

REMUNERAÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL: TEM RAZÃO A TEORIA DA EXPECTÂNCIA?

Jocélia Angela Gumiere da Silva¹

RESUMO

Este artigo visa identificar, à luz da Teoria das Expectativas, se a remuneração exerce influência motivacional sobre profissionais nas organizações. Sua relevância prática reside no fornecimento de conteúdo que possa contribuir com a Gestão de Pessoas no desenvolvimento de políticas de gestão de cargos, salários, benefícios e carreiras. Do ponto de vista teórico, contribui por ampliar o conhecimento do impacto motivacional da remuneração sobre as relações de trabalho. Os resultados mostraram que embora a Teoria da Expectância tendo razão, as organizações contemporâneas não têm valorizado a gestão da remuneração como um importante vetor para seus objetivos possam ser alcançados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Motivação. Remuneração. Salário.

COMPENSATION AS MOTIVATIONAL FACTOR: WHY HAVE A THEORY EXPECTANCY?

ABSTRACT

This article aims to identify, in the light of the Theory of Expectations, if the remuneration motivational influences on professional organizations. Its practical relevance lies in providing content that can contribute to the Personnel Management policy development management positions, salaries, benefits and careers. From the theoretical point of view, contributes to expanding the knowledge of academia motivational impact of remuneration in labor relations. The results showed that while having reason to Expectancy Theory, contemporary organizations have not valued the remuneration management as an important vector for your goals can be achieved.

KEYWORDS: People Management. Motivation. Remuneration. Salary.

1. INTRODUÇÃO

Os últimos trinta anos têm sido marcadas por mudanças significativas no comportamento das organizações especialmente, no que diz respeito à busca pela

¹ Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucepe Business School).
Professora do CET-Faesa e Faculdade Novo Milênio.
jgumiere@gmail.com

competitividade organizacional numa perspectiva globalizada (HU; XIA, 2010; CRAIDE et al., 2011). Todas estas mudanças geraram instabilidade e insegurança para as organizações (SATT; CRISTELLO, 2009). As empresas contemporâneas vivem uma constante necessidade de apresentarem resultados satisfatórios e alcançam e/ou superem os objetivos organizacionais. Assim como as instituições privadas, as organizações públicas também veem sendo pressionadas a apresentarem melhor desempenho e resultados mais efetivos (PABLO et al., 2007; OLIVEIRA et al., 2010). Por isso, os gestores contemporâneos estão tão engajados no processo de motivar seus funcionários, já que as pessoas são importante vetor para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (SATT; CRISTELLO, 2009).

Satt e Cristello (2009, p. 30) afirmam que “estudos revelam que a motivação dos colaboradores é um fator que caminha junto com a produtividade, já que trabalhadores motivados e satisfeitos estarão mais predispostos para o trabalho”. Neste sentido, torna-se importante entender quais são os fatores que geram motivação nas pessoas. No que tange à remuneração, ao longo dos anos muito se discutiu a respeito do salário como fator motivacional. Muitos estudiosos acreditam que o salário não exerce influência motivacional nas pessoas dentro das organizações. Uma das razões para este ceticismo baseia-se no preconceito gerado pela antiga Teoria das Relações Humanas que tanto combateu as limitações do modelo do *Homo Economicus* difundido pela Teoria da Administração Científica de Taylor (CHIAVENATO, 2009). No entanto, cada vez mais pesquisas estão sendo produzidas buscando a ampliação do entendimento de qual impacto da remuneração na motivação das pessoas. Lawler III (1971), com sua Teoria da Expectação, foi um dos autores que mais estudaram a remuneração como impulsor do comportamento direcionado à produtividade e, conseqüentemente, ao desempenho.

A revisão da literatura demonstra um aumento no número de pesquisas no Brasil, tanto sobre motivação quanto sobre a remuneração como ferramenta da gestão estratégica voltada para resultados, no entanto, a quantidade de material disponível gera a necessidade de ampliação do conhecimento sobre a remuneração como fator motivacional. Este artigo tem como objetivo identificar o impacto que a remuneração exerce sobre a motivação das pessoas para o desempenho no trabalho.

