

REFLEXOS DA MOTIVAÇÃO E DO ESTÍMULO EM UM AMBIENTE JURÍDICO CORPORATIVO¹

Fábio Augusto Cucci²
Faculdade de Agudos - FAAG

RESUMO

O presente trabalho procura demonstrar que a motivação e o estímulo têm sido utilizados como uma ferramenta de poder, manipulação e manutenção para líderes de equipes em grandes ambientes jurídico-corporativos visando o resultado certo e uma maior produtividade especializada. É cediço que o profissional motivado e certo das possibilidades de crescimento dentro de uma empresa que possui uma política de cargos e salários eficiente, trabalha com mais afinco e visa a alta produtividade, pois lhe é certo o retorno do esforço depreendido. Esta não é uma característica exclusiva do profissional do direito, e sim compartilhada por todos aqueles que buscam atingir altos cargos de responsabilidade e reconhecimento profissional. Praticar o espírito empreendedor é incorporar ao dia a dia da organização uma cultura de busca de oportunidades, de forma sistemática. Essa tarefa é bastante complexa, pois empreendedorismo significa mudanças contínuas, o que, em geral, forçam pessoas e organizações a saírem da “zona de conforto”. Essa prática impele as empresas à superarem a acomodação natural de todo negócio.

Pode-se pensar que existe um conflito entre métodos gerenciais rígidos e espírito empreendedor, pois aparentemente a padronização das rotinas de uma empresa se contrapõe ao avanço. No entanto, esse conflito é apenas ilusório, pois é possível, e altamente necessário, para o sucesso continuado de qualquer empreendimento, que a organização incorpore em sua essência um processo de melhoria contínua, ou seja, mudanças sistemáticas, com o objetivo de buscar a excelência em todas as atividades fins aliada a motivação de seus colaboradores.

É notável que a perfeição humana nunca é conseguida em todas as áreas. Muitos profissionais podem ser competentes em uma área e ter fraquezas em outras. Por isso deve-se minimizar as imperfeições dos colaboradores e trabalhar com as contribuições que eles podem dar à organização, e uma forma eficaz de se fazer isso é motivando-os para cada dia superarem a si mesmos. Com o avanço tecnológico que atualmente desfrutamos, a gama de possibilidades dá a esses grandes escritórios uma maior possibilidade de investir em seu próprio negócio bem como gerir o conhecimento adquirido através do tempo e experiências.

Palavras-Chave: Estímulo, motivação, produtividade.

¹ CUCCI, Fabio Augusto. Reflexos da motivação e do estímulo em um ambiente jurídico corporativo. *Rev. Npi/Fmr*. set. 2011. Disponível em: <<http://www.fmr.edu.br/npi.html>>

² Advogado-Sócio do Escritório J. Bueno e Mandaliti – Sociedade de Advogados. Pós-graduando em Direito Empresarial pela Instituição Toledo de Ensino (Bauru-SP) e em Gestão de Pessoas pela Faculdade de Agudos/SP

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem o objetivo de apontar as novas alternativas utilizadas por organizações de serviços jurídicos à motivação em ambientes de trabalho que compreendem desde a atividade de menor intelecto a finalização da prestação contratada, visto que todos migram ao mesmo fim: a satisfação do cliente e o reflexo disto para o escritório e seus colaboradores internos.

É cediço que o profissional qualificado e bem remunerado é capaz de manter uma melhor qualidade nos trabalhos que desempenha cujo retorno financeiro e profissional lhe são assegurados dentro a política de cargos e salários da empresa em que desempenha suas funções.

Assim, a metodologia aplicada a realização desta, é o que se pretende demonstrar por meio da pesquisa de campo, doutrinas e relatos de profissionais lotados em grandes escritórios, especialmente no ramo da advocacia. Ou seja, que o sucesso profissional está diretamente relacionado ao sucesso da organização em que trabalha e o retorno financeiro que isso possa lhes assegurar.

1 SER HUMANO: UM SER MOTIVACIONAL E SOCIALMENTE CONSTITUÍDO

Uma das necessidades básicas do homem está em sua natural disposição para viver e conviver em sociedade, ou seja, compartilhar de sua existência com pessoas semelhantes a ele, porém, ao mesmo tempo, diferentes em vários aspectos. Para que isso seja possível e produtivo,³ deve ser racionalmente organizado.

³ Aqui pensa-se no conceito de produtividade por Erich Fromm, o qual ao analisar a natureza e o caráter do homem identifica *orientações improdutivas* (receptiva, exploradora, acumulativa e mercantil) e orientação produtiva da caráter. Para o renomado psicanalista e

Para realizar a organização do convívio necessário, o homem cria instituições⁴ – família, estado, escola, empresas, instituições religiosas, artísticas, etc. –, com finalidades específicas, estruturadas mediante normas que as orientam para o alcance de tais finalidades.

O homem é um ser multidimensional. Contudo, não nasce com suas faculdades já desenvolvidas. Precisa ser educado, amparado e protegido para desenvolver-se plenamente como pessoa, pois somente mediante esta evolução poderá atingir a finalidade maior de sua existência: *ser feliz*.

Atualmente estar inserido no mercado de trabalho e receber remuneração compatível com a função exercida significam ao ser social uma valorosa conquista material, senão a maior delas. A vida de todo profissional é recheada de momentos difíceis, desafios, pressões de todos os lados. O sucesso é o troféu a ser conquistado, e para trilhar o caminho que nos leva ao sucesso, precisamos estar sempre motivados.

É neste cenário de recompensas que o homem se constitui e se forma profissionalmente, galgando infindáveis qualificações e promoções.

Enquanto ser em constante mutação, o homem tem em seu ambiente social e profissional o responsável direto pelas transformações havidas em seu cotidiano. É através das vivências experimentadas no dia-a-dia que o homem se reconhece como ser pertencente e descobre suas potencialidades.

filósofo de Frankfurt a “orientação produtiva” da personalidade “[...] refere-se a uma atitude fundamental, um modo de relacionamento em todos os setores da experiência humana. Abrange reações mentais, emocionais e sensoriais aos outros, a si e aos objetos. A produtividade é a capacidade do homem para usar de suas forças e para realizar as potencialidades a ele inerentes”. E completa: “Se dizemos que ele tem de usar suas forças subentendemos que é a livre e não depende de alguém que controle suas forças. Subentendemos, ademais, que é guiado por sua razão, porquanto só poderá usar suas forças se as conhecer, souber como usá-las e para que usá-las” (Cf. FROMM, 1981, p. 55-105).

⁴ Estas servirão, principalmente, de base a um consenso sobre o certo e o errado, sobre o justo e o injusto, sobre o que vale e o que não vale, garantindo assim a segurança nas relações entre os homens, ao mesmo tempo em que permite a cada homem encontrar-se e definir-se num contexto ou universo significativo (Cf. MACHADO, 1991, p. 07-08).

Segundo estudos realizados pelo psicólogo Daniel Goleman, autor do livro “A Inteligência Emocional”, (Editora Campus/Elsevier, 1995), 90% da diferença entre as pessoas que obtêm grande sucesso pessoal e profissional, e aquelas com desempenho apenas mediano, se deve a fatores relacionados a competências comportamentais, mais do que às habilidades aprendidas na escola.

