

## Gestão de recursos humanos: uma abordagem sobre o contributo da remuneração na motivação dos colaboradores nas organizações

Jorge Manuel Xavier do Couto \*

 <https://orcid.org/0000-0003-1236-5229>

**Resumo:** É justo pensar que remuneração por si só não representa a totalidade dos fatores de motivação e satisfação necessárias para manter o trabalhador comprometido com a sua função, compromisso profissionais, fidelidade e níveis de produção desejadas para o crescimento de uma organização, sem ignorar outras fontes de motivação. Contudo, não devemos ficar indiferentes que nos dias atuais a remuneração básica representa uma poderosa fonte de aquisição de diferentes bens, com isso não devemos ignorar o poder que a remuneração representa na relação laboral estabelecida entre a organização e os trabalhadores. Nem toda a organização dispõe de igual capacidade financeira para introduzir na sua política de remuneração outras formas de benefícios. Com isso deve adotar outras práticas de remuneração que sejam menos onerosas. O presente trabalho de natureza bibliográfica, foi realizado com base em consultadas e revisão de várias fontes literárias que abordam de forma sistemática sobre o papel da remuneração nas organizações. Sua função enquanto fator de motivação. Um dos objetivos com a realização deste artigo é conscientizar os gestores de RH, administradores, gerentes a postura que devem adotar em suas práticas de administração de remuneração nas organizações afim de garantir uma justiça e equidade na prática de administração de salários e outras remunerações de modo que possam contribuir para motivação dos seus empregados e cumprimentos dos objetivos, quer individuais, quer organizacionais. Com base nas revisões realizadas concluiu-se que a remuneração não é a única forma de motivação, ela perfaz uma das partes de fatores de motivação que as organizações podem adotar na sua política de gestão de Recursos Humanos.

**Palavras-chaves:** Gestão Recursos Humanos; Contributo da Remuneração; Motivação dos Colaboradores.

### Human resource management: an approach to the contribution of remuneration to the motivation of employees in organizations.

**Abstract:** It is fair to think that remuneration alone does not represent the totality of the motivation and satisfaction factors necessary to keep the worker committed to his/her function, professional commitment, fidelity and desired production levels for the growth of an organization, without ignoring other sources of motivation. However, we should not be indifferent to the fact that, nowadays, basic remuneration represents a powerful source of acquisition of different goods, so we should not ignore the power that remuneration represents in the labor relationship established between the organization and the workers. Not every organization has the same financial capacity to introduce other forms of benefits into its remuneration policy. As a result, it must adopt other remuneration practices that are less onerous. The present work of a bibliographic nature was carried out based on consultations and review of several literary sources that systematically address the role of remuneration in organizations. Its function as a motivating factor. One of the objectives with the realization of this article is to make HR managers, administrators, managers aware of the posture they should adopt in their practices of administration of remuneration in organizations in order to guarantee justice and equity in the practice of administration of salaries and other remunerations in a way that that can contribute to the motivation of its employees and the fulfillment of objectives, both individual and organizational. Based on the reviews carried out, it

---

\* Doutorando no Programa de Doutoramento em Inovação Educativa da Faculdade de Educação e Comunicação da Universidade Católica de Moçambique, Mestre em Gestão de Recursos Humanos, Docente na Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica de Moçambique. E-mail: jorgecouto80@gmail.com

was concluded that remuneration is not the only form of motivation, it makes up one of the parts of motivating factors that organizations can adopt in their HR management policy.