A relevância prática reside no fornecimento de conteúdo que possa contribuir com a Gestão de Pessoas no desenvolvimento de políticas de gestão de cargos, salários, benefícios e carreiras, bem como nas ações que busquem a motivação dos colaboradores. Do ponto de vista teórico, contribui para a ampliação do conhecimento do impacto motivacional da remuneração nas relações de trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2009, p. 63) é “difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos”, apesar do mesmo autor explicar que “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico” (p. 63).

Para Satt e Cristello (2009, p. 30), a “motivação é o resultado da interação do indivíduo com determinada situação”, portanto ela surge de um desejo ou de uma necessidade que a pessoa tem de realizar alguma coisa.

Maximiano (2000) informa que a palavra motivação indica o processo pelo qual um conjunto de interesses e motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Neste mesmo sentido, Robbins (2005) afirma que a motivação é o fator responsável pela intensidade, direção e persistência que o indivíduo possui para alcançar uma determinada meta ou objetivo.

Bergamini (2008, p. 108) defende que “motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”. Isto é, a motivação atua como uma fonte autônoma de energia, de caráter intrínseco e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior. Em outro trabalho (2003), a mesma autora complementa que “o estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção aos seus objetivos” (p. 64). Neste

sentido, “o que leva as pessoas a agirem de diferentes maneiras é o foco do tema motivação” (BANOV, 2009, P. 68).

Muitas são as teorias que buscam explicar a motivação humana. Embora muito questionadas atualmente quanto à sua validade, três teorias clássicas ainda são as explicações mais conhecidas para a motivação dos trabalhadores (SATT; CRISTELLO, 2009), todas desenvolvidas na década de 1950, período frutífero para conhecimento do termo motivação (ROBBINS, 2005). São elas: a “Teoria da Hierarquia das Necessidades”, de Abraham Harold Maslow; a “Teoria dos Dois Fatores”, de Frederick Herzberg; e a “Teoria X e Teoria Y”, de Douglas McGregor, que, embora não sendo propriamente uma teoria da motivação, trata-se de um modelo de administração de pessoas baseado na motivação.

Em seu trabalho, Satt e Cristello (2009) relacionam uma série de teorias contemporâneas da motivação: a Teoria ERG (existência, relacionamento e crescimento), a Teoria das Necessidades McClelland, a Teoria da Avaliação Cognitiva, a Teoria da Fixação de Metas, a Teoria do Reforço, a Teoria do Planejamento do Trabalho e a Teoria da Equidade, a Teoria da Expectância (ou da Expectativa).

Para Robbins (2005), estas teorias são chamadas de “contemporâneas” não por terem sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o entendimento mais avançado que existe na atualidade no que tange à explicação da motivação dos indivíduos nas organizações. Este trabalho tem como foco a Teoria da Expectância.

2.2 REMUNERAÇÃO

Ao longo dos anos, desde as primeiras escolas da Administração, muito se discutiu a respeito do salário como fator motivacional. A Teoria da Administração Científica de Taylor difundiu o conceito do *Homo Economicus* (CHIAVENATO, 2009). Taylor acreditava que o salário constituía fonte de motivação e que o trabalho seria executado unicamente por recompensas financeiras, portanto, a gestão deveria incentivar a troca salarial em função do aumento da produtividade.

O modelo do *Homo Economicus* foi fortemente combatido pela Teoria das Relações Humanas, na década de 1950, através do estudo realizado por Elton Mayo conhecido como a Experiência de Hawthorne (CHIAVENATO, 2009). Nesta nova concepção, o ser humano passou a ser entendido como um Homem Social, isto é, como um ser social, movido pelas interações com outros indivíduos e motivado por necessidades sociais, psicológicas e expectativas grupais.

Chiavenato (2009), citando Lawler III, reforça que o preconceito gerado pela Teoria das Relações Humanas existe até os dias de hoje e, parece ter transformado o dinheiro em “algo vil e sórdido, quando na realidade, ele é uma das razões principais que levam as pessoas a trabalhar em uma organização”.