O bem-estar pessoal reflete diretamente na forma como tratamos as pessoas e nos relacionamos com elas. Estar emocionalmente equilibrado faz do profissional uma pessoa receptiva e apta a adquirir novos conhecimentos e reconhecido por este estado de espírito. É preciso desenvolver a capacidade de motivar a si próprio, mesmo diante de dificuldades e obstáculos profissionais, pois o profissional, seja qual for a sua formação e busca pessoal, para ter sucesso precisará assumir riscos e enfrentar dificuldades para superar as etapas necessárias ao desenvolvimento de seu empreendimento ou da empresa em que está lotado.

Atualmente, as grandes bancas de advocacia já perceberam a importância de ter em seus quadros profissionais com habilidades comportamentais que vão além das competências necessárias a consecução do seu negócio. Sabem que treinar um jovem profissional com conhecimentos técnicos é tarefa relativamente simples, bastando muitas vezes alguns cursos de aperfeiçoamento ou uma pós-graduação. No entanto, encontrar profissionais que tenham perfil empreendedor, sejam bons comunicadores, tenham atitude de vencedores e saibam superar desafios é bem mais complicado.

No cotidiano prático, caracterizado por atividades que exigem alta interdependência, a motivação e o estímulo como aspectos fundamentais na busca de maior eficácia e, conseqüentemente, de maior qualidade na prestação de serviços, está diretamente ligada a satisfação do cliente.

Assim, o líder de visão, que almeja maior produtividade e eficiência na qualidade da prestação de resultado de sua equipe, deve mantê-la motivada e focada em resultados.

Aqui não se pode deixar de mencionar o pensamento de Schein Em (1982) quanto ao profissional que trabalha por dinheiro e que ao longo do tempo deixa de responder ao sistema de incentivo financeiro, assim como as pessoas que evidenciam fazer uso de suas aptidões e depois recusam funções que representam maior desafio e outras que, apesar de menos motivadas no trabalho, mantêm elevada a qualidade do que fazem.

Muitos gerentes rotulam como preguiçosos empregados que parecem não ter motivação.

Segundo Stephen P. Robbins (1998) isto não é verdade. "*A motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação.*" (Robbins, 1998:109-121) Conclui que para formar o conceito de motivação, devemos ter em mente que o nível de motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes. Assim, motivação é definida como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Certas necessidades são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação.

Trabalhar a motivação e o estímulo do ser humano, em especial em seu ambiente de trabalho, implica em reconhecer que todos somos diferentes entre si e recebemos e reagimos ao agente motivador de formas diferentes.

O gerente deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. A comunicação envolve muito mais do que apenas palavras. Na verdade, as palavras representam apenas uma pequena parte de nossa forma de expressão como pessoa. Estudos demonstram que a comunicação não verbal, aquela que se realiza através do tom de voz e da expressão corporal, tem um impacto bem maior na influência que exerce nas pessoas do que as palavras utilizadas.

A persuasão é um componente específico da comunicação e visa fazer as pessoas agirem apelando não apenas para o seu lado racional, mas também para suas emoções.

Lendo Stephen P. Robbins, sua obra *Comportamento Organizacional* (p. 109-142), fica evidente a função do gerente de motivar o empregado. Isto fica evidenciado na colocação em que os empregados tem necessidades diferentes e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Devem ser estabelecidas metas e dados os respectivos *feedbacks* sobre seu progresso. Os empregados devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade e o compromisso de trabalhar metas.

É importante também vincular recompensas a desempenho, pois se os indivíduos perceberem essa relação como baixa, os resultados serão: baixo desempenho, diminuição da satisfação no trabalho e aumento nas estatísticas de rotatividade e absenteísmo.

Neste ponto cabe ao líder conhecer sua equipe para saber com quais aspectos trabalhar a sinergia e a criatividade de seu ambiente, pois tanto a motivação como o estímulo compreendem fatores psicológicos, intelectuais e afetivos que agem entre si e determinam a conduta de cada indivíduo.

O grande desafio dos gestores atuais e os do futuro é encontrar métodos e processos ideais para conseguir o comprometimento e empenho de seus colaboradores em prol do crescimento e desenvolvimento da empresa.

2 A MOTIVAÇÃO E O ESTIMULO NAS GRANDES ORGANIZAÇÕES

O surgimento de novas formas de organizações despertou a gerência de grandes empresas que se formaram após a Revolução Industrial a efetivarem meios que levassem ao aumento da produtividade humana.

Antes de tecer quaisquer considerações sobre o tema, primeiramente devemos trazer a baila ao menos uma tentativa de se pontuar motivação e estímulo.

Por motivação podemos considerar aquilo que leva alguém a agir em direção do alcance de seus objetivos. É sempre uma consequência e não a causa.

O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável. Nesta linha é o pensamento abaixo transcrito:

Se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal consequência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio (BERGAMINI, 1986, p.6).

Para Bergamini (1986) o movimento pode até mesmo gerar desmotivação, independentemente da permanência dos estímulos geradores.

Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez

mais o indivíduo vai rendendo menos. O nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado.

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, fim do potencial motivador, gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades.

A partir destas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

Em 1924, especialistas em eficiência da empresa Western Electric Company, em Hawthorne, Estados Unidos, iniciaram uma pesquisa que tinha por objetivo estudar os efeitos da iluminação na produtividade. Elton Mayo (1933) e sua equipe realizaram vários experimentos com grupos de trabalhadores que eram submetidos a diferentes condições de iluminação e incentivos.

Observou-se que, independentemente das condições a que eram submetidos os trabalhadores, sua produtividade, em grupo, aumentava. Chegou-se à conclusão de que o aumento da produtividade era decorrente não dos aspectos técnicos do experimento, mas da dimensão social do ser humano. Uma vez em grupos experimentais, as pessoas sentiam-se valorizadas pela empresa. Além disso, como membros participantes de um

grupo coeso e afim, começaram a desenvolver sentimentos de participação, envolvimento, competência e realização.

Dando continuidade à pesquisa, a equipe de Mayo realizou entrevistas com mais de 20 mil empregados da companhia, tendo por objetivo descobrir quais os sentimentos que levavam à satisfação no trabalho e como isto poderia estar relacionado com a produtividade. O fato de terem sido realizadas entrevistas com os trabalhadores teve, por si só, resultados muito positivos. As pessoas sentiram-se importantes e respeitadas. O sentimento de envolvimento e participação gerou uma atitude geral favorável em relação à companhia.

A partir destas pesquisas, Mayo concluiu que o fator de maior influência na produtividade eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não tanto os incentivos salariais.

A necessidade social de integração foi demonstrada por Mayo através da constatação da importância dos grupos informais na produtividade. Observou-se que as pessoas, para serem aceitas pelo grupo, comportam-se de acordo com as normas e expectativas de produção tacitamente estabelecidas.

Mayo observou também que quando os grupos informais sentiam que seus objetivos se identificavam com os da administração, a produtividade aumentava, e quando sentiam que estes objetivos eram opostos, ela diminuía. Assim, a supervisão rígida e a imposição de padrões levariam à diminuição da produtividade do grupo. Por outro lado, o envolvimento dos trabalhadores no planejamento, na organização e no controle de seu próprio trabalho proporcionaria ganhos de produtividade.

