessoas sobre seu desempenho e potencialidade de desenvolvimento.

Percebe-se que não é tão fácil quando se pensa administrar todos esses problemas no cotidiano, cada processo por si só visa oferecer o que acredita que os funcionários querem e não aquilo que eles de fato precisam. Todas essas ofertas vindas da organização devem

representar a compensação financeira de serviços prestados proporcionalmente ao cargo do funcionário.

2.4 O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DAS PESSOAS

Embora algumas pessoas realizem suas atividades, ou até mesmo vivam com bastante entusiasmo, outras não conseguem ter a mesma atitude, precisam de algo que as movimente em direção a realização de algo. Um dos desafios do gerente ou líder é o de identificar os impulsos e as necessidades dos empregados, para enfim, direcioná-los para o comportamento do desempenho das tarefas.

A palavra motivação pode ser usada com vários significados, mas este trabalho direciona a palavra motivação como enfoque comportamental para o trabalho, especificamente, ou seja, o motivo, o motor, a causa que movimenta as pessoas para o desempenho de suas atividades no trabalho.

Davis e Newstrom (2001) descrevem que a motivação funciona como resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve, as pessoas diferem quanto ao seu impulso de motivação básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ele pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião. Nesse sentido, a motivação pode variar entre as pessoas e numa mesma pessoa através do tempo. Além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação o qual se encontra.

A motivação, portanto, está relacionada com três aspectos que segundo Chiavenato (2008, p. 592) são:

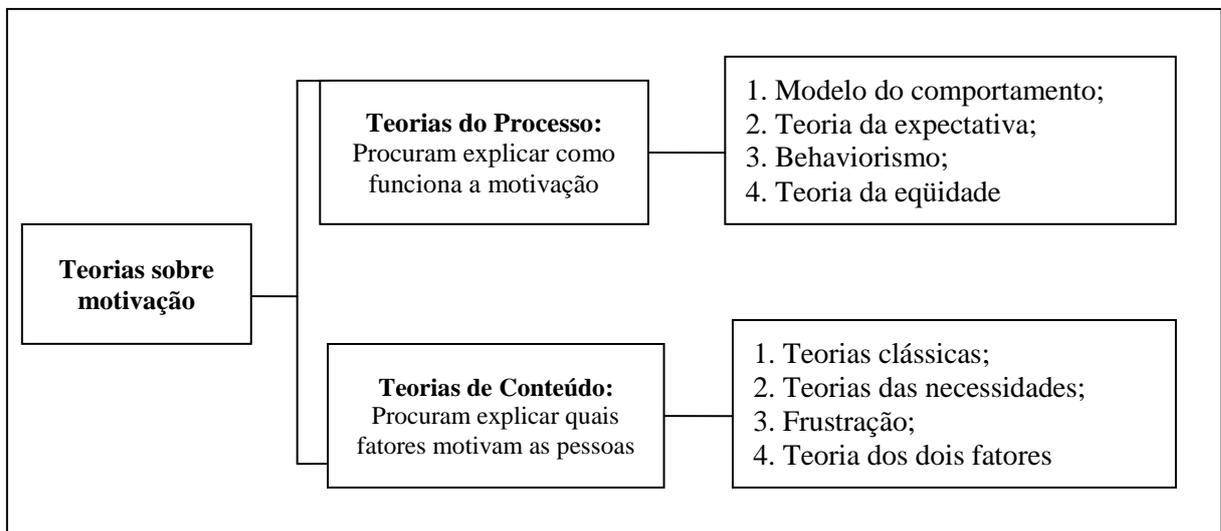
- a) A direção do comportamento (objetivo);
- b) A força e intensidade do comportamento (esforço);
- c) A duração e persistência do comportamento (necessidade).

Os três elementos fundamentais nesta definição de motivação são: esforço, objetivo organizacional e necessidades individuais. Quando uma pessoa está motivada, ela tenta trabalhar mais arduamente. Contudo, altos níveis de esforço nem sempre conduzem a um desempenho ou resultado favorável, a menos que o esforço seja canalizado na direção que possa beneficiar a organização. Assim, deve-se considerar a direção do esforço tanto quanto a sua intensidade. O esforço bem-direcionado e consistente com o objetivo organizacional a

alcançar é o tipo de esforço desejável. Com base nessa premissa, a motivação é um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais.