Como grande parte das teorias motivacionais foram desenvolvidas na frutífera década de 1950, a mesma em que a Teoria das Relações Humanas estavam sendo difundidas, o salário foi pouco explorado como fator motivacional. No entanto, o modelo Contingencial proposto por Victor H. Vroom (1964) defende que os objetivos pessoais do indivíduo, incluindo o salário, contribui para motivar uma pessoa a aumentar sua produtividade. Posteriormente este modelo foi enriquecido por Lawler III, dando origem à Teoria da Expectância (CHIAVENATO, 2009).

Wood Jr. (2011) explica que a modernização da gestão empresarial e adoção de novos modelos de organizações do trabalho obrigam os gestores a implantarem modelos de remuneração mais modernos. É preciso pensar na remuneração, isto é, no conjunto de recompensas (inclusive o salário), como uma ferramenta estratégica da empresa, constituindo assim um “fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultado” (p. 38).

Em recente estudo, Gumiere da Silva (2013) afirma que são aspectos de natureza econômica que impulsionam os estudantes a iniciarem um curso superior, como a necessidade de obter realização pessoal e financeira através da obtenção de um emprego na área escolhida.

Remunerar estrategicamente significa dizer que as pessoas produzirão mais a medida que perceberem a possibilidade de ampliarem seus ganhos ao atingirem os

objetivos organizacionais. Este entendimento reforça a abordagem da Teoria da Expectância.

2.3 TEORIA DA EXPECTÂNCIA

A Teoria da Expectância (ou da Expectativa ou da Expectação) surgiu dos trabalhos de Lawler III (1971). Em seus estudos Lawler III encontrou fortes evidências de que o dinheiro é fator de motivação para o trabalho, desempenho e outros comportamentos humanos, como companheirismo e dedicação à organização. Entretanto, apesar de ser fator motivacional, o salário tem encontrado pouca potência motivacional devido a sua “incorreta aplicação pela maior parte das organizações” (CHIAVENATO, 2009, p. 73).

Logo, se os gestores administrassem melhor os cargos, salários e benefícios nas empresas, a remuneração poderia exercer um forte impacto na gestão de pessoas, levando os indivíduos à motivação, à alta produtividade e, conseqüentemente, à convergência dos interesses individuais com os interesses organizacionais.

Chiavenato (2009) explica que há quatro motivos para a ausência da relação consistente entre a remuneração e o desempenho nas organizações. Este trabalho buscou identificar se tais motivos dados para a ineficiência do dinheiro como motivação ao desempenho estão presentes nas organizações contemporâneas.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada com profissionais da Grande Vitória, no Espírito Santo. Ressalta-se que esse trabalho não visa tão somente discutir questões particulares deste estado, mas identificar se a remuneração exerce poder motivacional nas relações de trabalho.

A amostra total foi composta por 91 sujeitos, sendo 79 dos participantes do sexo feminino e 12 do sexo masculino. Observou-se que durante a pesquisa, 74 sujeitos estavam empregados e 12 desempregados.

Quanto à faixa etária, a idade variou entre 18 e 52 anos, sendo a idade média de 29 anos, com desvio padrão de 7,72. No quanto tange à escolaridade identificou-se 74 dos participantes estão fazendo um curso de nível superior e 17 já concluíram uma graduação. 53 dos sujeitos pesquisados trabalham em empresas de serviços, 33 no comércio e 5 em indústrias. 70 exercem funções administrativas e 21 funções operacionais.

O instrumento de coleta de dados contou com 10 (dez) perguntas, sendo que as 7 (sete) primeiras buscaram caracterizar os sujeitos da pesquisa. A oitava pergunta visou identificar o que motiva os trabalhadores para o trabalho, contendo 10 (dez) alternativas possíveis, sendo que a décima para especificar um fator motivacional não relacionado nas 9 (nove) anteriores. Os respondentes poderiam assinalar quantas alternativas considerassem pertinentes.

A nova pergunta buscou identificar se os trabalhadores conhecem os programas de remuneração instituídos pelas empresas que trabalham ou já trabalharam, se nelas há programa de remuneração variável e, se sim, se a remuneração os motiva a melhorarem seu desempenho.