A escola das relações humanas propôs o modelo do *homo social* que vinha contestar o conceito de *homo economicus* da fase tayloriana. Concebeu-se como fator de motivação maior nas pessoas a necessidade de participação social e de relacionamento interpessoal.

Em um ambiente corporativo a motivação se mostra como uma importante ferramenta na manutenção do trabalho em equipe. Porém, a motivação não é fator suficiente a obtenção de metas e resultados, dependendo sobremaneira de outros fatores que se somam a ela.

Outro fator que está entrelaçado a motivação é o estímulo, sendo que ambos não se confundem.

Ainda não se chegou a uma definição exata do que poderia ser considerado um fator de motivação ou estímulo em um ambiente de trabalho em uma grande organização jurídica, pois assim como uma empresa, cada ser humano, possui intrinsecamente valores e desejos que o motivam. Assim podemos considerar que a motivação é uma força interna. Ou seja, a ação que parte de dentro para fora do ser é como ele reage àquela situação, enquanto que o estímulo se dá externamente e pode ser diverso da vontade do indivíduo, sendo estas as duas principais diferenças para se analisar o comportamento profissional.

Se o comportamento é eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, em conseqüência, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e a sua forma natural de adaptação ao ambiente. O ciclo da motivação pode resumir-se da seguinte maneira.

Considerando Davis (1992), com a repetição do ciclo da motivação (reforço) e a aprendizagem que de ali se deriva, os comportamentos ou ações se tornam gradualmente mas eficazes na satisfação de certas necessidades. Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, já que não causa tensão, incomodidade nem desequilíbrio. Em conseqüência, uma pessoa que não tem fome não esta motivada a procurar alimento para comer.

A necessidade pode ser satisfeita, frustrada ou compensada (transferida a outro objeto). No ciclo da motivação existe um estado de equilíbrio interno (da pessoa) alterado por um estímulo (interno) ou incentivo (externo), que produz

uma necessidade. A necessidade provoca um estado de tensão que leva a um comportamento ou ação que conduz à satisfação daquela necessidade.

Satisfeita esta, o organismo humano retorna ao equilíbrio interno anterior. No entanto, nem sempre se satisfaz a necessidade. Muitas vezes, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua libertação.

Ao não encontrar saída normal, a tensão represada no organismo procura um mecanismo indireto de saída, seja através do social (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença, etc), seja através da fisiologia (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc). Isto se denomina frustração, já que a tensão não se descarrega e permanece no organismo provocando certos sintomas psicológicos, fisiológicos.

Para Chiavenato (2000) em outras ocasiões, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, é transferida ou compensada. A transferência ou compensação se apresenta quando a satisfação de uma necessidade serve para reduzir ou aplacar a intensidade de outra necessidade que não pode ser satisfeita. É o que sucede quando a promoção a um cargo esta rodeada de um bom aumento de salário ou de um novo escritório de trabalho.

O indivíduo tende a desenvolver suas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, de maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

Há forças motivacionais dominantes no indivíduo e que demonstram a importância da motivação.

- Motivação para a Realização: É um impulso para vencer desafios, avançar e crescer na busca de seus objetivos. A realização é importante em si mesma, independentemente das consequências que possam acompanhá-las.

Rod Auerbach, treinador, gerente-geral e presidente do time de basquete, citado por Davis e Nenstron, muitas vezes campeão mundial, "Boston", tinha uma única resposta simples quando lhe perguntavam como motivava seus jogadores. Recorria ao orgulho pela excelência, ao orgulho de fazer parte do maior time do mundo, era desafio de procurar e a alegria de usar o anel de campeão como símbolo da realização coletiva do grupo.

- **Motivação por Afiliação:** É um impulso para relacionar-se eficazmente com as pessoas.

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando são elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação. Elas tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. Experimentam satisfação interior quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes sentimentos.

- **Motivação para a Competência:** É o impulso para realizarem o trabalho de alta qualidade. Os colaboradores motivados pela competência do domínio do trabalho, e desenvolvimento das atividades de resolução de problemas, esforçam-se para serem inovadores. O mais importante é tirar proveito das próprias experiências.

Novamente citando Bergamini, por exemplo, uma estilista que se sente bem consigo mesma quando recebe o reconhecimento dos outros ao criar um excelente desenho. Entretanto, deixa seu supervisor furioso quando não atende seus prazos e antagoniza-se com seus colegas de trabalho, uma vez que não consegue interagir com eles. De modo bastante claro, sua orientação para a competência é mais forte do que sua necessidade de afiliação.

- **Motivação para o Poder:** É o impulso para influenciar pessoa e situações. Por sua vez, querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo.

As pessoas se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal.

O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de seus colaboradores no trabalho, podendo lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

Em um ambiente corporativo de uma grande empresa é importante identificar o que motiva e estimula o funcionário. É neste cenário que devem ser envolvidos o departamento de Recursos Humanos no que tange a Gestão de Pessoas e a liderança daquele profissional que mantém o contato mais próximo sendo conhecedor do perfil individual.

2.1 Práticas Administrativas que geram motivação

Herzberg, que foi psicólogo clínico e professor de Gestão na University of Utah, ficou conhecido pelos estudos sobre motivação humana e a teoria dos dois fatores: os de higiene (como as condições de trabalho, salário, status e segurança), cuja ausência cria insatisfação; e os de motivação (realização, reconhecimento, satisfação no trabalho, responsabilidade e desenvolvimento pessoal), que são necessários à satisfação.

Como cediço, citado autor divide as necessidades pessoais de cada indivíduo em seu ambiente de trabalho como sendo de satisfação e de motivação. A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado - supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios etc. Estas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois estão relacionados com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis.

Já as necessidades de motivação no trabalho estão diretamente relacionadas com a tarefa ou o trabalho, e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais- liberdade, criatividade e inovação. Aguiar (1992, p. 269) chega a conclusão que Herzberg transforma o indivíduo num meio para se atingir os fins da organização.

Ainda, observando Herzberg, nota-se que o mesmo:

toma o meio social, a organização, como a fonte motivadora do indivíduo. Toma o indivíduo como meio e transforma os seus desejos na necessidade da organização. A organização através dos fatores motivacionais manipula o indivíduo, motiva-o. Reduz a auto-realização à realização da tarefa. O indivíduo se motiva no trabalho pelos fatores que se relacionam diretamente com o trabalho.

É sobretudo importante assinalar que Herzberg (1968) elaborou uma metodologia que deve sistematicamente ser utilizada pelos administradores que buscam o enriquecimento das tarefas de seus subordinados. Esta metodologia abrange as seguintes medidas:

- a) Escolher os cargos nos quais: 1) o investimento feito em engenharia industrial não encareça demais as modificações, 2) as atitudes sejam más, 3) a higiene esteja ficando muito dispendiosa e 4) a motivação faça diferença no desempenho.
- b) Encarar esses cargos com a convicção de que podem ser modificados.
- c) Fazer um *brainstorm* para elaborar uma lista de modificações que possam enriquecer os cargos.
- d) Fazer uma triagem na lista, eliminando sugestões referentes à higiene, e não à real motivação.
- e) Fazer outra triagem na lista, eliminando generalidades do tipo "atribuir-lhes maior responsabilidade".
- f) Fazer mais uma triagem na lista, eliminando sugestões de lastreamento horizontal. O lastreamento horizontal refere-se às medidas que buscam ampliar o cargo, e não enriquecê-lo, como por exemplo: aumentar a produção esperada por empregado, acrescentar uma tarefa

sem significado a outra já existente, fazer a rotação de vários cargos que precisariam ser enriquecidos, eliminar funções mais difíceis para que o empregado possa executar mais intensamente as mais fáceis.

g) Evitar a participação direta do funcionário no planejamento do processo de enriquecimento, pois a sensação de participação resulta apenas em movimento pouco duradouro.

h) Iniciar as primeiras tentativas com experiências controladas.

i) Estar preparado para uma queda no desempenho nas primeiras semanas, decorrentes do natural impacto com as mudanças.

j) Esperar que os supervisores de primeira linha demonstrem alguma apreensão e hostilidade para com as mudanças que estão sendo feitas.