Percebe-se que sempre existiu uma grande preocupação dos estudiosos com o comportamento humano no trabalho. Em decorrência de alguns desses estudos, na década de 50 começou uma grande explosão de novos conhecimentos sobre o comportamento do homem no trabalho, e resultou em muitas teorias sobre a motivação humana. As formas que essas teorias são classificadas variam de autor para autor.

Maximiano (2000, p. 297), classifica as teorias da motivação em dois grupos, conforme Figura 8 a seguir.



Fonte: Maximiano (2000, p. 297)

Figura 2: Classificação das teorias sobre motivação

Dentro desta classificação de teorias de Processo e teorias de Conteúdo os autores Schermerhorn Hunt e Osborn (1999, p. 87), reúnem as quatro teorias mais famosas de: “Abraham Maslow, Clayton Aldefer, David McClelland e Federick Herzberg” para explicar o que ele compreende como teorias de conteúdo e para explicar as teorias de processo reuniu os “estudos de J. Stacey Adams e Victor Vroom”.

Embora os quatro autores citados como do grupo de Teorias de Conteúdo compartilhem em seus estudos de um interesse comum em necessidades de indivíduos cada um deles fez uma contribuição singular para a melhor compreensão do impacto da motivação individual no trabalho.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 593), um dos modelos mais conhecidos e atraentes da motivação é a hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow, incluída no

grupo de teorias de Conteúdo. “Esta teoria está relacionada com as necessidades básicas do indivíduo, é composta de prioridades para o ser humano”. É a mais conhecida de todas as teorias a respeito da motivação humana. Sua hipótese básica é que, em cada pessoa existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas:

- a) Necessidades fisiológicas;
- b) Necessidades de segurança;
- c) Necessidades sociais;
- d) Necessidades de estima;
- e) Necessidade de auto-realização.

Essa teoria contempla as necessidades subjacentes a toda motivação humana e as organiza em cinco níveis básicos hierarquicamente. O nível mais baixo de necessidades de um indivíduo precisa estar satisfeito, antes que ele possa se interessar pelas de nível superior. São de importância primária - necessidades fisiológicas. Nessa ordem, as necessidades humanas quando relativamente satisfeitas, a próxima necessidade mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa. Fica claro para Chiavenato (2008, p. 594), que a teoria da hierarquia das necessidades (Teoria dos Conteúdos) apresentada por Maslow, “o primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer o nível da hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica”.

E para trazer motivada uma pessoa, ou um grupo de pessoas, há a necessidade de se conhecer bem o nível de hierarquia que está ou que estão focalizando naquele momento, ou seja, onde se quer chegar, o que o(os) satisfaz(em) realmente, para que diante desse diagnóstico fique mais fácil se atingir objetivos de realização pessoal como ser humano.

Assim, as Teorias ERC de Clayton Alderfer, citada por Schermerhorn Hunt e Osborn (1999, p. 87), distinguiram-se da de Maslow em três aspectos do tipo: a) “só reconhece três necessidades” – necessidades existenciais, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento; b) “inclui um componente de frustração-regressão”, o sentimento que surge quando o indivíduo não consegue satisfazer uma das três necessidades e c) diferente de Maslow a teoria afirma que “mais de uma necessidade insatisfeita pode influenciar e ativar a motivação ao mesmo tempo”.

Essa teoria explica o porquê do trabalhador sempre estar em busca de melhores salários, benefícios e melhores condições de trabalho, mesmo que estas situações estejam em conformidade com o mercado.

Como se podem conferir as teorias da motivação sempre esbarram na experiência e história de vida das pessoas, principalmente a estima, a necessidade social ou de relacionamento como chamou Maslow e McClelland.

2.5 CONCEITUANDO SALÁRIO/REMUNERAÇÃO

Na organização, cada colaborador está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidade, desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Através deste conceito, Chiavenato (2002, p. 223) define remuneração como “o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do seu emprego”.

Quando fala-se em salário trata-se de uma política de gestão de colaboradores centrada no princípio segundo o qual, no âmbito do comprometimento, a qualidade de vida funcional vale tanto quanto a retribuição monetária. Esse conceito manda oferecer desafios não-desmotivadores, programas de qualificação formal, horário móvel, qualificação dos ocupantes de cargos graduados e de cargos técnicos em habilidades interpessoais, enfim, ganhos não mensuráveis que fazem um ambiente de trabalho ficar humanizado.

Ainda, para Chiavenato (2002, p. 223), remuneração “é a função de recursos humanos que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais”, ou seja, a própria remuneração funcional, salários indiretos, remuneração por habilidades e competências, remuneração variável, participações acionárias e outras diversas formas de se remunerar.