**Keywords:** Management; Human Resources; Remuneration; Motivation.

## **ukuphathwa kwabasebenzi: indlela yokufaka isandla ekuholeni ekugqugquzeleni abasebenzi ezinhlanganweni**

**Okufingqiwe (Lingua Zulu):** Kuwubulungiswa ukucabanga ukuthi inkokhelo iyodwa ayimeli ingqikithi yezici zokugqugquzela nokwaneliseka okudingekayo ukuze kugcinwe isisebenzi sizinikele emsebenzini waso, ukuzibophezela kochwepheshe, ukwethembeka namazinga okukhiqiza afiswayo okukhula kwenhlangano, ngaphandle kokuziba. abanye imithombo yokugqugquzela. Kodwa-ke, akufanele singabi nandaba neqiniso lokuthi, namuhla, iholo eliyisisekelo limelela umthombo onamandla wokutholwa kwempahla ehlukene, ngakho akufanele siwashaye indiva amandla amele iholo ebuhlotsheni bomsebenzi obusungulwe phakathi kwenhlangano nabasebenzi. Akuzona zonke izinhlangano ezinekhono elifanayo lezezimali lokwethula ezinye izinhlobo zezinzuzo kunqubomgomo yayo yokuholela. Ngalokhu, kufanele isebenzise ezinye izindlela zokukhokhela ezingakhandi kakhulu. Umsebenzi wamanje wemvelo yezincwadi wenziwa ngokusekelwe ekubonisaneni nasekubuyekazweni kwemithombo yemibhalo eminingana ebhekelela ngokuhlelekile indima yamaholo ezinhlanganweni. Umsebenzi wayo njengento ekhuthazayo. Enye yezinhloso ngokufezekiswa kwalesi sihloko ukwenza abaphathi bakwa-HR, abaphathi, abaphathi bazi ngesimo okufanele basithathe emisebenzini yabo yokuphatha amaholo ezinhlanganweni ukuze kuqinisekise ubulungiswa kanye nokulingana ekuphathweni kwamaholo kanye. amanye amaholo ngendlela engaba neqhaza ekugqugquzeleni abasebenzi bayo nasekugcwalisekeni kwezinjongo, umuntu ngamunye kanye nenhlangano. Ngokusekelwe ekubuyekazweni okwenziwayo, kwafinyelelwa esiphethweni sokuthi inkokhelo akuyona yodwa indlela yokugqugquzela, yenza enye yezingxenye zezinto ezikhuthazayo izinhlangano ezingazisebenzisa kunqubomgomo yazo yokuphathwa kweMithombo Yabantu.

**Amagama angukhiye:** Ukuphatha; Umnyango Wabasebenzi; Umholo; Ugqozi

### **Introdução**

O processo de globalização econômica não só criou condições para expansão das organizações, surgimentos de novos postos de trabalhos, melhorias nas condições de trabalhos e políticas de remuneração. Fez com que os gestores, administradores, gerentes, vivenciasse novos desafios na administração da remuneração afim de atender a necessidade de motivação e manutenção das forcas produtividade. A permanente procura do emprego vem criando nos últimos anos uma forte dependência do cidadão pelo emprego formal passando. Apesar das constantes apelações pelo autoemprego, a configuração do emprego formal como principal recurso de sustento, vem reforçando a ideia da valorização da remuneração (Vazques; Muller, 2017).

As competências coletivas passam a ser vista numa perspectiva individualista, onde prover melhores competências individuais significa ter melhor oportunidade de emprego e remuneração, assistindo-se assim à introdução nas organizações de novas formas de remuneração e incentivos que possa conduzir a motivação dos colaboradores

“como a assistência medicamentosa-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, plano de aposentadoria, etc.” (Vazques; Muller, 2017, p.59). Contudo, devemos perceber que o desequilíbrio na aplicação de salário e outras remunerações entre as organizações continua a contribuir para o desequilíbrio social de parte dos cidadãos que tem o emprego como sua principal fonte de renda. O que reforça a ideia central de deste estudo em compreender o papel da administração remunerações nas organizações e impacto na motivação dos seus colaboradores.

O objetivo da realização deste estudo é contribuir sobre a abordagem temática relativa a compreensão do impacto da remuneração no componente de motivação dos colaboradores nas organizações. Sendo que a motivação é uma questão indispensável para manutenção das formas de produção em qualquer organização. O estudo foi desenvolvido a partir da revisão bibliográfica, baseado em consulta literárias e artigos científicos que abordam sobre a prática de remuneração e comportamento organizacional, fatores considerados necessário para compreender o impacto da remuneração na motivação dos colaboradores nas organizações.

## **1. Considerações acerca da Remuneração: História e conceito**

Segundo Ribeiro (2006), a palavra salário e remuneração não são novas, já existiam desde do tempo mais antigos, no reinado do Rei Nabucodonosor os trabalhadores eram oferecidos pagamentos de diferente natureza, salários, pelo uso da sua força de trabalho em campos agrícolas e nas fabricas de produção de tecidos, assim como, os vários incentivos praticados na época para desenvolver suas tarefas. No século XVI, o desenvolvimento dos latifúndios e dos ferreiros impulsionou a atividade comercial, introduzindo forma de pagamentos efetuados com base em números de peças feitas por cada ferreiro. Esta prática já bastante antiga começa a substituir paulatinamente o pagamento com base em troca de produtos como o sal, considerado de grande valor pela população e, usado para a conservação dos alimentos.

No século XVIII, com a crescente industrialização, as antigas vilas são transformadas em grande cidades e zonas residências para a classe operária, o pagamento pelo salário começa a ganhar mais estrutura. Parafraseando Chiavenato (2004, p.97) “foi durante o capitalismo que o salário se tornou a forma dominante de pagamento da exploração da mão-de-obra, precisava-se de trabalhadores para fazer com que as industria funcionassem.”