Herzberg (1968, p.13) salienta ainda que "nem todos os cargos podem ser enriquecidos, como também nem todos os cargos precisam ser enriquecidos. [...] O argumento em favor do enriquecimento de cargos pode ser resumido muito simplesmente da seguinte maneira: se você tiver alguém ocupando um cargo, use-o. Se você não puder usá-lo, livre-se dele, ou pela automação ou pela escolha de outra pessoa com menor capacidade. Se você não puder usá-lo nem puder livrar-se dele, está enfrentando um problema de motivação".

| PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS | FATOR MOTIVADOR |
|--|--|
| Eliminar alguns controles, mas manter a obrigatoriedade de prestar contas. | Responsabilidade e realização pessoal. |
| Aumentar a obrigatoriedade de cada empregado prestar contas de seu próprio trabalho. | Responsabilidade e reconhecimento. |
| Dar a uma pessoa uma unidade natural completa de trabalho (módulo, divisão, área). | Responsabilidade, realização e reconhecimento. |
| Conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade | Responsabilidade, realização e reconhecimento. |

| | |
|---|--|
| no cargo. | |
| Fornecer relatórios periódicos diretamente ao próprio empregado e não ao supervisor. | Reconhecimento interno. |
| Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente. | Desenvolvimento e aprendizagem. |
| Atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tornem especialistas. | Responsabilidade, desenvolvimento e progresso. |

FONTE: Herzberg (1968, p.9)

3 DA FORMAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO

Este capítulo se inicia sob as primeiras impressões de Abraham Maslow que propôs uma influente teoria de necessidades da motivação, na década de 1940. A teoria de Maslow é um exemplo da psicologia humanista, em que as pessoas são vistas como seres holísticos que se esforçam para chegar à realização pessoal. Na motivação, os humanistas focalizam a pessoa. Segundo a perspectiva humanista, os seres humanos são únicos entre os animais porque tentam melhorar continuamente.

Um estado de auto-realização ocorre quando os sonhos e as aspirações da pessoa são realizados. A pessoa auto-realizada vive de acordo com o seu potencial e, portanto, é verdadeiramente feliz. Maslow escreve: “O músico precisa fazer música, o artista precisa pintar, o poeta precisa escrever, para que possam ficar em paz consigo mesmo. O que um homem pode ser, ele precisa ser” (MASLOW, 1968, p. 46)

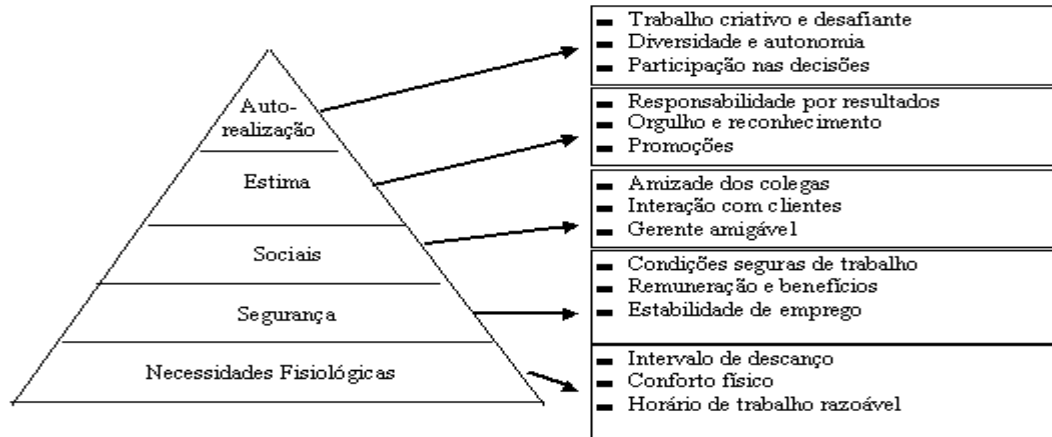
Maslow acreditava que os humanos são impulsionados por muitas necessidades, que ele organizou numa hierarquia de necessidades, em que as de sobrevivência (como fome e sede) são inferiores e as necessidades de crescimento pessoal são superiores em termos de prioridade. Maslow

acreditava que a satisfação das necessidades inferiores da hierarquia permitia que os humanos funcionassem num nível superior. As pessoas precisam ter suas necessidades biológicas satisfeitas, precisam sentir-se seguras, amadas e ter uma boa opinião de si mesmas para experimentar crescimento pessoal e atingir a auto-realização.

O conceito de auto-atualização tem relevante papel na teoria de Maslow que o definiu como o uso e a exploração plenos de talentos, capacidades, potencialidades etc. (FADIMAN, 1979). Para Maslow, auto-atualizar significa fazer de cada escolha uma opção pelo crescimento, escolha esta que depende de o indivíduo estar sintonizado com sua própria natureza íntima, responsabilizando-se por seus atos, independentemente da opinião dos outros.

A hierarquia das necessidades de Maslow há muito tempo foi adotada na educação e na administração, mas de modo geral ela não tem apoio empírico. Independentemente de precisarmos ser auto-realizados para sermos felizes, a classificação das necessidades não é tão simples como Maslow sugere. Por exemplo, algumas pessoas passam fome até morrer para demonstrar a importância de suas crenças pessoais, ao passo que outras que têm satisfeitas suas necessidades fisiológicas e de segurança são solitários que não buscam a companhia dos outros. Além disso, o conceito de auto-realização é difícil de definir e medir com precisão. A hierarquia de Maslow, portanto, é mais útil no nível descritivo do que no nível empírico.

Ao analisarmos a pirâmide que retrata a hierarquia das necessidades segundo Maslow identificamos que a motivação não aparece como fator primordial a satisfação pessoal de um prestador de serviços.



Para Maslow as necessidades que compõe a satisfação e bem-estar em um ambiente de trabalho envolvem a auto-realização, a estima, aspectos sociais, segurança (pessoal, profissional e financeira) e necessidades fisiológicas.

Ainda segundo Maslow:

Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importante se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento.

Como tecido, motivação e estímulos são aspectos que se completam e não se confundem.

Outro fator relevante e pouco considerado entre gestores de RH e líderes de equipe é tentar formar uma equipe em que seus membros possuam alguma característica em comum. A sinergia entre os colegas de trabalho se mostra como fator relevante a boa fluência do ambiente até mesmo porque é neste local que, muitas vezes, passamos a maior parte do dia. E em se tratando de um local onde há o desejo de se manter e firmar carreira profissional o bom e equilibrado trato com os demais colegas torna-se fator de diferenciação na escolha ou promoção quando o merecimento é computado nos planos de cargos e salários.