Por fim, a décima pergunta buscou identificar se a remuneração exerce poder motivacional nas organizações e, se não, quais as causas para esta inconsistência.

O questionário, criado no *SurveyMonkey* (ferramenta de questionário online), foi encaminhado por e-mail aos sujeitos considerando a base de dados de profissionais disponibilizada por duas instituições de formação profissional da Grande Vitória.

Parte dos participantes responderam ao questionário impresso. A análise dos dados foi realizada utilizando a Estatística Descritiva (frequência e porcentagem).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa buscou identificar quais os fatores que motivam as pessoas para o trabalho e qual a importância relativa da remuneração entre estes fatores. Neste sentido, foi dada a possibilidade dos participantes marcarem, dentre oito fatores,

quantos eram responsáveis pela sua motivação para o trabalho. Não havia número determinado de respostas a serem dadas, portanto cada um podia marcar quantas julgasse pertinentes.

Destacou-se como fator de motivação para o trabalho o bom ambiente de trabalho e o relacionamento com colegas de trabalho (14,94% cada), mostrando que os participantes da pesquisa valorizam aspectos externos que incentivam a motivação para o trabalho relacionados às suas necessidades sociais. Reforça este entendimento o fato de que o bom relacionamento entre a chefia e seus liderados também conseguiu uma boa incidência de respostas (11,65%).

Fazendo a relação com a Teoria da Expectância, os participantes têm relativo discernimento sobre a importância da profissão e da remuneração para a motivação no trabalho. Isto porque as respostas relacionadas com a remuneração representaram 32,41%, sendo que: 11,65% se sentem motivados pela possibilidade de crescimento profissional; os benefícios sociais concedidos pelas empresas (remuneração indireta) representaram 10,63% dos fatores de motivação; e um bom salário motiva 10,13% dos participantes. Ressalta-se aqui que o salário é apenas uma forma de remuneração e, portanto, para que o objetivo deste trabalho seja atingido, é necessário incluir na análise as alternativas inerentes à remuneração (salário e benefícios sociais) e aquelas que contribuem para o impacto direto sobre a remuneração (crescimento profissional e melhoria da profissão).

O prazer de se sentir útil para o desenvolvimento da sociedade de maneira geral (6,33%) e questões de foro íntimo (6,84%) apresentaram baixa incidência de respostas e a necessidade de trabalhar, item inserido ao longo da pesquisa, não teve incidência significativa de respostas.

Pelas incidências das respostas, principalmente, pela ausência de um grande destaque entre estes fatores, é possível aferir que a remuneração exerce relativa influência sobre a motivação para o trabalho. A Figura 1 mostra a importância relativa de cada fator de motivação ao trabalho avaliado.