A revolução industrial, no século XVIII, passa a ser um dos grandes motivos que revoluciona as práticas de Gestão de Recursos Humanos, muito particularmente nas formas de compensação da força do trabalho, passando os operários industriais a ver o salário como uma fonte direta resultante da relação laboral. São vários os conceitos atribuídos a remuneração. Dutra (2002) define remuneração como sendo um sistema de recompensas. De acordo com Ferreira (2010) remuneração significa “dar remuneração ou prémios; premiar; recompensar; galardoar; gratificar; pagar salários; honorários, renda, etc.” Para Chiavenato (2010, p.282) remuneração “é o pacote de recompensa quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho”. A evolução história da remuneração desde da antiguidade, conduziu ao surgimento de outras formas de remuneração, remuneração por performance, senioridade, variável, adicionando o pacote de recompensas aos trabalhadores pelo exercício das suas funções dentro da organização (Vazquez & Muller, 2014).

### **1.1. Tipos de remuneração**

De acordo com Chiavenato (1999), o processo de gestão de pessoas compreender seis processo básicos: agregar pessoas, aplicar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas, monitorar pessoas e recompensar pessoas. Com isso compreender o processo de recompensar pessoas na organização representa parte dos principais no processo de gestão de pessoas que tem como alcance “incentivar e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas” (Vazquez, Muller, 2017, p.58).

Para Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), as recompensas são consideradas são partes de fatores estratégico de motivação. Contudo, pode ser entendido em duas perspectivas e positiva e negativa. No primeiro caso, as recompensas são consideradas como fatores positivos quanto a organização tem uma política de remuneração clara e credível. E no segundo quando há falta de clareza, levantado dúvidas em seus colaboradores. Com isso compreender melhores práticas de administração de remuneração pode ser considerado uma função estratégica que pode ajudar a organização a manter os níveis de satisfação e motivação dos seus colaboradores. Sem descartar outras fontes de motivação.

Vazquez e Muller (2017), apresenta os seguintes tipos de remuneração: direta e indireta. A remuneração direta é composta por duas principais componentes, a remuneração direta fixa e variável. A remuneração fixa compreende o salário fixo e outros

benefícios oferecidos de forma permanente pela organização. A remuneração variável, uma componente que é adicionada ao salário base ou fixo de forma variável. A remuneração indireta são todas aquelas que completam a remuneração fixa, sendo que parte delas é feita em forma de benefícios. Vazquez e Muller (2017) consideram de remuneração indireta todos aqueles benefícios, ou seja, todas as facilidades oferecidas pela organização, a título de exemplo: a ajuda medicamentosa e medicamentosos, seguro de vida, plano de aposentadoria, subsídios de alimentação.

De acordo com Vazquez e Muller (2017), a remuneração indireta não tem sido uma prática em muitas das organizações. Muitas das vezes é utilizada como forma de responsabilidade social tendo como fim: buscar outros fatores competitivos visando a atração e manutenção dos colaboradores; cumprir com as exigências dos sindicatos; contribuir para o bem-estar dos seus empregados. De acordo com Chiavenato (2009) podemos encontrar três formas ou tipos de remuneração que são:

(i) Remuneração variável: conjunto de instrumentos de recompensas variável complementando o salário fixo, trata-se uma remuneração atrelada ao desempenho, dizer que este salário não é obrigatório, mas sim depende da produtividade alcançada pela empresa. Exemplo: quando oferece um valor para as questões de saúde, por exemplo as comissões.

(ii) Remuneração por competência: consiste numa nova estratégia para administrar os cargos e os salários da empresa, dando importância primeiramente ao homem para depois ao cargo, aqui a avaliação é feita sobre as atividades e responsabilidades que o colaborador assume na empresa, é vantajosa esta forma de remuneração porque remunerar os colaboradores como uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida, mantém o nível da profissionalização e especialização dos colaboradores compatível com a competitividade. Dizer que a remuneração é o principal incentivo para os colaboradores da empresa, isso refere-se ao salário, ou seja, ao pagamento pelos serviços que o colaborador realizou para a empresa.

(iii) Remuneração por habilidade: consiste em olhar naquilo que a pessoa sabe fazer, pagar por saber, perfeição do trabalho, com esta revisão a remuneração passa a focar o indivíduo e não mais ao cargo, a remuneração por habilidade pode trazer muitas vantagens à organização, pois os colaboradores tornam-se multihabilidade, na falta de outro colaborador ele poderá exercer as duas funções com qualidade contribuindo assim com um ambiente participativo dentro da organização. Por vezes, a definição do tipo de

remuneração a ser aplicado pela organização pode ter custos adicionados que muitas das vezes podem ser insuportáveis para uma organização.