A parceria com o colega de trabalho nada mais é do que um casamento de características pessoais e profissionais que, como outro qualquer, exige

muita dedicação, flexibilidade e força de vontade para fazer o relacionamento dar certo. Muitos profissionais esquecem-se de que as relações no ambiente de trabalho funcionam de forma muito parecida com os relacionamentos afetivos e por isso podem enfrentar problemas de incompatibilidade.

A diversidade engrandece o ambiente, nos faz ir além, buscar mais, superarmos a nós mesmos, ela traz a soma de forças. Mas é preciso saber cultivá-la. Dentro de um contexto diversificado, encontramos personalidades e backgrounds diferentes que, juntos, formam uma personalidade maior - a empresa, cujos objetivos e metas devem estar em sintonia com os objetivos pessoais.

Acredita-se que a diferença entre dois profissionais não está no trabalho que desenvolvem, mas sim na dimensão que cada um dá ao seu trabalho. Desta forma, o networking de relacionamentos e a inteligência emocional influenciarão diretamente na busca do sucesso.

Afirma a autora Bianca Alves que tão importante quanto a relação mantida entre os colegas de trabalho que respondem à mesma liderança é o relacionamento mantido com aquele que detém o comando devendo por ambos ser observado as seguintes características que devem existir em uma relação profissional:

✓ **Entusiasmo:** Uma pessoa feliz, simpática e com paixão pelo que faz transmite isso aos colegas e torna-se uma grande companhia. Contagia as pessoas com seu otimismo e influenciará o outro a agir da mesma forma, trazendo melhores resultados concretos para a empresa.

✓ **Auto-Consciência:** É preciso conhecer-se bem e conhecer o outro, entender as suas razões e emoções para poder identificá-las nos outros e lidar com elas de forma positiva.

✓ **Atitude positiva:** Acreditar no que você faz é meio caminho andado para o sucesso. Quem tem energia positiva faz as coisas acontecerem e não se deixa desmotivar por pequenas adversidades.

✓ **Comprometimento e lealdade:** ter admiração pela empresa e pelo companheiro de trabalho, caso contrário a parceira não funciona. Comprometimento significa conhecer a fundo o negócio da empresa, o departamento, o chefe e sua forma de trabalho, podendo auxiliá-lo de forma pró-ativa e com iniciativa, pensando no impensado e fazendo antes que algo seja dito. Assim como num casamento entre homem e mulher, este item é crucial para a formação de uma base sólida para o relacionamento.

✓ **Ser detalhista:** e prover o chefe com o maior número de informações possíveis. A relação fica melhor quando este pode dar, em troca, informações significativas para uma atuação mais participativa e assertiva de sua equipe.

✓ **Discrição e confiabilidade:** Para haver transparência é necessário que haja a confiança de ambos os lados de que tudo que é discutido no escritório é confidencial e diz respeito apenas a quem está envolvido no projeto.

✓ **Comunicação aberta:** Um canal de comunicação sincero, honesto, objetivo e claro é crucial para qualquer relacionamento, especialmente o profissional, onde tempo significa negócios e dinheiro.

✓ **Humildade:** Para saber ouvir, saber pedir ajuda e saber reconhecer seus próprios erros.

✓ **Serenidade:** Para ultrapassar períodos de estresse e tensão, de grande volume de trabalho e sobrecarga emocional em função de prazos e importância dos projetos.

Outro fator que influencia a formação do ambiente de trabalho são os impulsos dados a satisfação das necessidades para a formação deste ambiente. Estas necessidades criam excitação (*arousal*), que motiva o comportamento que satisfarão essas necessidades.

Excitação (*arousal*) é um termo genérico empregado para descrever ativação fisiológica (como atividade cerebral aumentada) ou respostas

autonômicas aumentadas (como batimentos cardíacos mais rápidos, sudorese ou tensão muscular). Este estado de excitação é o impulso.

A teoria do impulso mais influente foi proposta por Clark Hull (1940), um dos principais behavioristas de seu tempo. Hull propôs que os estados pulsionais têm raízes em necessidades biológicas e que o comportamento pode ser predito por fatores ambientes. O estado pulsional leva à excitação e à ativação do comportamento e agimos até que um dos nossos comportamentos satisfaça o impulso e reduza a excitação. Assim, a satisfação das necessidades envolve a aprendizagem.

Quando um comportamento satisfaz a necessidade, ele é reforçado e, portanto, a probabilidade de sua ocorrência aumenta. Com o passar do tempo, se um comportamento reduz consistentemente um impulso, ele se torna um hábito; a probabilidade de um comportamento ocorrer deve-se tanto ao impulso quanto ao hábito.

Daí concluímos que a formação de um ambiente de trabalho está diretamente ligada a fatores intrínsecos e extrínsecos do material humano que o compõe. Um ambiente sadio, onde as pessoas são conhecidas, motivadas e estimuladas por seus líderes, sentem-se confiantes e retribuem com a qualidade do seu trabalho, produzindo cada vez mais e melhor.

3.1 Objetivos e estratégia organizacional

Objetivo é um resultado desejado que se pretenda alcançar de um determinado período. A visão organizacional se refere a um conjunto de objetivos desejados pela organização. Daí a denominação de objetivos organizacionais para diferenciá-los dos objetivos individuais desejados pelas pessoas para alcançar proveitos pessoais.

A visão organizacional proporciona o foco no futuro e oferece as bases para a definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados. Os objetivos devem atender simultaneamente a seis critérios, que são:

- 1) Ser focalizado em um resultado a atingir e não em uma atividade
- 2) Ser consistente, ou seja, precisa estar amarrado coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização.
- 3) Ser específico, circunscrito e bem definido.
- 4) Ser mensurável, ou seja, quantitativo e objetivo.
- 5) Ser relacionado com um determinado período, como dia, mês, semana.
- 6) Ser alcançável, isto é, os objetivos devem ser perfeitamente possíveis.

Existem três tipos de objetivos:

- Objetivos rotineiros: objetivos do cotidiano e que servem como padrões de desempenho do dia-a-dia.
- Objetivos de aperfeiçoamento: objetivos que servem para melhorar e alavancar os atuais resultados da organização, no sentido de aperfeiçoar e incrementar aquilo que já existe.
- Objetivos inovadores: objetivos que incorporam ou agregam algo totalmente novo à organização.

| Objetivos rotineiros | Objetivos de aperfeiçoamento | Objetivos inovadores |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • treinar 100 pessoas por semana • produzir 20 pareceres em 30 dias • Entrevistar 120 candidatos • Manter nível de satisfação dos funcionários em 85% | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a qualidade dos serviços em 3% a.n. • Elevar o nível de produtividade em 5% a.n. • Melhorar o atendimento ao cliente • Acelerar a entrega do pedido | <ul style="list-style-type: none"> • Criar e desenvolver um nova tese de defesa por mês • Desenhar um novo programa de treinamento para os melhores do ano • Obter 100 sugestões mensais dos funcionários • Implantar programa de qualidade total |

Obs: Tabela meramente exemplificativa

Já a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circula. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera.

