

## **A Percepção dos Gestores quanto às Estratégias de Remuneração e a Motivação no Trabalho: Um Caso no Judiciário da Amazônia Brasileira**

**Luis Claudio de Jesus Silva** – Luisclaudiojs@gmail.com

Doutorando em Administração (UFMG) – Prof. do Dpto de Administração (UFRR)

**Paulo Cesar Diniz de Araújo** - pcmestrando@yahoo.com.br

Doutorando em Administração (UFMG) – Prof. do curso de Administração (UEA)

**Edgar Reyes Junior** – edgarreyes2000@yahoo.com.br

Doutor em Administração (UNISINOS) – Prof. Dpto de Administração (UFRR)

**RESUMO:** A acelerada automação do trabalho e suas conseqüências têm exigido das organizações mudança de postura para enfrentar o novo cenário. A sobrevivência organizacional exige maior valorização dos recursos humanos e a busca de alternativas capazes de promover um ambiente organizacional equilibrado mais produtivo e competitivo. Dentre as alternativas, destacam-se o uso estratégico da remuneração e a adoção de práticas de disposição de ambiente organizacional capaz de promover maior motivação para e com o trabalho. O objetivo deste estudo é coletar dados que possibilite identificar o uso de estratégias de remuneração no Tribunal de Justiça de Roraima e a percepção dos ‘gerentes’ quanto a eficiência na aplicação dessas estratégias, além de, analisar a preferência deste público com relação às teorias da motivação. Para tanto, realizou-se estudo de caso com uso de questionário estruturado em escalas multi-ítem tipo *Likert*. A amostra representa 63,48% do universo pesquisado. Onde, para 49,31% dos gerentes as estratégias de remuneração não são percebidas ou são ineficientes e 71,23% afirmam não existir qualquer parâmetro de mensuração dos resultados. A preferência é pela Teoria da Equidade, no entanto políticas que integre outros postulados teóricos terão maior aceitação e provavelmente maior eficiência.

**Palavras chave:** Administração Pública; Remuneração variável, Motivação

**ABSTRACT:** A rapid automation of labor and its consequences have required organizations change of attitude to face the new scenario. The organizational survival requires greater human resources development and the search for alternatives ways of promoting a balanced organizational environment more productive and competitive. Among the alternatives, we highlight the strategic use of compensation practices and the adoption of existing organizational environment that promotes greater motivation and work. The objective of this study is to collect data that enables identifying the use of compensation strategies at the Court of Roraima and the perception of 'managers' as the efficient implementation of these strategies, and analyze the preference of the public in relation to theories of motivation. Therefore, we carried out a case study using a structured questionnaire scales in multi-item Likert. The sample represents 63.48% of the group studied. Where to 49.31% of the managers compensation strategies are not perceived or are inefficient and 71.23% say there is no parameter measurement results. The preference is for the Theory of Fairness, however other policies that integrate theoretical postulates have greater acceptance and probably more efficient.

**Keywords:** Public Administration; Variable Compensation, Motivation

**INTRODUÇÃO**

As intensas mudanças provocadas pelo mundo globalizado, fortemente sentidas pelas organizações empresariais nas últimas décadas, têm provocado mudanças nos paradigmas até então inquestionáveis. Sobreviver a estas mutações tem exigido das organizações um olhar voltado para a valorização de seus recursos humanos e a busca constante de alternativas capazes de promover um ambiente organizacional equilibrado e que torne as organizações mais produtivas, competitivas e perenes.

Como resposta a estas mutações no ambiente externo, muitas organizações passaram a buscar uma gestão mais profissional e flexível adotando políticas de planejamento estratégico e gerencial sistêmico e abrangente. E, neste contexto de extrema concorrência percebe-se a urgência de atrair e manter nos recursos humanos pessoas motivadas, competitivas e capazes de auxiliar na maximização do desempenho organizacional. Visando estes objetivos, as organizações têm implantado políticas estratégicas de remuneração e vem testando várias formas de recompensar eficientemente o esforço dos trabalhadores, mantendo ou propiciando maior motivação, comprometimento com os objetivos organizacionais, melhoria no desempenho produtivo e como consequência a redução da rotatividade de pessoal, do absenteísmo, e ampliando a percepção social positiva (DUTRA, 2002; FISCHER, 2002).