Gil (2007), baseando-se nas novas estratégias e táticas de remuneração apresenta os seguintes tipos: Remuneração por conhecimento e habilidades; Remuneração por competência; Broadbanding; Remuneração variável baseado em desempenho; Remuneração baseado em equipe. De acordo com Ivancevich (2008, apud Giradini e Dalmau, 2014), para uma melhor definição do modelo de remuneração a ser adotado pela organização é necessário ter em conta os seguintes fatores: **Ser adequado:** o sistema deve no mínimo seguir valores mínimos proposto pelo governo, sindicatos e pela gestão; **Justo:** remunerar os empregados de forma justa de acordo com o esforço empregado, suas capacidade e treinamento; **Equilibrados:** os salários, benefícios e outras formas de recompensas introduzidas pela organização deve ser razoável; **Económico:** ser realístico em função daquilo que a organização pode oferecer em função da sua produção; **Seguro:** deve ser sólido por forma a inspirar confiança aos trabalhadores e permitir que faça sua planificação futura; **Incentivador:** atender as questões de motivação e produção; **Aceitável para o empregado:** ser compreensível pelos empregados da organização por forma inspirar confiança.

Como se pode perceber, a compreensão dos tipos de remuneração deve fornecer subsidio as organizações por forma a definir suas políticas, estrutura e componentes que vão ajudar a ser competitivo e manter os interesses da organização e dos seus colaboradores, assim de tudo eles devem ser realísticos e praticável. Para Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), a importância dada a política de remuneração deve ser considerada como um fator que vai conduzir a organização a compreender o valor das práticas de remuneração e sua influência no processo de satisfação ou e insatisfação dos seus empregados.

## **2. A relação entre a administração de remuneração e comportamento dos colaboradores**

De acordo com Peretti (1997), uma política de remuneração deve conduzir a mudança de comportamentos dos empregados. Só assim que podemos medir se esta criando impacto positivo ou negativo no seu comportamento. O comportamento do emprego tem uma forte relação com a motivação ou satisfação. Este pensamento levamos a refletir sobre a importância da administração de estrutura de salário.

Na sociedade moderna é comum ouvir tanto entre os empregados e desempregados a velha máxima “Ninguém trabalha de graça. E, ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento” (Chiavenato, 2010, p.239). Contudo, este velho golpe não é de todo agrado dos empregadores. Sendo que pode funcionar como um princípio para a desfidelidade dos empregados para com os seus empregadores. Assim como, configurar em se a ideia de que sua dedicação deve corresponder ao esforço despedido. Todavia aí residi uma meia verdade.

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p.105), entende que “as pessoas precisam de dinheiro porque este permite a satisfação das suas necessidades primarias e criar condições para a satisfação das necessidades sociais. O dinheiro seria o meio e não um fim”. Contudo nem sempre a velha máxima de que os meios não justificam o fim é aplicável de forma proporcional. Na sociedade moderna para as organizações produzirem mais lucros elas precisam de meios adequáveis que possam facilitar a alcançar este objetivo. Só assim que podem mexer nas suas políticas de remuneração. Não devemos ficar indiferentes quando deparamos com dois produtos, um usando os meios manuais, e o outro usando os meios industriais, sendo que, os resultados esperados serão diferentes.

Contudo, a sociedade e os empregadores devem começar a habituar-se com esta velha máxima sendo que, de acordo com Chiavenato (2010) “Na verdade, o salário representa a principal forma de recompensa organizacional” (p.28). O primeiro motivo que leva os empregados a desprender sua força física e intelectual.

Chiavenato (2010) deixa a ideia de que na verdade, o cidadão que procura o emprego na verdade espera como uma primeira atitude por parte do empregador uma recompensa em troca da sua força de trabalho, um salário, pago em forma de numérica. O salário para além de ser um fator extremamente importante para retribuição da sua contribuição e empenho, vai auxiliar na captação de motivação entre os colaboradores, uma vez que é carregado de forte poder psicológico na vida dos trabalhadores, na atração e retenção, contribuindo diretamente para os processos de produção dentro das organizações, sem, no entanto, significar que sejam descartadas outras formas de remunerações e incentivos corporativos.

Porém é necessário pensar que a correta administração da remuneração, particularmente o salário, cumprimento de tempo de pagamento, processamentos completos das componentes mensais devidas, correta administração de impostos, entre

outras atividades relativas ao pagamento da remuneração, funcionam como importante fator não somente na sua administração, mas que possam ajudar a manter a motivação e na qualidade dos serviços prestados pelo sector de Recursos Humanos, contribuindo para a assiduidade aos postos de trabalho e o sucesso de uma organização e assim como na vida do colaborador.