Bohlander, Snell e Sherman (2003), comentam que remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu trabalho. Portanto, o pagamento é uma consideração importante na gestão de recursos humanos porque fornece aos funcionários uma recompensa tangível pelos seus serviços.

Destaca-se ainda que os sistemas de remuneração modernos podem proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, pois oferecem reais possibilidades de crescimento na carreira. Com isto, há um sentimento de valorização e respeito por parte de seus integrantes.

2.5.1 Tipos de Remuneração

- **Remuneração tradicional**

Na organização voltada para funções tradicional de dez ou mesmo vinte anos atrás, as pessoas eram pagas principalmente por meio de salários-base. Esses salários eram determinados normalmente por três fatores: o cargo específico, a necessidade de manter um certo nível de igualdade na remuneração dos funcionários da organização e a necessidade de pagar salários competitivos com os que são pagos por outros empregadores no mercado, ramo ou região (MARRAS, 2000).

O valor exato de um cargo específico tornou-se o fator crucial na determinação da remuneração. O cargo passou-se a se basear em três critérios principais: o conhecimento, a resolução de problemas e a responsabilidade. A remuneração baseava-se em habilidades individuais específicas que uma pessoa trazia consigo ao preencher um determinado cargo. Os funcionários não eram encorajados a desenvolver outras habilidades, nem eram recompensados pelos atributos intrínsecos que hoje são tão importantes - atributos como a flexibilidade, o julgamento prático e a capacidade de trabalhar junto com outras pessoas.

Na última década, as empresas chegaram lentamente à conclusão de que os programas tradicionais de remuneração foram suplantados por novas estruturas, estratégias e processos de trabalho organizacionais. Em vez de apoiar a empresa, eles se transformaram em barreiras ao crescimento e ao sucesso. As empresas passaram, então, a procurar novas soluções de remuneração que, esperam auxiliarão a impulsionar e apoiar sua nova ênfase em valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade. O deslocamento, geralmente, é em direção a estratégias de remuneração variável baseadas em desempenho, essas incluem uma variedade de programas de incentivos, recompensam tanto o desempenho individual como o do grupo. Essencialmente, a remuneração de um indivíduo aumenta ou cai dependendo de seu desempenho, do desempenho de sua equipe ou unidade e do desempenho da organização como um todo. As avaliações podem ser vinculadas a questões como produtividade, valor econômico agregado, desenvolvimento e novas competências ou penetração global de mercado (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

- **Remuneração por conhecimento e habilidades**

Os programas de remuneração que recompensam o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos cresceram em popularidade durante a última década. A remuneração baseada em habilidades inicialmente ganhou popularidade em fábricas e outros ambientes operários,

onde foi utilizada principalmente como uma forma de quebrar cargos restritos e rígidas regras de trabalho como a clássica: "Apenas os eletricitas podem trocar lâmpadas". Finalmente, entretanto, ela passou a ser vista por seu valor verdadeiro: recompensar e motivar os funcionários em outras organizações voltadas para processos, onde velocidade, flexibilidade e produtividade.

As estratégias de remuneração baseada em habilidades recompensam as pessoas pelas habilidades nas quais se exige seu desempenho, em vez de um trabalho específico. À medida que os funcionários adquirem mais habilidades, eles se tornam recursos mais flexíveis. Não apenas são capazes de desempenhar múltiplos papéis, mas também de desenvolver uma compreensão mais ampla dos processos de trabalho e, desta forma, obter uma compreensão melhor da importância de sua contribuição para a organização. Esta flexibilidade e compreensão são cruciais em organizações que estão implementando o compartilhamento de tarefas e as equipes de trabalho autogerenciadas (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Esse tipo de remuneração também pode ajudar os funcionários e as organizações a se adaptarem às rápidas mudanças técnicas de mercado. Um exame de qualquer ambiente de processo hoje mostra claramente como essas mudanças técnicas são drásticas.