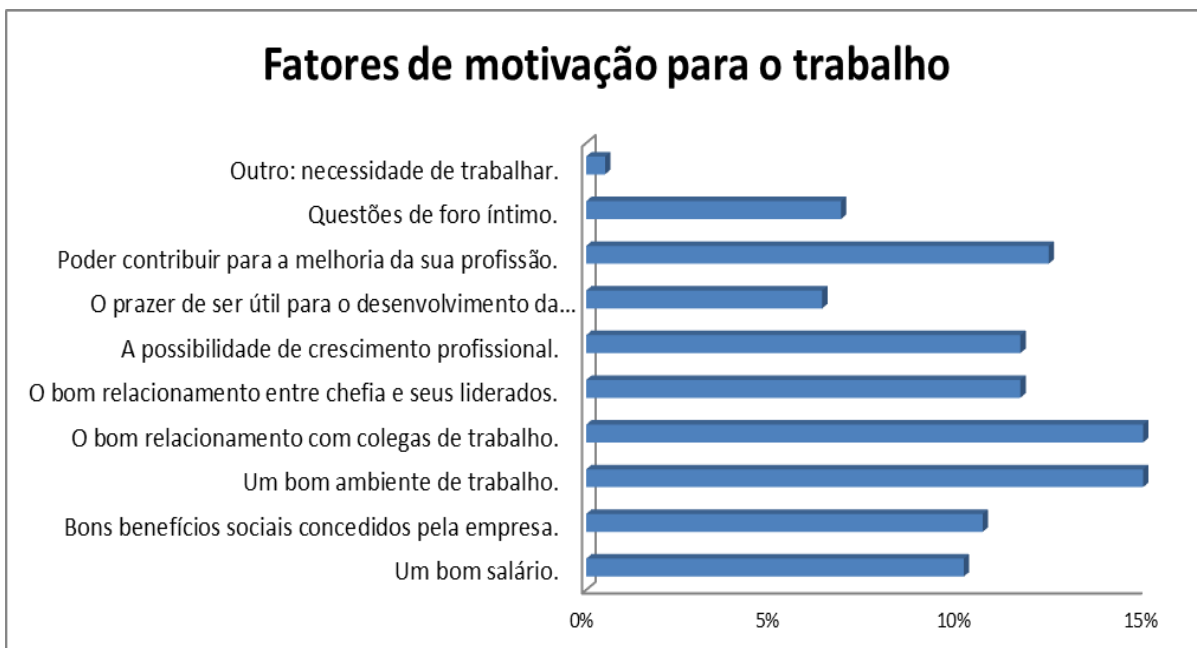


FIGURA 1 – Fatores de motivação para o trabalho

Fonte: elaborado pela autora.

A pesquisa buscou ainda saber como as empresas estão lidando com a gestão da remuneração em função do desempenho do empregado, uma vez que a Teoria da Expectância afirma que as empresas tendem a aumentar sua produtividade em decorrência da possibilidade de receber mais dinheiro. A remuneração atua como fonte de satisfação não só das necessidades básicas e de segurança, mas também será possível a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Neste sentido, as empresas precisam criar e comunicar programas de remuneração que visem recompensar aqueles trabalhadores que desempenham da melhor maneira possível suas tarefas, além de favorecer o crescimento salarial.

Perguntado aos participantes se eles conhecem os programas de remuneração de suas empresas, se tais programas visam o favorecimento do crescimento salarial e há remuneração em função do desempenho o resultado, 15,3% disseram desconhecer a gestão de remuneração das suas organizações enquanto 28,7% afirmaram que suas empresas pagam apenas o mínimo estabelecido em instrumentos coletivos de trabalho. 24,2% informaram que nas suas organizações não há programa de remuneração em função dos resultados (Figura 2). Logo, considerando a amostra analisada, é possível inferir que ou as empresas não

possuem programas de remuneração variável ou, se possuem, isto não está claro para os trabalhadores.



FIGURA 2 – A percepção dos trabalhadores dos programas de remuneração.
Fonte: Elaborado pela autora.

Dos 31,84% que responderam conhecer os critérios de progressões salariais e o programa de remuneração variável, 24% não se sentem motivados pelos critérios de progressão salarial implantados pelas suas empresas, 10% não se sentem motivados pelos programas de remuneração variável, enquanto a maioria respondeu que os critérios de progressão salarial e a remuneração variável os motiva a desempenharem melhor suas tarefas, sempre se esforçando para atingir as metas e, consequentemente, receberem mais por isto (66%).

Para a Teoria da Expectância, a relação motivacional que há entre o dinheiro e o desempenho não ocorre em muitas organizações contemporâneas em decorrências de quatro razões. Neste sentido, buscou-se neste trabalho identificar se estas razões estão presentes nas organizações atuais (Figura 3). São elas:

- a) Os gestores não sabem planejar, implantar e gerenciar a remuneração variável em função do desempenho - 45,2% dos respondentes disseram que esta é a razão para a ineficácia da gestão da remuneração em suas

empresas. Segundo a Teoria da Expectância o enorme lapso de tempo ocorrido entre o desempenho da pessoa o incentivo salarial decorrente é um dos reflexos da falta de uma gestão de remuneração adequada. Sendo fraco o reforço e demorado no tempo, a relação entre dinheiro e desempenho torna-se frágil.