A estratégia parte dos objetivos estratégicos da missão e da visão que se pretende realizar e é balizada por dois tipos de análise:

- análise ambiental – para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser evitadas
- análise organizacional – para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa. Trata-se de um levantamento das habilidade e capacidades.

Assim, a estratégia organizacional é um conjunto de manobras em um ambiente competitivo: aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ao mesmo tempo em que se aplicam mais intensamente as forças internas e se corrige as fraquezas internas.

Daí porque a estratégia precisa funcionar como um programa global para a consecução de objetivos e de receber o consenso geral e ser capaz de motivar e envolver todos os colaboradores da organização. Deve ser amplamente difundida e comunicada para servir como fio condutor da ação organizacional.

Os funcionários estarão motivados quando estiverem encantados, conectados, plugados nas estratégias da empresa. Afinal de contas, os bons resultados surgem quando as organizações respeitam as pessoas em sua individualidade, valorizam seus pontos fortes no dia-a-dia e, principalmente, oferecem oportunidade de exercerem seu potencial criativo.

3.2 O papel do Plano de Cargos e Salários

A importância de se estabelecer um Plano de Cargos e Salários – PCS – que realmente seja efetivado dentro da empresa possui dentre suas variáveis funções o primordial papel de assegurar psicologicamente um funcionário no que se refere ao seu “direito de acesso” sem se deixar influenciar por amizades.

Ainda, o PCS traz consigo a certeza de que, mantidas as diretrizes e metas da empresa no ambiente em que se está lotado e demais requisitos à promoção, esta passa a ser considerada como certa deixando o *status* de mera expectativa.

O Plano de Cargos e Salários é considerado bem elaborado quando envolve aspectos e requisitos que possam ser alcançados por todos, por exemplo, tempo de serviço, idade, experiências, qualificação profissional em cursos correlatos a área, metas, enfim, tudo o que pode ser realizado por qualquer membro da equipe.

Outro aspecto fundamental a ser observado quando da elaboração são as diretrizes legais que fundamentam e justificam a diferenciação entre membros de uma mesma célula de trabalho, dispendo a Consolidação das Leis do Trabalho a saber:

Art. 461 – Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.

§ 1º – Trabalho de igual valor, para os fins deste Capítulo, será o que for feito com igual produtividade e com a mesma perfeição técnica, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 (dois) anos.

§ 2º – Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão obedecer aos critérios de antigüidade e merecimento.

§ 3º – No caso do parágrafo anterior, as promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antigüidade, dentro de cada categoria profissional.

§ 4º – O trabalhador readaptado em nova função por motivo de deficiência física ou mental atestada pelo órgão competente da Previdência Social não servirá de paradigma para fins de equiparação salarial.

O princípio da isonomia, garantido no diploma constitucional, é amplo e assegura ao indivíduo o direito de se insurgir contra a má utilização que possa ser feita da ordem jurídica, prevenindo-o contra o arbítrio e a discriminação (BASTOS, 1989).

Ainda, o art. 461, da CLT, não exclui da equiparação salarial as pessoas ocupantes de cargos de confiança, sendo vedado ao intérprete fazê-lo. É certo, entretanto, que quando o desempenho da função exige predicados pessoais torna-se mais difícil a avaliação da igualdade qualitativa dos trabalhos, o que, em geral, não ocorre quando o cargo é de natureza estritamente técnica. Logo, se o postulante e paradigma exerciam cargos com funções técnicas idênticas, não possuindo a direção do negócio, tampouco detendo poderes de mando ou representação, não há sequer de cogitar-se de atributos pessoais capazes de criar obstáculos à isonomia salarial deferida. EQUIPARAÇÃO SALARIAL. (TRT-RO-18842/99 - 2ª T. - Rel. Juíza Alice Monteiro de Barros - Publ. MG. 10.05.00)

Hoje não há legislação trabalhista que trate especificamente da Gestão de Cargos e Salários. No entanto, indiretamente, há princípios que acabam por proteger o trabalhador de certas incoerências ou distorções que possam ocorrer em suas remunerações. Estes princípios não afirmam que todos são iguais na capacidade laboral, no intelecto ou na condição econômica. O que estes princípios garantem é o tratamento igualitário e justo nos termos da lei, sem distinção, em que os méritos iguais devem ser tratados igualmente.

O Tribunal Superior do Trabalho (TST) estabelece também através da súmula nº 06 que o quadro de pessoal organizado em carreira só será válido quando homologado pelo Ministério do Trabalho.

Oportuno se torna expor o teor do enunciado, a saber:

TST Enunciado nº 6 - RA 28/1969, DO-GB 21.08.1969 - **Incorporação** das Súmulas nºs 22, 68, 111, 120, 135 e 274 e das Orientações Jurisprudenciais nºs 252, 298 e 328 da SBDI-1 - Res. 129/2005, DJ 20, 22 e 25.04.2005

Quadro de Carreira - Homologação - Equiparação Salarial

I - Para os fins previstos no § 2º do art. 461 da CLT, só é válido o quadro de pessoal organizado em carreira quando homologado pelo Ministério do Trabalho, excluindo-se, apenas, dessa exigência o quadro de carreira das entidades de direito público da administração direta, autárquica e fundacional aprovado por ato administrativo da autoridade competente. - **Nova Redação** - Res. 104/2000, DJ 18.12.2000

II - Para efeito de equiparação de salários em caso de trabalho igual, conta-se o tempo de serviço na função e não no emprego. (ex-Súmula nº 135 - RA 102/1982, DJ 11.10.1982 e DJ 15.10.1982)

III - A equiparação salarial só é possível se o empregado e o paradigma exercerem a mesma função, desempenhando as mesmas tarefas, não importando se os cargos têm, ou não, a mesma denominação. (ex-OJ da SBDI-1 nº 328 - DJ 09.12.2003)

IV - É desnecessário que, ao tempo da reclamação sobre equiparação salarial, reclamante e paradigma estejam a serviço do estabelecimento, desde que o pedido se relacione com situação pretérita. (ex-Súmula nº 22 - RA 57/1970, DO-GB 27.11.1970)

V - A cessão de empregados não exclui a equiparação salarial, embora exercida a função em órgão governamental estranho à cedente, se esta responde pelos salários do paradigma e do reclamante. (ex-Súmula nº 111 - RA 102/1980, DJ 25.09.1980)

VI - Presentes os pressupostos do art. 461 da CLT, é irrelevante a circunstância de que o desnível salarial tenha origem em decisão judicial que beneficiou o paradigma, exceto se decorrente de vantagem pessoal ou de tese jurídica superada pela jurisprudência de Corte Superior. (ex-Súmula nº 120 - alterada pela Res. 100/2000, DJ 20.09.2000)

VII - Desde que atendidos os requisitos do art. 461 da CLT, é possível a equiparação salarial de trabalho intelectual, que pode ser avaliado por sua perfeição técnica, cuja aferição terá critérios objetivos. (ex-OJ da SBDI-1 nº 298 - DJ 11.08.2003)

VIII - É do empregador o ônus da prova do fato impeditivo, modificativo ou extintivo da equiparação salarial. (ex-Súmula nº 68 - RA 9/1977, DJ 11.02.1977)

IX - Na ação de equiparação salarial, a prescrição é parcial e só alcança as diferenças salariais vencidas no período de 5 (cinco) anos que precedeu o ajuizamento. (ex-Súmula nº 274 - alterada pela Res. 121/2003, DJ 21.11.2003)

X - O conceito de "mesma localidade" de que trata o art. 461 da CLT refere-se, em princípio, ao mesmo município, ou a municípios distintos que, comprovadamente, pertençam à mesma região metropolitana. (ex-OJ da SBDI-1 nº 252 - inserida em 13.03.2002)

Outros fatores que têm relevância quando da elaboração do PCS é o modelo adotado quando da sua idealização:

- modelo clássico ou tradicional: surgiu com a Administração Científica, pelos defensores da burocracia. Segue o modelo de sistema fechado e atende á teoria da máquina, uma vez que dá as pessoas o mesmo tratamento concedido às máquinas e recursos físicos.