Peretti (1997) entende que a remuneração pode ser um grande fator de motivação e dedicação das pessoas. Contudo, quando olhando para os fatores como equidade, desempenho, motivação e dedicação entende ser difícil compreender a utilidade da remuneração como um fator de motivação. No seu entender neste sentido é aceitável assumir a remuneração como fator de motivação para atender a natureza da “intenção” contribuindo a aceitação do sentido de pertença do individuo, aceitar os objetivos e tarefas que são atribuídas. Mas não descarta a intenção de que “o estímulo pecuniário pode ter efeitos sobre o apego do individuo a um objetivo que se propôs atingir, ou conduta que se propôs manter” (Peretti, 1997, p.325).

## **2.1. Objectivos da administração de salários**

Chiavenato (2004, 265), “a administração de salários é um conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter a estrutura do salário equitativas e justas na organização”. Esta estrutura pode ser definida respeitando o equilíbrio interno e externo. Contudo esta tendência muitas das vezes não é facilmente observada por muitas das organizações devido a sua estrutura de cargo e funções de cada organização.

De acordo com Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006), os sistemas de recompensas visam fazer uma boa gestão de recursos humanos. Dentre os aspectos possíveis a mencionar que possam contribuir para esta boa gestão consistem em definir tipos de recompensas a ser atribuído ao empregado. A administração de salários é um procedimento muitíssimo importante visto que otimiza o processo de atribuição de salários aos colaboradores de uma organização. Este processo quando não for bem gerido pelos Gestores de Recursos Humanos pode refletir na vida dos trabalhadores e da organização, pode ativar a esfera do comportamento humano, afetando a motivação dos colaboradores

Muitos dos teóricos de administração de recursos humanos e/ou gestão de pessoas, como é o caso de George Bohandel, advoga que para uma boa gestão de salários, às organizações devem ter em contas a estrutura e políticas salarial existente, mas também a estrutura de cargo e funções existente na organização. (Chiavenato,

2010). Bohlander (2009) afirma que: na elaboração das políticas salariais, atendendo os diferentes cargos que possam existir numa organização, para que a estrutura salarial se mantenha justa e equitativa é necessário ter em conta o equilíbrio interno e externo. Ou seja, olhar para outras organizações do mesmo ramo, área, serviços.

De acordo com Chiavenato (2010) a implementação dos sistemas de administração de remuneração em qualquer que seja a organização tem em vista dar respostas a certos objetivos, tais como:

- i. Atrair e reter talentos na organização;
- ii. Obtenção de engajamento e comprometimento do pessoal;
- iii. Aumento da produtividade e qualidade no trabalho;
- iv. Controlo com custos laborais;
- v. Tratamento justo e equitativo às pessoas;
- vi. Comprimento da legislação trabalhista;
- vii. Ajuda no alcance do objectivo da organização e;
- viii. Proporcionar um ambiente amigável e impulsionador de trabalho.

Estes objetivos não foram literalmente integrados no período clássico e contemporâneo. Os especialistas do sistema clássico que administração de salários se cingia com base nos cargos, os especialistas contemporâneos apontam para uma administração com base em competência, tendo em conta o desempenho dos colaboradores como forma de procurar estabelecer uma justiça salarial.

## **2.2. O valor da remuneração no mundo globalizado.**

O processo de globalização da economia provocou migração temporária e permanente de várias organizações para diferentes cantos do mundo. Este fator fez convergir um conjunto de pensamento a escala planetária, parte de pensamento local, convergiu para o regional, e mais tarde para um pensamento transacional, mundial ou global, onde as empresas muito se preocupam com a produção e o lucro, e o trabalhador em auferir a remuneração justa, principalmente o salário como resultado direto da sua atividade.

De acordo com Chiavenato (2010), esta época trouxe uma grande transformação na administração de recursos humanos, o capital – humanos passa a ser valorizado. Prosseguindo no rácio do autor, nesta época a gestão do capital humanos, a principal força de trabalho e de produção da organização, requer uma atenção especial visto que

são importantes fatores não só da produção, mas para a capitalização e desenvolvimento das organizações. A satisfação e a motivação dos colaboradores passaram a convergir a partir de observação um conjunto fatores dentre quais uma justa recompensa.

Na gestão de pessoas um dos fatores que influencia diretamente na vida do trabalhador e na sua motivação, é a remuneração, principalmente o salário, que é assumido pelo trabalhador como um contrato psicológico, resultante da retribuição dos seus serviços prestados pelo emprego da sua força de trabalho. Contrariamente, na era industrial, o que segurava ou de certa forma fidelizava um empregado a organização era a troca de compromisso, ou seja: “eu não te demito, e você é eternamente fiel a nós” (Chiavenato, 2009).

Contrariamente a época do início das industrializações, na era do conhecimento, esta máxima é invertida para a nova máxima “ninguém trabalha de graça”. Esta forma de pensamento começa a suscitar dos gestores de RH, a inversão das formas de abordagem sobre a remuneração, valorização das competências, o que deu espaço a introdução de novas formas de remuneração, por exemplo, remuneração por competência.