A remuneração baseada em habilidades é quase sempre apresentada como um abandono radical da estratégia tradicional de remuneração vinculada ao cargo. Na realidade, o abandono radical - se é que existe - atinge os próprios cargos. A nova estratégia de remuneração, em essência, é um necessárias na 'nova' organização, esta da torta para melhor apoiar os valores e comportamentos exigidos pelos novos cargos. Os cargos de hoje, especialmente em organizações voltadas para processos e baseadas no tempo, tendem a ter uma - extensão mais ampla e a exigir um conjunto maior de habilidades (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

Outra questão essencial a ser abordada pelas organizações na implementação de remuneração baseada em habilidades é a determinação das habilidades que serão recompensadas. A meta de tal estratégia, afinal, não é recompensar os funcionários pela aquisição de mais e mais habilidades, mas sim por aquelas habilidades necessárias a um papel ou cargo específico. Para um programa de remuneração por habilidades funcionar, deve haver uma relação de proximidade entre o valor total das habilidades e o nível de remuneração do mercado. Se um trabalho exige seis habilidades, por exemplo, um funcionário não deveria ser pago pelo nível de mercado até que adquirisse todas as seis habilidades. Tampouco ele deveria receber acima do nível de mercado por simplesmente possuir todas as seis habilidades (MARRAS, 2000).

Dessa maneira, esse tipo de remuneração pode ser eficaz em organizações que fizeram reestruturação do trabalho, ou desejam fazê-lo. Ao pagar os empregados pela aquisição das habilidades necessárias na 'nova' organização, esta pode, efetivamente, reduzir ou mesmo eliminar sua resistência natural à mudança. Assim, pode transformar uma empresa em uma organização mais flexível, orientada ao desempenho e impulsionada por equipes, ao mesmo tempo enriquecendo sempre o tempo de serviço e a remuneração de seus funcionários.

- **Remuneração por competências**

A remuneração baseada em competências requer mais do que apenas identificar as competências e estabelecer um novo programa de remuneração e também deve ser incorporado aos processos de seleção de novos funcionários e avaliação de desempenho. Diferentemente das avaliações tradicionais, um programa eficaz de avaliação baseado em competências enfatiza como os funcionários trabalham, em vez de simplesmente o que realizam (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

- **Remuneração variável baseada em desempenho**

Os programas de remuneração variável baseados no desempenho têm apresentado lentidão para se consolidar em muitas organizações. Muitas empresas começaram a expandir o uso de programas de remuneração variável simplesmente empurrando os planos tradicionais de incentivos do tipo executivo mais profundamente dentro da organização, para diretores e gerentes. Assim como outros planos de remuneração variável, esses programas podem funcionar, contanto que os membros recentemente qualificados possam, por meio de seu desempenho, realmente influenciar os resultados de negócios que disparam o incentivo.

Embora esses usos expandidos do plano tradicional de incentivos gerenciais sejam utilizados, um número crescente de organizações observa uma variedade de outras abordagens mais dinâmicas. Como os incentivos de vendas e gerenciais, dirigidos a pequenos grupos específicos de funcionários e indivíduos. Outras são, entretanto, projetadas pra abranger organizações inteiras. Entre as estratégias de remuneração variável de crescente popularidade, Marras (2000), Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) destacam:

- **Participação nos Lucros:** Em sua forma mais simples, todos os funcionários ou certos grupos destes participam de um *pool* de curto prazo criado por uma porcentagem dos lucros, normalmente determinada por uma fórmula pré-existente. Tais programas podem motivar os funcionários de um modo geral, mas fazem pouco para impulsionar o desempenho diretamente ou mudar o comportamento de indivíduos

ou equipes. Eles são, entretanto, eficazes em organizações altamente cíclicas, cuja remuneração fixa está geralmente ao nível ou abaixo do mercado, e que desejam a flexibilidade de pagar acima do mercado nos anos abaixo do mercado, e que desejam a flexibilidade de pagar acima do mercado nos anos bons, sem ter de cortar pessoal ou custos durante os anos difíceis.

- **Participação nos Ganhos:** A vantagem dos planos de participação nos ganhos sobre seus primos da participação nos lucros é dupla. Primeiro, eles são verdadeiramente autofinanciados, construídos sobre dinheiro que a organização não teria economizado ou ganho de outra maneira. Segundo, a ligação ou linha de visão entre o desempenho e os resultados é muito mais curta e clara. Se o plano for bem projetado e comunicado, os funcionários podem ver quais mudanças de comportamento e valores levam aos resultados esperados. Então, com o treinamento e o gerenciamento certos, eles poderão fazer essas mudanças com sucesso.
- **Incentivos a Pequenos Grupos:** Os incentivos a pequenos grupos tendem a ser temporário, durando apenas até que o grupo tenha terminado seu trabalho ou finalizado seu projeto. Os membros do grupo normalmente participam da remuneração, embora em certas ocasiões as recompensas possam variar de acordo com o nível específico de contribuição.
- **Incentivos Individuais:** São usados para impulsionar não apenas as tradicionais metas financeiras, mas também os valores mais 'contemporâneos', como produtividade, satisfação do cliente, serviços e qualidade.
- **Incentivos de Longo Prazo:** Os funcionários envolvidos em projetos ou trabalhos de longo prazo às vezes recebem incentivos que funcionam como os planos de grupo de curto prazo e pagam em dinheiro ou em uma parcela de ações. Embora a maioria dos programas de incentivos de longo prazo continue a apoiar metas financeiras, um número crescente deles está sendo expandido para cobrir outros elementos do desempenho, como a satisfação do cliente e a melhoria da qualidade.