- modelo humanístico: foi desenvolvido a partir da experiência de Hawthorne Cuidou⁵ apenas do contexto do cargo e não do conteúdo em si.

- modelo contingencial: representa uma abordagem mais ampla e atual. Baseia-se nas cinco dimensões essenciais do cargo: variedade, autonomia, significado, identidade e retroação. Tais variedades provocam três estados psicológicos nas pessoas: percepção pelo significado, das responsabilidades pelos resultados e conhecimento dos resultados.

Tão importante quanto o modelo a ser considerado ao padrão da empresa outros fatores de especificidade devem ser levantados, tais como: requisitos mentais (instrução, aptidão), requisitos físicos (esforço, habilidades), responsabilidades e condições de trabalho.

Para a empresa que implementa o PCS este representa a um só tempo um custo e um investimento. Custo porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final e investimento, pois representa a aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho como uma tentativa de conseguir um retorno maior a curto ou médio prazos.

Por fim, qualquer que seja o método de análise, as informações sobre o cargo (descrição) deve ser montada e registrada de forma padronizada para facilitar o processo.

Para que seja eficaz a política salarial deve atender aos seguintes critérios:

- ser adequado: aos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical;

⁵ Experiência de Hawthorne – Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (National Research Council), indicou uma experiência em uma fábrica da *Westinghouse Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne e cuja finalidade era a de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência foi elaborada por Elton Mayo e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (turnover) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal.

- ser equitativa: em relação a esforço, habilidade e capacidade profissional;
- ser balanceada: subornos a benefícios deve proporcionar um pacote total de recompensas;
- ter eficácia quanto a custos: em função do que a organização pode pagar;
- ser segura: motivar o trabalho produtivo;
- ser aceitável para os empregadores: sistema sazonal para empregados e organização.

3.3 Remuneração e Salário

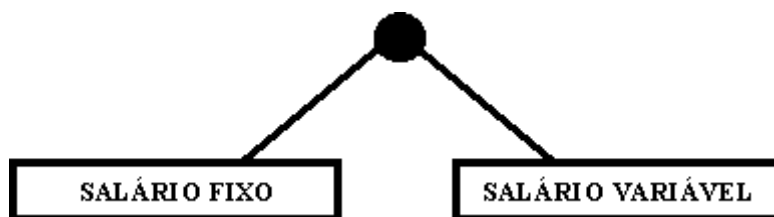
Ao buscar definições e distinções quanto aos elementos que compõem a remuneração e o salário verificamos que nem mesmo a própria Consolidação das Leis do Trabalho traçou esta distinção.

Para Sergio Pinto Martins (2009):

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

Deste modo alguns técnicos tentam classificar separadamente o salário da remuneração, sendo a remuneração genérica e o salário específico. Embora o salário possa se apresentar entre várias figuras, distingue da remuneração pela diversidade que esta se apresenta.

Como veremos a remuneração é formada por dois grupos de salários, onde o salário fixo está relacionado com uma legislação que o constitui e o salário variável que é dependente da relação de trabalho e da continuidade.



Salário Fixo é o valor devido pelo empregador, já definido em contrato de trabalho, não dependendo de circunstâncias alheias, vinculado apenas à presença do empregado no trabalho, podendo se apresentar através de diversas figuras:

a - salário-base: também chamado de salário contratual, é pago diretamente pelo empregador e utilizado normalmente como base para os cálculos;

b - salário mínimo: fixado por lei, valor mínimo a ser recebido pelo empregado com jornada mensal de 220hs, corrigido anualmente pelo governo;

c - piso salarial: valor determinado pela categoria do empregado ou atividade econômica da empresa; previsto em dissídio, norma ou acordo coletivo (sindicato);

d - salário profissional: exclusivo para as categoria dos profissionais liberais: médicos, advogados, engenheiros, dentistas, etc. instituído pela legislação que regulamenta a profissão.

e - salário normativo: valor determinado pela categoria do empregado ou atividade econômica da empresa; previsto em dissídio, norma ou acordo coletivo (sindicato);

f - salário líquido: valor a ser recebido pelo empregado após os cálculos legais das verbas trabalhistas devidas: folha de pagamento, rescisão, férias, décimo terceiro; e os respectivos descontos: irrf, inss, contribuição sindical, vale refeição, vale transporte, etc.

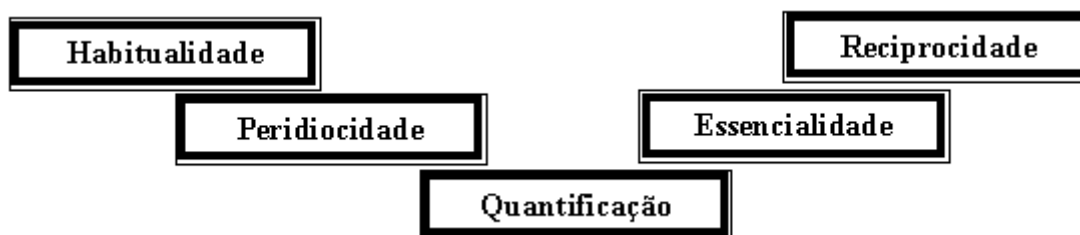
g - salário bruto: valor que se apresenta nos cálculos legais antes da redução dos encargos e descontos devidos: folha de pagamento, rescisão, férias, décimo terceiro.

Salário Variável é uma retribuição fornecida pelo empregador; em dinheiro ou in natura, podendo ocorrer em previsão contratual ou pela pratica habitualmente adotada, podendo ser em percentagem, meta, prêmio,

comissão, etc. A Constituição Federal garante àqueles que recebem exclusivamente o salário variável, remuneração nunca inferior ao mínimo - inciso VII, art. 7º.

A CLT art. 457 preceitua: *“compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber”*

Salário variável deve preencher alguns requisitos para se transformar em remuneração, pois sua constituição depende desses elementos:



- Habitualidade: entende-se por habitualidade o que é sucessivo ou contínuo, mesmo que intermitente.
- Periodicidade: a remuneração apresenta em período, podendo o mesmo variar, mas certo que pagos em data pré-fixada ou após a prestação de serviço. O salário não pode ser fixado em período superior a um mês. Já comissão, gratificação ou percentagem podem ser pagos num período superior a um mês. Art. 459 CLT.
- Quantificação: é da natureza da relação de trabalho que ela seja onerosa, razão pela qual poderá ser o valor quantificado.
- Essencialidade: é a remuneração objeto obrigatório na constituição do contrato individual de trabalho, pois não é permitido ser gratuito.