A era informação trouxe grandes mudanças na relação entre o empregador e o empregado, pois a garantir avançada provada pela na era das industrializações mencionada por Chiavanato (2009) “eu não te demito, e você é eternamente fiel a nós” na era do conhecimento vai paulatinamente caindo por terra “na relação entre o empregador e o empregado, pois, esta garantia teve seu prazo de validade expirada à medida que a competitividade aumentou, tanto no mercado de profissional quanto entre as empresas que, para sobreviverem, precisam de melhor cabeças. (Franco, 2008, p.10)

Diferentemente da era industrial em que o conceito de gestão de recursos humanos, estava marcada pela centralização das decisões, pouca autonomia dos trabalhadores e economias nacionais focalizada nos lucros, remunerações definidas com base em números de peças produzidas, produção mecânica. Já na era do conhecimento, a gestão e aplicação da remuneração entre os colaboradores requer para além de uma atenção especial nas políticas de retenção, também chama uma atenção nas suas características por forma a flexibilizar, não só a organização, mas também a vida do seu colaborador. Uma destas formas passa por definir melhores práticas de remuneração.

Para Franco (2008), a era contemporânea exigem dos gestores maior flexibilidade e conhecimento na gestão de remunerações, com isso, chama-se atenção especial, aos gestores de RH para desenho de políticas de recursos humanos adequada por forma a

aumentar a produtividade, em razão de uma maior satisfação pessoal, coletiva e profissional atendendo a necessidade de recompensa dos seus colaboradores. Aqui tanto Franco (2008), como Chiavenato (2010), chamam atenção não só para a atribuição de remuneração de forma equilibrada dentro da organização. Pretende--se aqui de uma forma de geral conscientizar as organizações na criação de modelos estratégicos de remuneração que possam contribuir para o estabelecimento do ambiente interno da organização e alcance dos objetivos da mesma, da motivação, mas sem perder de vista o valor que o salário base tem na afetiva vida dos trabalhadores.

Ainda na cena da remuneração, olhando para uma programação estratégia de recursos humanos, na perspectiva da era do conhecimento, Franco (2008) é de opinião que as organizações precisam de trabalhar no sentido de encontrar outras formas de remunerações, não ficar somente focalizada no pagamento do salário como forma direta de contraprestação de serviço.

### **3. Motivação: Condições e fatores de motivação na organização**

Como nota introdutória sobre a motivação nas organizações, Gil (2007), faz o seguinte reparo sobre a motivação nas organizações:

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação nas pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É mais fácil para a empresa conseguir pessoas competentes do que as comprometidas. Por isso, identificar factores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para o gerente. (Gil, 2007, p.201).

Os conceitos apresentados foram objetivamente selecionados de autores que abordam sobre o comportamento organizacional e o fundamento de motivação dos funcionários. Uma vez estes conceitos apontarem para o estudo do comportamento dos empregados nas organizações, apresentamos, com o intuito de ajudar a compreender a dinâmica da motivação e o seu impacto na organização. De acordo com Xavier (2006, p.89), “Em primeiro lugar é necessário não desmotivar as pessoas. Há fatores que impede o surgimento da motivação ou travam-na”. Afinal de conta o que é motivação? Qual é a relação que se estabelecer com o trabalho?

De acordo com Robbins (2009, p.48), “Motivação é o comportamento externado. Disposição para fazer alguma coisas, que é condicionada pela capacidade dessa ação de

satisfazer uma necessidade do individuo”. Por outro lado, Kinick & Kreitner (2006, p.150), definem motivação como sendo “aqueles processos psicológicos que causam excitação, direcção e persistência de acções voluntárias que são dirigidas para a meta”. Na perspectiva de Xavier (2006, p.89), a motivação “quer dizer ter motivos, uma força que move, impulso interno propulsor, algo que faz a pessoa caminhar para frente, para a realização das metas”. Para Robbins, Judge e Sobral (2010) a motivação como uma prática resultante de emoção e sentimento e finalmente Gil (2007, p.202), define a motivação como “a força que estimula a pessoa a agir”.

Os conceitos apresentados apresenta o uso da força como fator dirigido para o alcance das metas. Que podem ser individuais ou coletivas. Com isso leva-nos a perceber que os gestores das organizações devem se preocupar em compreender como é que a organização pode manter a motivação dos seus colaboradores para o seu sucesso e da organização. De acordo com Xavier (2006), os fatores que podem travar ou impedir o surgimento da motivação dos colaboradores na organização são de várias ordens, nomeadamente: problemas relativos a condição de trabalho, práticas e políticas da empresa, supervisão, status, colegas, vida pessoal, segurança, salário e benefícios.