- b) As avaliações de desempenho não produzem distinções salariais, pois os gerentes e avaliadores evitam o confronto com pessoas de baixo desempenho e que não estejam preparadas para receber incentivos salariais, preferindo manter os salários na média e não recompensando aqueles trabalhadores com melhor desempenho – 36,6% dos respondentes afirmaram que seus gestores agem desta forma, logo, a relação entre dinheiro e desempenho não é consistente, apesar da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (CARRION, 2007) prever em seu artigo 461 a possibilidade de distinção salarial por critérios de merecimento.
- c) A política de remuneração nas organizações estão atrelada às convenções sindicais ou políticas governamentais e portanto são genéricas e não distinguem o bom do mau desempenho – 10,8% dos pesquisados disseram que esta é a razão para a má gestão da remuneração nas organizações. Esta baixa incidência demonstra há um discernimento por parte dos trabalhadores de que há outras formas gerenciar a remuneração de maneira a melhorar o desempenho individual e organizacional.
- d) O preconceito gerado pela antiga Teoria das Relações Humanas a respeito do salário – esta alternativa teve baixa incidência de respostas (7,5%), o que leva ao entendimento de que a discriminação que parece transformar o dinheiro em algo vil e sórdido não é a razão para a inadequada gestão da remuneração nas empresas, já que, na verdade, o dinheiro é uma dos principais motivos que levam as pessoas a trabalhar.



FIGURA 3 – Razões para a relação não consistente entre dinheiro e desempenho
 Fonte: Elaborado pela autora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que se refere ao objetivo deste estudo, pode-se dizer que existe razão na Teoria da Expectância. Observou-se que os pesquisados percebem que a expectativa de receber mais dinheiro pode levar o trabalhador a desempenhar melhor suas funções e a se esforçar para atingir e até superar as metas impostas pelas organizações. No entanto, o dinheiro apenas aparece como um dos fatores de motivação para o trabalho.

Importante salientar que este trabalho, numa perspectiva funcionalista, buscou o discernimento do dinheiro como fator motivacional para o trabalho, a fim de contribuir para a Gestão de Pessoas no que tange à administração da remuneração nas organizações. Não houve pretensão de discutir questões que externas que geram a necessidade do dinheiro nos indivíduos.

Ressalta-se, ainda, que novas pesquisas devem ser produzidas no sentido de buscar a ampliar a compreensão do tema, dentre elas, pode-se destacar a necessidade de estudar a Teoria da Expectância na perspectiva empresarial, uma vez que este trabalho focou seus esforços nos trabalhadores.

Outro ponto de exploração é a compreensão por parte dos analistas de recursos humanos sobre o impacto motivacional que a remuneração exerce nos trabalhadores bem como a contribuição estratégica que ela pode dar para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos ou até superados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 1.ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C.W. Motivação: Uma viagem ao centro do conceito, **RAE– Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.1, n.2, p. 63-67, Nov.2002/Jan. 2003.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARRION, V. **Comentários à consolidação das leis do trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRAIDE, A.; FISCHER, T. M. D.; DRUMOND-ABDALA, V.; BRITO, A. C. de. (2011) Intramobildade e Interculturalidade Intranacional: desafios contemporâneos de profissionais brasileiros. **XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Rio de Janeiro/RJ: Anais...** ANPAD, 2011.

GUMIERE DA SILVA, J. A. (2013). Expectativas e Empregabilidade de estudantes de Cursos Superiores de Tecnologia. **Científica Cet-Faes. Prelo**.

HU, M. & XIA, J. (2010). A preliminary research on self-Initiated expatriation as compared to assigned expatriation. **Canadian Social Science**. Vol. 6, No. 5, pp. 169-177.

LAWLER III, E. (1971). Pay and organizational effectiveness: **A psychological view**. New York: McGraw-Hill.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Rev. Adm. Pública [online]**., vol.44, n.6, pp. 1453-1475. ISSN 0034-7612. (2010).

PABLO, A.L.; REAY, T.; DEWALD, J.R.; CASEBEER, A.L. (2007) Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SATT, G.P.M; CRISTELLO, E.M. Motivação versus Produtividade: o impacto do fator motivação na produtividade das organizações. **Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação**. v. IV, n. 4, 29-46, 2009.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. New York: John Wiley, 1964.

WOOD JR. T. **Remuneração Estratégica**. 3 ed.rev.e amp. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.