- Reciprocidade: sendo o contrato de trabalho acordo entre as partes, os direitos e obrigações.

4 O VALOR DO CONHECIMENTO E A CERTEZA DE UMA PRESTAÇÃO EFICIENTE

Devemos levar em consideração que atualmente a vida está acima de tudo e não subordinada a tudo. A tecnologia não alterou a natureza humana, mas sim novas formas de se abordar e conceituar temas como produtividade, eficiência e espírito de equipe, presentes cada vez mais em ambientes competitivos.

O desenvolvimento histórico da humanidade demonstra que as transformações e as evoluções acontecem desde que o homem desenvolveu os conhecimentos e habilidades necessárias para trabalhar o meio físico, simplificá-lo e transformá-lo segundo suas carências.

O conhecimento prático-específico tornou-se ferramenta fundamental no diferencial entre empresas que trabalham com processos em massa.

Gerir o conhecimento nada mais é do que o conjunto de pessoas, apoiados por ferramentas de Tecnologia da Informação, voltados a capturar, organizar, armazenar, proteger e, sobretudo, compartilhar o conhecimento das pessoas, sob suas duas formas: conhecimento explícito (dados e informação) e conhecimento tácito (habilidades e experiência).

O conhecimento que aqui se quer ver tecido envolve todo o material codificado e posto a disposição dos prestadores de serviço de modo a facilitar e padronizar o resultado oferecido pela empresa fazendo disto sua marca, sua razão.

Uma grande parte do valor em administrar o conhecimento fazendo-os disponíveis, está em proteger os ativos e reduzir as perdas de capital intelectual. Particularmente, me tempos de crise, quando há um provável

aumento no *turnover* a empresa não quer perder todo o valioso investimento despendido à sua equipe.

Prova deste investimento no campo da advocacia está em pesquisa do GVlaw, Programa de Especialização e Educação Continuada em Direito da GV (Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas), com 300 profissionais de todo o país, apontando diferença de 144% entre os ganhos de advogados com mais de 12 anos de formação e os rendimentos de recém-formados.

Os resultados foram classificados em 3 divisões: profissionais com mais de 12 anos de formação (que perfizeram 34,58% do total); profissionais cujo tempo de formação se localiza entre 6 e 11 anos (31,25% do total respondente); e, profissionais com menos de 05 anos de formação (34,17%).

A renda média individual mensal do primeiro grupo ficou em R\$ 10.463,90. Valor 83,59% superior ao grupo intermediário, cuja renda mensal média foi de R\$ 5,699,30. Já com relação ao grupo com menos experiência, a média salarial ficou em R\$ 4.273,2 mensais, elevando a diferença para 144,87%.

Um funcionário bem treinado, com capacidade de desenvolver bem as atividades em qualquer ambiente da empresa é resultado de um investimento.

Em artigo sobre gestão de grandes escritórios de advocacia confeccionado pela autora Lara Salem, a mesma aponta que a habilidade de algumas empresas em sobreviver está relacionada a capacidade de transferir o conhecimento entre seus membros para conter efeitos da evasão dos indivíduos-chave. *“O conhecimento administrado não é apenas útil aos membros do escritório, como também é um recurso para auxiliar estagiários e novos advogados a se integrar à equipe e fazer com que eles próprios adquiram maior velocidade em seu trabalho.”*

A busca constante de diferenciação profissional, a criação de novos processos de atendimento, descoberta de novas demandas, novas necessidades não atendidas de clientes, são fatores competitivos fundamentais para superar a concorrência. Mas estas inovações só serão possíveis para o profissional que sistematicamente desenvolver sua criatividade e capacidade de inovação criando continuamente mudanças com o objetivo de atender cada vez melhor seus clientes e ocupar espaços de mercados inexplorados.

Por tais razões é que cada vez mais as grandes organizações tem despendido maiores recursos para a atualização do conhecimento profissional e tecnológico que possam de alguma forma auxiliar no desenvolvimento de suas atividades e transmitindo segurança e confiança na consolidação da empresa, ao passo que toda a gestão envolvida também participa do novo ciclo de ambientação motivacional

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Das breves considerações tecidas quanto aos fatores de motivação e estímulo das grandes organizações de serviços jurídicos nesta fase de globalização generalizada, grandes empresas estão descobrindo em seus colaboradores sua maior fonte de renda.

Isto se deve ao fato da necessidade de intensificar a aplicação do conhecimento em organizações bem-sucedidas, ao passo que elas demandam um maior numero de pessoas com habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, passando a construir a competência básica do negocio, principalmente no que tange a prestação de serviços jurídicos.

Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão impossível pois uma depende da outra para subsistir. Crescer na vida e ser

bem-sucedido quase que significa estar, atualmente, dentro de grandes organizações.

Assim, para que esta simbiose seja reflexo de sucesso muitos escritórios já despertaram para a necessidade de se trabalhar também com fatores motivacionais no interior de suas equipes.

Desta feita, o que notamos é o aumento considerável da valorização do ser pessoa enquanto material humano indispensável ao sucesso. Ser este que deve ser nutrido e mantido com estímulos certos, segurança, conhecimento, certezas, desafios e retribuições.

O material humano pode aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas.

Para que o sucesso seja alcançado é indispensável tratá-lo como elemento de eficácia!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Bianca. **Motivação Humana e as Organizações: Uma Abordagem Fenomenológico-Existencial.** Disponível em: <http://www.existencialismo.org.br/jornalexistencial/biancamotivacao.htm>. Acesso em 05 de agosto de 2010.

BASTOS, Celso Ribeiro. **Comentários à Constituição do Brasil**, 2º v., Ed. Saraiva, 1989

BERGAMIN, Cecília W. & CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997. pp.323-326.

BUENO, Marcos. **AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO HUMANA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA HUMANIZADA: um tributo a Abraham Maslow.** Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC – Ano IV – nº 06 – 1º Semestre – 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas.** São Paulo: Makron Books, 1994, 3ª ed., pp.167-181

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em 23 de junho de 2010.

COSTA. Paulino de Souza. **Relacionamento com os colegas de trabalho**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/relacionamento-com-os-colegas-de-trabalho/44995/> Acesso em 19 de maio de 2010.

HERZBERG, Frederick. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, jan./fev. 1968.

MARTINS, Sergio Pinto. **Curso de Direito do Trabalho**. 5ª ed. São Paulo, Dialética, 2009, p.88.

MASLOW A.H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

Revista Mercado & Negócios Advogados. Ano IV, nº 23. Ed. Minuano, 2009, p.46-48.

QUEIROZ. Simone Hering de. **MOTIVAÇÃO DOS QUADROS OPERACIONAIS PARA A QUALIDADE SOB O ENFOQUE DA LIDERANÇA SITUACIONAL**. Tese de Dissertação de Mestrado. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/cap2/capitulo2.htm>. Acesso em: 05 de julho de 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1998, 8ª ed., pps.109-142

SALEM, Lara. **Gestão do Conhecimento nos Escritórios de Advocacia**. Disponível em: <http://sbconsultoria.wordpress.com/2009/06/07/gestao-do-conhecimento-nos-escritorios-de-advocacia/> Acesso em 08 de agosto de 2010

SCHEIN EH. **Psicologia organizacional**. 3ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Prentice-Hall; 1982. (Links)