Com isso o estudo vai se cingir nos fatores relativos a remuneração. Para Xavier (2006), a falta de clareza no plano de salário e benefícios adotado pela organização pode representar um golpe as questões de motivação. Com isso as organizações devem sempre estar atentas a este fator. Para isso é necessário que o gestor mantenha sua atenção no comportamento dos colaboradores quanto a estrutura da remuneração aplicada pela organização. Caso verifique que não há equilíbrio interno e externo, distorção e equanimidade deve imediatamente corrigir esta situação sob pena do empregado deixar a organização buscando novas expectativas remuneratória em outras organizações. Com isso não deve significar o fim.

As organizações na incapacidade de adotar as práticas remuneratória que possam servir de estímulo aos seus empregados podem explorar outros fatores que possam conduzir a motivação. Destes fatores Xavier (2006), aponta os seguintes: o reconhecimento, realização, avanço, crescimento, responsabilidade, desafio no trabalho. Todavia estes fatores serão desenvolvidos por próximo número.

### **3.2. A necessidade de adotar outras formas de motivação dos trabalhadores diferente da remuneração básica**

De acordo com Chiavevato (2010), a remuneração total é constituída pelos seguintes elementos: salários base, incentivos salariais, incentivos não salariais e benefícios sociais. Contudo, precisamos compreender que nem todas as organizações possuem capacidade financeira para adotar em suas práticas de remuneração. Já basta falar de remuneração extrínsecas. Como já vimos a remuneração básica, benefícios, bónus, privilegio especiais tem custos e que estes podem não estar ao alcance das organizações com fraco poder financeiro. Deixando a ideia de que este não tem a possibilidade de estimular para motivar os seus colaboradores.

A motivação individual e coletiva constituem uma das ferramentas bastante importante para o sucesso de uma determinada atividade. De acordo com Cohen e Fink (2003), o agrupamento humano para além das necessidades extrínsecas, de sobrevivência e de pertencimento social buscam no reconhecimento um fundamento para reforçar sua motivação no desempenho, fidelidade, pertença a organização. Dando exemplos de fator que possam conduzir a motivação e que pode ser explorado pelas organizações que não pode ativar os comportamentos humanos com base da remuneração.

Para Xavier (2006) “a motivação é a palavra-chave. Quer dizer ter motivos, uma força que move, impulso interno propulsor, algo que faz as pessoas caminhar para frente, para a realização das metas.” Um trabalhador bem motivado, não só procurar manter a sua presença, o seu posto de trabalho, confiança na sua função, mas também buscar ajudar os demais colegas na realização das suas atividades, buscando um comprometimento com os objetivos das empresas. Atendendo que as organizações, parte delas tem como objetivo principal a maximização do lucro e aumentar capacidade financeira, o comprometimento dos seus trabalhadores no sector da produção é uma condição fundamental e necessário para se alcançarem estes objetivos. Não só as organizações sem fins lucrativos também precisam de alcançar suas metas.

Tal objetivo não deve se limitar as empresas cujo o foco se mantém na produção de lucros, também deve ser vista na componente das organizações sem fins lucrativas ou cujo o seu rendimento não é diretamente quantificado por forma numérica. Apesar dos trabalhadores verem o salário como uma das principais fontes de motivação, resultante da sua relação laboral, aplicação da sua força, sem empenho, as empresas devem estar atentas na identificação de vários outros fatores de motivação que possam ser menos onerosas de acordo com as suas condições financeira ou ramo de atividade.

Cohen e Fick (2003), entende que as recompensas extrínsecas exigem muitos desafios como a revisão permanente enquanto que as recompensas intrínsecas exigem somente o reconhecimento por parte da organização. A motivação dos trabalhadores nem sempre são determinantes pelos fatores extrínsecos embora tenha um grande peso. Quanto mais os fatores de natureza extrínsecas produzem resultados imediatos no empregado e é menos duradouro que os intrínsecos (Cohen & Fick, 2003). Para Cohen e Fick (2003), “Obviamente as recompensas extrínsecas são parte dos incentivos ao desempenho de qualquer organização, e certas condições de trabalho (trabalho monótono, padrões invariáveis de tecnologias e trabalho e assim por diante) a gerência depende dos fatores intrínsecos para motivar os colaboradores.

### **Considerações finais**

Foi possível perceber através de revisão de várias literaturas consultadas durante a realização deste estudo que a remuneração não representa o único fator de motivação, mas sim, um dentre os vários fatores disponíveis que conduzem a motivação dos colaboradores. Com isso é importante reconhecer e perceber o poder psicológico que o salário tem na relação laboral e na vida dos empregados, motivos que faz com que a remuneração básica seja um dos fatores primários na motivação dos colaboradores.

