

# A INFLUÊNCIA DA POLÍTICA SALARIAL NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES E NOS RESULTADOS OPERACIONAIS DAS EMPRESAS

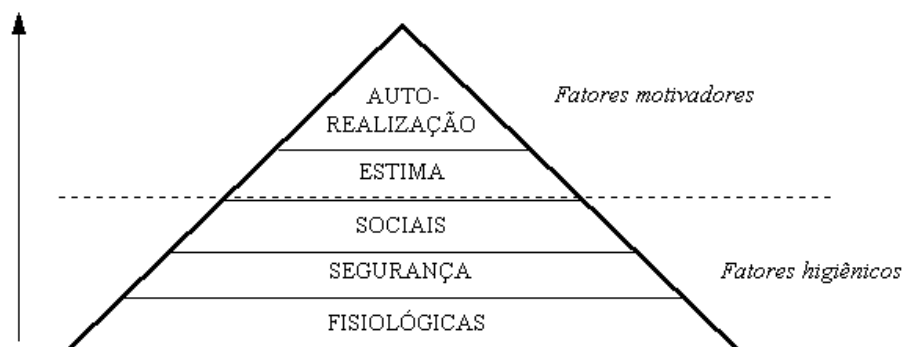
Everaldo Lázaro da Encarnação<sup>1</sup>

Diante do cenário mundial de concorrência acirrada e de redução de custos, a tecnologia ainda é acessível à maioria das empresas que possam nela investir. Assim, na atualidade, o diferencial entre elas deve estar no material humano que nelas trabalha, pessoas estas que precisam estar comprometidas com os resultados e motivadas para seguirem novos paradigmas. As empresas atualmente solicitam profissionais que criem, usem, inovem, e que tenham o entusiasmo dentro de si.

A compreensão da motivação humana tem sido um grande desafio. A motivação pode ser definida como uma força que conduz as pessoas a alcançarem os seus objetivos. Esta força vem de dentro, é uma característica psicológica de cada pessoa, os intervalos íntimos da alma, os desejos secretos, as necessidades enraizadas. Muitas vezes, as pessoas são tolhidas nas suas aspirações porque passam por situações que as fazem abandoná-las, para lidar com situações reais que ditam os seus códigos de conduta, como pensar, sentir, comer, falar, vestir e se comportar. Assim, os seus egos são enterrados. Na verdade, a natureza humana é profunda e bastante complexa. Todos os humanos compartilham necessidades básicas que devem ser satisfeitas, e necessidades individuais que devem ser observadas. Quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela poderá não estar motivada a desempenhar esta atividade. Os fatores que a levam seguir nesta direção podem ser intrínsecos ou extrínsecos. Assim, pode-se definir motivação como uma energia, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Esta força leva a pessoa a agir espontaneamente para atingir um certo objetivo. Na verdade, não se pode motivar uma pessoa, e sim, criar um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

Um dos fatores preponderantes nas relações de trabalho é a política salarial adotada pelas empresas. Sabe-se que uma característica dos seres humanos bastante estudada pela economia é que as necessidades dos homens não possuem limite e que os recursos para a sua satisfação são escassos. Cabe então aos economistas a alocação ótima destes recursos.

Se as necessidades humanas forem agrupadas segundo a hierarquia de Maslow, com a adaptação implantada por Herzberg, conforme a figura abaixo, fica fácil notar que as necessidades higiênicas ou profiláticas que estão nos níveis mais baixos da pirâmide estão diretamente ligadas à política salarial, ou mais veementemente falando, do salário percebido pelo trabalhador, ou seja, a qualidade da alimentação, da moradia, da assistência médica e social, além do grupo social em que o trabalhador está inserido é diretamente proporcional à qualidade da remuneração do fator de produção trabalho.



*Fatores Higiênicos e Motivadores – Maslow X Herzberg*

<sup>1</sup> Economista, egresso da Universidade Católica do Salvador – UCSal. [everaldo.lazaro@braskem.com.br](mailto:everaldo.lazaro@braskem.com.br).

Evidências fortes de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento como o companheirismo e dedicação à organização, foram encontradas, mas apesar disso, verificou-se que o dinheiro em si tem apresentado pouca potência em virtude da aplicação incorreta deste recurso pela maioria das empresas.