A evolução relatada pode ser observada nas organizações privadas, mais flexíveis e ágeis em responder as mudanças. Nas organizações públicas brasileiras, burocraticamente morosas e inflexíveis, pouco se tem feito para responder as mutações externas e atender as novas exigências da sociedade. Percebem-se algumas experiências, ainda incipientes, de implantação de planejamentos gerenciais estratégicos, no entanto, em sua maioria, sem a compreensão necessária de uma visão sistêmica e integradora. Nas organizações públicas, não se identifica, por exemplo, uma política de valorização de pessoal eficiente e capaz de acompanhar os modelos e experiências adotados nas organizações privadas. O que se observa é que o Estado vem experimentando um processo desafiante onde se substituiu, parcialmente, a administração pública burocrática por uma administração gerencial, mais parecida com as empresas privadas (MARQUES *et al*, 2010).

É com este cenário ao fundo que se traz a discussão o caso do Tribunal de Justiça do Estado de Roraima (TJRR), onde, após identificação dos componentes agregados ao vencimento básico (salário) formadores da remuneração (salário base + benefícios), pesquisou-se entre os servidores ocupantes de cargos de 'gerência', ou seja, aqueles com

**SILVA LCJ; ARAÚJO, PCD; REYES JUNIOR E**

alguma responsabilidade hierárquica sobre outros servidores o modo como percebiam o uso estratégico das formas de remuneração implantadas pela organização e a concordância e preferência com as correntes de pensamento teórico da área de motivação.

**REMUNERAÇÃO**

Na era do conhecimento, os Recursos Humanos são os mais preciosos, raros, valiosos e insubstituíveis que as empresas possuem. Sem eles estratégias e operações correm sério risco de fracassar. As pessoas constituem-se no único patrimônio efetivo de que a organização dispõe. Portanto, gerir pessoas é a mais importante e nobre das tarefas que incumbem ao administrador (FARAH, 2004).

Para Farah (2004), o salário é o principal, senão o único, meio à disposição dos trabalhadores para satisfazer suas necessidades básicas de sobrevivência. Paschoal (1998) destaca que na nossa cultura e no nosso sistema de relações econômicas, a despeito de existirem outros fatores importantes, eles não são tão determinantes na decisão das pessoas como é o salário, mais reforça que, contudo, por ser a contrapartida pecuniária e já que as pessoas não costumam “trabalhar por esporte”, o salário estabelece o elo primeiro e decisivo.

Em síntese Woord Jr e Picarelli Filho (2009) afirmam que, a remuneração é uma forma de ligação entre a empresa e a nova realidade das organizações atuantes num mercado global e competitivo. Essa ligação, catalisando e convergindo as energias da empresa, se dá da seguinte forma:

i) visão de futuro organizacional. O que a empresa é hoje e o que deseja ser no futuro. A ocorrência deste debate deve considerar a estratégia, a estrutura e o estilo de gerência;

ii) cada indivíduo deve ser remunerado de forma a refletir todo o conjunto de fatores que afetam sua contribuição para o sucesso do negócio, ou seja, suas características pessoais, as características de cargo e o vínculo com a organização. O sistema de remuneração deve também levar em consideração suas atribuições, responsabilidades, conhecimento, habilidades, resultados e evolução na carreira (REIS NETO, 2004).

A muito o pagamento do salário fixo, pago mensalmente, deixou de ser a forma mais eficiente de remuneração do trabalho. Juntamente com as práticas do ambiente organizacional essa prática mudou radicalmente nos últimos anos. Atualmente, a sobrevivência competitiva das organizações em um mercado onde as margens de lucro são cada vez menores e a valorização e motivação das pessoas e das equipes é um desafio permanente, a implantação de

**SILVA LCJ; ARAÚJO, PCD; REYES JUNIOR E**

políticas de remuneração estratégica ganha cada vez mais espaço, destacando-se como uma das mais importantes ferramentas nas estratégias de gestão organizacional.

A Remuneração Estratégica, quando bem planejada, implantada e gerida pode resultar em pessoas e equipes mais motivadas e produtivas, aumentando a força de atratividade da organização, promovendo o sentimento de valorização nas pessoas, estimulando a co-responsabilidade e a busca pela competência e reforçando os vínculos das pessoas com a organização.

