
Legislação	Consultoria	Assessoria	Informativos	Treinamento	Auditoria	Pesquisa	Confiança

Relatório Trabalhista

Nº 012

10/02/2023

Sumário:

- MOTIVAÇÃO NO TRABALHO
- AJUDA DE CUSTO E DIÁRIA DE VIAGEM

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO



O QUE É MOTIVAÇÃO?

É uma explicação das ações dos indivíduos diante de suas necessidades e objetivos. Um sistema de motivação é composto de três elementos essenciais:

- NECESSIDADES (motivos)
- AÇÕES
- OBJETIVOS

Exemplo: Sinto fome, está a uma necessidade de alimento, me comporto de forma a buscar alimento e ingeri-lo, a fim de atenuar a necessidade de alimento.

MOTIVO
(fome)

OBJETIVO
(alimentação)

COMPORTAMENTO

ATIVIDADE DIRIGIDA P/O OBJETIVO
(preparação do alimento)

ATIVIDADE NO OBJETIVO
(ingerir alimento)

PROCESSO:

MOTIVAÇÃO HUMANA =>

- A necessidade (fome)
- A ação (busca do alimento)
- Atendimento do objetivo (matar a fome)

Esse exemplo nos mostra claramente que a motivação não é uma causa, mas é um sistema composto por necessidade ou motivos, comportamentos e objetivos.

É importante lembrar que as pessoas diferem não apenas em sua capacidade, mas também em sua “vontade”, ou motivação. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos (necessidades, desejos ou impulsos), que são dirigidos para um objetivo específico.

Portanto, os motivos são os “ porque “ do comportamento. Eles são a mola da ação (comportamento), é algo dentro do indivíduo que o leva para a ação.

O comportamento é orientado por objetivos e motivos, isto é, nosso comportamento é, geralmente, motivado por um desejo de atingir um objetivo.

Por exemplo, o objetivo adequado para um novo empregado pode não sê-lo para um outro que tenha mais anos de fábrica.

Para este mesmo empregado, o objetivo que o mantém motivado hoje pode não motivá-lo mais daqui a um determinado tempo.

A medida que o empregado for muito tempo desempenhando sua atividade no objetivo, é importante que novos desafios lhe sejam propostos, isto é, novos objetivos, para que haja crescimento e desenvolvimento.

Citaremos agora, algumas formas de incentivos:

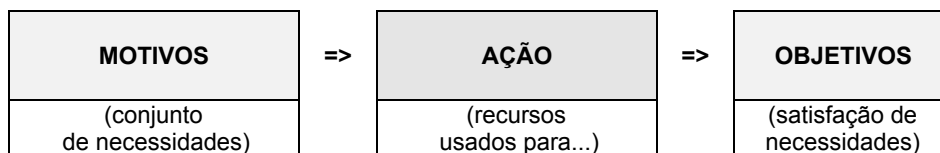
- ELOGIOS INDIVIDUAIS OU GRUPAIS: tem como objetivo mostrar ao funcionário que seus esforços não são em vão.
- PRÊMIOS: tem o mesmo efeito que os elogios, mas devem, evidentemente, ser distribuídos proporcionalmente ao esforço de cada um.
- O conhecimento do resultado do esforço pessoal e dos progressos realizados, por cada um dos membros do grupo é ainda o método mais interessante.

A unidade básica do comportamento é a atividade. Na realidade, todo comportamento é uma série de atividades. Como seres humanos, estamos sempre fazendo coisas:

Ir ao restaurante para comer, assistir um cinema de carro, etc.

Estas são atividades que realizamos para satisfazermos um tipo de necessidade.

O OBJETIVO é a satisfação da necessidade. A medida que nós conseguimos realizar algo que nos propusemos a fazer, o nosso objetivo é alcançado.



Todo indivíduo tem muitas centenas de necessidades, como por exemplo, ter fome, sede e estar cansado, necessidades estas que competem pelo seu comportamento, com isso ele pode ter várias necessidades no momento, mas o motivo com maior força em determinado momento levará ao comportamento, enquanto que os motivos com menos força ficarão em estado de inércia esperando a sua vez, a esse processo chamado de “força do motivo “.

CATEGORIA DE ATIVIDADES:

As atividades resultantes de necessidades de elevada força geralmente podem ser classificadas em duas categorias:

- Atividades dirigida para o objetivo;

b) Atividade no Objetivo;

Exemplo: No natal, quando durante todo o dia os alimentos estão sendo preparados(atividade dirigida para o Objetivo), a necessidade de alimento aumenta até o ponto em que a pessoa quase não é capaz de esperar o momento que a Ceia esteja pronta. Quando começa a comer (atividade no objetivo) a força deste motivo diminuí até o ponto que os outros motivos aparecem ou se tornem mais importantes.

A força do motivo tende a aumentar à medida que a pessoa apresenta a atividade dirigida para o objetivo, enquanto que esta força tende a diminuir, a reduzir-se a medida que a pessoa age no objetivo.