O egoísmo e a avidez que acompanham o processo de acumulação capitalista acabam fazendo com que as empresas experimentem grandes mudanças em suas estruturas técnico-organizacionais, em função das exigências do mercado, visando objetivos básicos de sobrevivência, crescimento e lucratividade, mas, o sucesso de tais mudanças é dependente da participação e capacitação dos funcionários. Esta visão não foi contemplada no início da revolução industrial, época na qual não se pensava em saúde, segurança e uma decente remuneração do fator de produção trabalho.

Os seres humanos estão engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazerem suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Quando há elevada motivação entre os membros, esta energia se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, esta energia reduz-se drasticamente, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (greves, piquetes, etc.), situações estas que levam a pique qualquer tentativa de mudança nos sistemas de gerenciamento da produção, já que estas mudanças atingem diretamente o *modus operandi* dos trabalhadores.

Uma pesquisa de campo, realizada em um setor prioritário de uma empresa petroquímica, complementa e traz subsídios para os argumentos propostos.

## **METODOLOGIA**

O presente trabalho desenvolveu-se por meio de um enfoque mais específico dos capítulos 1, 2, 3 e 4 da monografia “Planejamento Empresarial e a Motivação no Ambiente de Trabalho”, apresentada pelo autor como requisito para obtenção do grau em Bacharel em Ciências Econômicas pela UCSal. Pode ser considerada em três etapas: revisão bibliográfica, estudo de caso e a análise de dados. A pesquisa tem tendências para uma análise macro, com o uso de várias referências bibliográficas, já que este tema penetra no objeto de estudo da Economia – o homem e a busca da satisfação das suas ilimitadas necessidades. Também foi utilizada uma pesquisa de campo em uma empresa do ramo petroquímico, onde recentemente foram mudadas as estratégias de gerenciamento da produção. Pelas características do fenômeno pesquisado, o método quantitativo demonstrou ser o mais adequado. Diante da realidade em que se insere, os aspectos da pesquisa quantitativa pressupõem uma ordem de grandeza mensurável traduzida em números; tal pesquisa serve-se do instrumento estatístico para mostrar as verdades escondidas atrás dos números. A quantificação não dispensa considerar os fatores qualitativos, mas, na medida em que ela é possível, fornece uma base mais sólida ao conhecimento.

## **CONCLUSÃO**

Esta pesquisa mostrou que os ideais de produtividade, crescimento e redução de custo, perseguidos pelas novas estratégias de gerenciamento de produção utilizadas pelos proprietários privados dos meios de produção, são artifícios utilizados pelo capital para reproduzir-se, mas esta reprodução só será eficiente se as estratégias estiverem em consonância com a necessidade de se ter funcionários motivados no ambiente de trabalho, que é o diferencial para o êxito da implantação dessas técnicas. A pesquisa também identificou que uma das estratégias que auxiliam a criar um

ambiente no qual as pessoas se sintam motivadas é a política salarial, já que é através da remuneração do fator de produção trabalho que os homens vislumbram a satisfação das suas necessidades. Desde que o capital intelectual das empresas constitui um diferencial explorável, a maneira correta de se explorar estas potencialidades está no reconhecimento de que os resultados provêm da interação do homem com os outros fatores de produção.

Este trabalho levantou evidências objetivas de que as políticas salariais nas empresas devem ser canalizadas no sentido de tentar compatibilizar uma interação entre objetivos organizacionais e pessoais, de tal forma que o indivíduo, ao procurar satisfazer os seus objetivos pessoais, contribua de forma eficiente e eficaz para os objetivos perseguidos pela empresa.

## **REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, Carlos Roberto Vieira. **História do Pensamento Econômico: Uma Abordagem Introdutória**. São Paulo: Ed Atlas, 1988.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

ENCARNAÇÃO, Everaldo Lázaro da. **Planejamento Empresarial e a Motivação no Ambiente de Trabalho**. Monografia apresentada a UCSal para graduação em Ciências Econômicas. Salvador; Bahia: 2002.

HUNT, E.K. **História do Pensamento Econômico**. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

MARX, Karl. **O Capital: Crítica da Economia Política**. Livro 1. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2001.

QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação nos Quadros Operacionais para a Qualidade, sob o Enfoque da Liderança Situacional**. Santa Catarina; UFSC, 1999.