- **Remuneração baseada em equipes**

Organizações descobriram, o uso de equipes é uma estratégia eficaz para auxiliá-las durante o processo de mudança, bem como para apoiar novos valores, comportamentos e metas que resultem dessas mudanças. Elas descobriram que algumas das mudanças mais eficazes não vêm de indivíduos ou departamentos únicos, mas de grupos multidisciplinares e

transfuncionais. Infelizmente, muitas vezes é mais fácil falar sobre criar tal abordagem do que criá-la efetivamente (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004).

A remuneração baseada em equipes começou apenas recentemente a ganhar aceitação. Entretanto, o uso de equipes continua a crescer, e o mesmo: deve ocorrer com o uso de programas de remuneração que o apóia (MARRAS, 2000).

O projeto de estratégias de remuneração baseadas em equipes, assim - o projeto da estrutura que apóiam, não é mais difícil que o normal, caso os projetistas compreendam completamente o conceito de equipes - como se organizam, como funcionam, a dinâmica dos membros e que valores e meios organizacionais elas podem melhor apoiar. Uma vez que se tenha esse entendimento geral, o trabalho de determinar a arquitetura adequada de recompensas pode começar.

Dessa maneira, é importante lembrar, que os incentivos representam o reconhecimento da administração e dos colegas pelo desempenho do trabalhador, sendo que esses programas, geralmente, estão associados a algum tipo de campanha, competição interna ou projeto de aprimoramento do desempenho das pessoas e das empresas.

Segundo Maximiano (2000) os principais incentivos são: de reconhecimento (estabelecem premiações de natureza psicológica ou social, por exemplo, fotos colocadas nas paredes, etc.), de incentivos monetários (premiação em dinheiro), mercadorias (representa o dinheiro transformado em algo material, como uma caneta, relógio ou mesmo um automóvel) e viagens (mais dispendioso, mas muito atraente para os colaboradores, uma vez que satisfaz um desejo pessoal).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de identificar como a remuneração influencia a satisfação dos colaboradores; mais especificamente, busca-se verificar as principais características da gestão de pessoas, relacionadas à administração de salários; como também, apresentar a importância do processo de avaliação de desempenho; e, ainda, demonstrar como o aspecto motivacional pode influenciar no ambiente de trabalho.

Para fins de fundamentação deste estudo, foram consultados os autores clássicos acerca da gestão de pessoas, dos quais pode-se perceber que através dos estudos foi possível identificar que a remuneração é essencial para o bom desenvolvimento da organização e que os incentivos são fundamentais para isto. Todavia, é necessário que haja uma avaliação de

desempenho, como também, treinamentos e aperfeiçoamentos, para que se atinjam metas e instigue os colaboradores a tornarem-se mais participativos.

Compreende-se que o objetivo do estudo foi alcançado, e espera-se com este impulsionar o desenvolvimento de novas pesquisas, visto que este não pretende esgotar a temática, mas sim, deixar posicionamentos que envolvam o aprimoramento de novas perspectivas teóricas, que poderão nortear questionamentos futuros.

ABSTRACT

Identifies how compensation affects employee satisfaction, more specifically, it seeks to identify the main features of the management of people, related to the administration of salaries, but also present the importance of the process of performance evaluation, and also demonstrate how the motivational aspect can influence the work environment. For purposes of this study reasons, the classical authors were consulted about the management of people, emphasizing mainly Chiavenato (2008), Marras (2000), Wood Jr Picarelli and Son (2004), among others. The studies were identified that remuneration is essential for the proper development of the organization and that incentives are key to this. However, there needs to be an assessment of performance, but also training and improvements to the achievement of goals and instigate employees to become more involved.

Keywords: People Management. Organizational Behavior. Compensation.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **Administração dos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade da economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHERMERHORN, Jr.; JOHN R. HUNT; JAMES G. E. ; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.