À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da organização, constitui um componente de motivação e harmonização de interesses, contribuindo para a construção de valores partilhados e ajudando a gerar visões comuns. Assim, o sistema de remuneração passa a ser parte do sistema gerencial da organização e, se bem balanceado, fonte de diferenciação e vantagem competitiva (REIS NETO, 2004).

Para Lacombe (2005), um dos fatos que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o nível material, mas também o bem-estar psicológico das pessoas. Carlos Osmar Bertero, ao prefaciar o livro: *Ética na Gestão de Pessoas* (2004) opinou que as pessoas dificilmente sentem-se preciosas, raras e de difícil substituição. Em sua maioria, as pessoas sentem que são descartáveis, podendo ser substituídas a qualquer momento por alguém de maior competência ou de menor custo ou ambos.

A escolha de um sistema de remuneração que seja mais adequado à realidade organizacional não é tarefa simples. Exige não somente o conhecimento da técnica, mas também a atenção e a observação de aspectos mais sutis, porém igualmente relevantes, como a cultura e o momento organizacional. Como se vê, desenvolver e gerir sistemas de remuneração são tarefas das mais complexas uma vez que, além de despertar o interesse de todos na organização, podem ser instrumento de motivação ou de insatisfação, na medida em que um sistema mal delineado acarreta problemas e cria obstáculos à dinâmica organizacional.

Pela complexidade do tema e por sua inegável importância para as empresas, causa extrema preocupação que algumas organizações, aí destacadas as ligadas ao setor público, ainda desenvolvam políticas estratégicas de gestão, sem a devida atenção e alinhamento com a política de remuneração. O desenvolvimento de políticas estratégicas de remuneração é comumente observado nas grandes indústrias, ligadas invariavelmente ao setor privado, sendo

**SILVA LCJ; ARAÚJO, PCD; REYES JUNIOR E**

tal política incipiente ou inexistente nas organizações públicas. Na função pública é raro ver a direção de pessoal adotar uma orientação estratégica (OCDE, 1998). Vários são os gargalos apontados como entraves ao desenvolvimento de sistemas de remuneração. Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2009), a maioria das empresas, entre as mais inovadoras, continuam utilizando sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e funções. Tais sistemas, quando utilizados exclusivamente, tornam-se anacrônicos, geram entraves às mudanças e criam barreiras ao avanço da transformação da organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da organização.

O que se observa como justificativa para a adoção dos sistemas tradicionais de remuneração nas organizações e que estes reforçam a estrutura burocrática, privilegiando as relações hierárquicas, em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente. Ou seja, atendem bem ao sistema burocrático de gestão grandemente encontrado nas organizações públicas (OCDE, 1998).

Wood Jr e Picarelli Filho (2009) ao citarem o consultor e professor norte-americano Edward E. Lawler III, afirmam que para este, o problema central é que os sistemas de remuneração em uso foram criados para um modelo de empresa que está em extinção. As profundas transformações que as organizações estão experimentando, exigem a mudança de comportamento e adoção de sistemas de remuneração mais eficientes, capazes de captar e reter os talentos que a ajudarão a alcançar os objetivos organizacionais.

É importante considerarmos que num sistema centralizado de gestão de pessoal, como observado na maioria das organizações públicas, é muito mais difícil definir uma orientação estratégica, pois a atenção dos responsáveis está direcionada na gestão de pormenores. O respeito aos regulamentos desvia da reflexão sobre os grandes problemas (OCDE, 1998).

No entanto, em decorrência das transformações no mundo do trabalho, essa situação está mudando gradativamente com influencia sentida no setor público. As novas perspectivas para a gestão de pessoas nas empresas alimentam também os planos de modernização da gestão pública. O aparelho governamental, assim como as empresas privadas, inserido em um cenário de intensa modernização e restrição orçamentária necessita de novas formas de organização mais flexíveis que possibilitem a gestão de recursos humanos de forma estratégica, onde a adoção de estruturas inovadoras de desenvolvimento, incentivos e cobrança de resultados se torne possível (MARQUES, 2010).

## MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Inúmeros são os estudos e teorias sobre motivação no trabalho e todos guardam seu valor e complementam-se mutuamente, no entanto, para este estudo, por questão de decisão didática, escolheu-se para pesquisa, e passa-se a analisar, as seguintes teorias: das Necessidades Socialmente Adquiridas; dos Dois Fatores; ERG; da Expectativa; da Equidade e da Definição de Metas.

A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas McClelland fundamenta-se na identificação de três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: *necessidade por realização, poder e afiliação*. De acordo com Bowditch e Buono (2002), a teoria de McClelland propõe que cada um de nós será, em momentos diferentes, influenciado por um desses três fatores, sendo que a força de cada necessidade específica - e a sua influência no nosso comportamento - irá variar conforme a situação.

Indivíduos com necessidade de realização (interesse recorrente de fazer melhor, superando padrões de excelência), apresentam forte desejo de assumir responsabilidades pessoais por acreditarem que podem solucionar os problemas, também buscam situações em que podem obter *feedback* do seu desempenho (REGO; JUSUINO, 2002). McClelland (1997) observa que os indivíduos que tem a necessidade de realização como motivadora, focalizam primeiramente o crescimento pessoal e tendem a evitar tarefas que vêm como muito fáceis ou muito difíceis. Buscam a superação dos obstáculos, mas precisam sentir que o fracasso ou sucesso dependeu de suas próprias ações. Ou seja, gostam de desafios com dificuldade intermediária (ROBBINS, 2002).

Os indivíduos com necessidade de poder (desejo de ser forte e influenciar as pessoas) gostam de estar no comando, buscam situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que com o desempenho eficaz (ROBBINS, 2002) e comumente sentem-se atraídos por riscos elevados (REGO; JESUINO, 2002).

E finalmente, indivíduos com necessidade de afiliação (desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis) buscam a amizade e a cooperação. De acordo com McClelland (1997) os indivíduos com necessidade de afiliação são mais propensos a fazerem concessão a demandas particulares.

Para Ferreira *et al* (2006), a grande contribuição da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas foi colocar foco sobre a necessidade de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos

**SILVA LCJ; ARAÚJO, PCD; REYES JUNIOR E**

casos nas organizações há um desperdício de talentos, com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes, em outras palavras, alocam a pessoa certa no lugar errado. Esta situação causa problemas como baixo desempenho, *stress*, *turnover* e outras conseqüências negativas, que poderiam ser amenizadas com uma análise mais detalhada do perfil de necessidades do profissional com as características e atividades do cargo (*op. cit.*).

A pesquisa de Herzberg (2003), origem da Teoria dos Dois Fatores, sugeriu que a motivação é composta de duas dimensões, não relacionadas: *fatores de higiene* relacionado a aspectos extrínsecos à tarefa, ou seja, aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem. O fator higiene absolve todos os benefícios oferecidos pela organização, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, relações interpessoais, segurança no cargo, sociais e salário, os quais são vistos como fatores que podem gerar insatisfação, porém, quando plenamente atendidos não resultam em não-satisfação; *Fatores motivadores* estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrangem: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização, liberdade para criar, inovar entre outros fatores intrínsecos ao próprio trabalho e que podem levar os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação (SANT'ANNA *et al*, 2011; PONTES, 2002). Segundo Bowditch e Buono (2002), a principal implicação da teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Porém, para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e elevem o desempenho acima dos padrões mínimos, é necessário agregar motivadores ao trabalho.

Vroom (1997) enfatiza que Herzberg portou-se como ferrenho defensor da motivação intrínseca, apontando as limitações das recompensas e castigos extrínsecos e propondo a motivação pelo próprio trabalho, a ser conquistada através do enriquecimento do cargo. O enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois oferece a oportunidade de crescimento psicológico (Herzberg, 1997).

Mesmo registrando algum apoio a teoria de Herzberg, essa tese resultou em uma massa substancial de pesquisas contraditórias. A maioria dos estudos empíricos refutam as previsões feitas com base nesta teoria. Por exemplo, foi demonstrado que necessidades como salário, reconhecimento e responsabilidade funcionam igualmente como fatores de higiene e como motivadores (BOWDITCH; BUONO, 2002).