As literaturas nos mostram que as remunerações compõem parte de fatores que estimulam os colaboradores nas organizações. Esta percepção apesar não ser totalmente concordada ou discordada, Gil afirma que “Se os empregados têm bons salários, desempenha funções estimulante e são reconhecidos pela gerência devem desempenhar bem suas atribuições, independentemente da oferta de novos incentivos” (Gil, 2007, p.212). Ainda Gil (2007), baseado na teoria de Herzberber afirma que “ademais a concessão de benefícios financeiro por se só, conforme a teoria de Herzberg, não é suficiente para motivar as pessoas. Com efeito, é necessário garantir que os empregados estejam satisfeitos com seus salários para outros fatores possam motivá-los” (Herzberber apud Gil, 2007, p.201). O pensamento avançado por Gil (2007), tendo como base as teorias de comportamento organizacional apesar de considerar que a remuneração não é o único fator de motivação dos colaboradores, não devemos discordar do valor que a correta administração do salário tem como um fator estratégico de motivação.

Deste modo não devemos ignorar, nem destorcer, o real valor que a remuneração tem na relação laboral. Uma vez que, a necessidade de busca de emprego pelos

cidadãos não somente se efetiva um sonho de ter um emprego, reconhecimento, mas também no desejo e necessidade de ter um salário justo de acordo com sua função, esforço despendido, resultados da produção. Diante destes cenários, é importante que as organizações não ignorem o valor do salário como um dos motivos que liga o empregado a organização, como também, compreender conforme foi avançado por Herzberg que os empregados consideram o reconhecimento, valorização como parte de atitudes a ser adotada pelo empregado.

Conforme Cardoso (2014), as remunerações correspondem na sua maioria das vezes 50% dos custos operacionais. Com isso devemos assumir que parte das organizações não teriam condições e capacidade para assumir e manter a remuneração como um estímulo por forma a atender a necessidade de motivação. Estas organizações, podem adotar outras práticas complementar cuja sua eficácia e eficácia é reconhecida por Gil (2007) e Xavier (2006), nomeadamente: o reconhecimento, delegação de autoridade, valorização dos empregados, reconhecer os avanços resultantes das suas iniciativas, segurança no emprego entre outras, sendo que estas podem ser mais duradoura.

## Referências

- 
- Cardoso, Miguel Pacheco (2014). *Políticas de remuneração como sistema de gestão estratégica de recursos humano*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Chiavenato, Idalberto. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Planeamento Estratégico*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos*. Rio de Janeiro: Campus Editora.
- Cohen, Allan R. (2003). *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dutra, Joel S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda (2010). *Novo dicionário Aurélio de língua Portuguesa*. São Paulo: Editora Positivo.
- Franco, José de Oliveira (2008). *Cargos, salários e remuneração*. Curitiba: IESDE, 2008.

Gil, Carlos (2007). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Giradini, Marciano Dantes; Dalmau, Marcos Baptista Lopes (2015). *Administração de Recursos Humanos I*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFCS.

Peretti, Jean-Marrie (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabos.

Pontes, Benedito Rodrigues (2007). *Administração de cargos e salários*. 11.ed. São Paulo: LTR Editora.

Sousa, Maria José; Duarte, Teresa; Sanches, Pedro Gomes; Gomes, Jorge (2006). *Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.

Robbis, Stephen Paul (2009). *Fundamento do comportamento organizacional*. 8.ed. São Paulo: Person Printice Hill.

Robbins, Stepher P., Judge, Timothy Anthony Sobral Filipe. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e práticas no contexto brasileiro*.14.ed. São Paulo: Person Pretince Hall.

Xavier, Ricardo (2006). *Gestão de pessoas na prática: os desafios e soluções*. São Paulo: Gerente Editora.

Vazquez, Ana Claudia Sousa; Muller, Cláudia Maria (2017). *Manual de boas práticas de recursos humanos*. Porto Alegre, RS: Editora Buqui.



Recebido em: 01/08/2022

Aceito em: 22/09/2022

Para citar este texto (ABNT): COUTO, Jorge Manuel Xavier do. *Gestão de recursos humanos: uma abordagem sobre o contributo da remuneração na motivação dos colaboradores nas organizações*. *Njinga & Sepé: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras*. São Francisco do Conde (BA), vol.2, nº Especial, p.644-659, 2022.

Para citar este texto (APA): (2022). Couto, Jorge Manuel Xavier do (2022). *Gestão de recursos humanos: uma abordagem sobre o contributo da remuneração na motivação dos colaboradores nas organizações*. *Njinga & Sepé: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras*. São Francisco do Conde (BA), 2 (Especial): 644-659.