Numa situação de trabalho, o chefe ou superior deve estimular seu grupo no sentido de proporcionar maior incentivo, onde cada indivíduo, membro do grupo, desenvolverá um trabalho de boa qualidade, sendo respeitado suas necessidades individuais.

TEORIA MOTIVACIONAL DE MASLOW (hierarquia de necessidades)

Em 1.943, Abraham H. MASLOW, formulou seu conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida, a medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento.

A hierarquia das necessidades de Maslow, é a seguinte:

- NECESSIDADES FISIOLÓGICAS (ar, comida, repouso, etc.)
- NECESSIDADES DE SEGURANÇA(proteção contra o perigo ou privação)
- NECESSIDADES SOCIAIS (amizade, inclusão em grupos, etc.)
- NECESSIDADES DE ESTIMA(reputação, reconhecimentos, auto - respeito, etc.)
- NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO(realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, etc.)

Maslow acredita qual seja as pessoas, que a maior parte nas sociedades com elevado padrão de vida tem suas necessidades dos três primeiros níveis (fisiológicos, de segurança e sociais) regularmente satisfeitas sem muito esforço e sem muito efeito motivacional.

Em linhas gerais, a teoria de Maslow apresenta os seguintes aspectos:

1. Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.

2. O indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades inatas ou hereditárias.

De inicio, seu comportamento é exclusivamente voltado para a satisfação dessas necessidades, como fome, ciclo sono - atividade, sexo, etc.

3. A partir daí, o indivíduo ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surgem as necessidades de segurança, voltadas para a proteção contra o perigo, contra as ameaças e contra a privação. As necessidades primárias do indivíduo, voltadas para sua conservação pessoal.

4. A medida que o indivíduo passa a controlar as suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto - realização. Porém, quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as necessidades de estima, e , somente quando estas são alcançadas, surgem as necessidades de auto - realização .

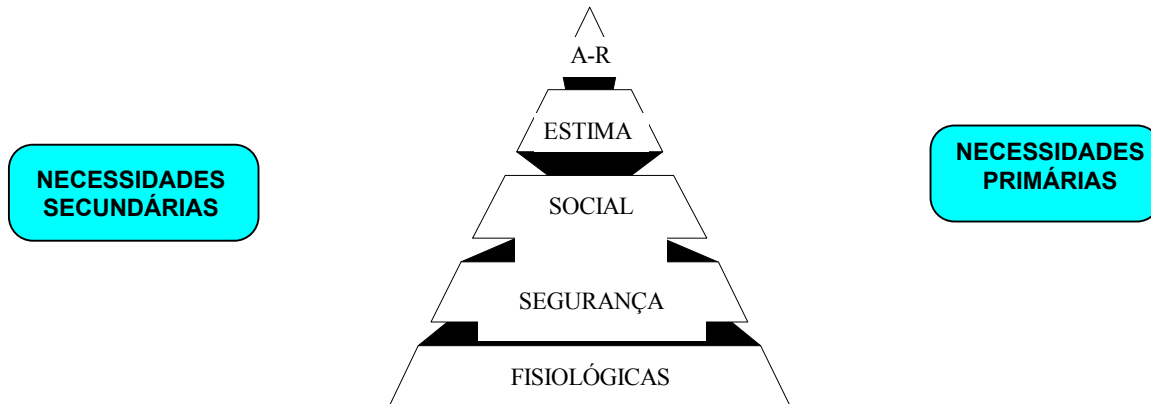
Isto significa que as necessidades de estima são complementares às necessidades sociais, enquanto as de auto - realização são complementares às de estima. Os níveis mais elevados de necessidades somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e alcançados pelo indivíduo. Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto realização , ou mesmo ao nível das necessidades de estima. É uma conquista individual.

5. As necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades traçada por Maslow.

O comportamento do indivíduo é influenciado simultaneamente por um grande número de necessidades concomitantes, porém as necessidades mais elevadas tem uma ativação predominante em relação às necessidades mais baixas.

6. As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo, porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, ele se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela satisfação.

PIRÂMIDE DE "MASLOW"



A TEORIA DE DOIS FATORES DE HERZBERG

Em 1.966, Frederick Herzberg, partindo de princípios diferentes, descobriu em suas investigações sobre motivação no trabalho que necessidades muito semelhantes àquelas propostas por Maslow, realmente ocorrem no contexto do trabalho.

Enquanto Maslow tivesse se preocupado com as fontes de motivação de comportamento em seu sentimento genérico, Herzberg focalizou sua atenção apenas naquelas fontes de motivação que se relacionavam com a realização do trabalho.

Ele descobriu que apenas aqueles sistemas de necessidades correspondentes aos níveis de "Ego - Status " e Auto - Realização, de Maslow, podem realmente servir como fontes diretas de motivação no trabalho; o fator Associação foi de algum modo relacionado como causa de motivação, especialmente na área de relações supervisor - subordinado, mas apenas assuntos ligados à satisfação interpessoal e não ao trabalho em si.

Estes níveis de necessidades mais elevadas, da hierarquia de Maslow, foram rotulados por Herzberg como motivadores. Os sistemas de necessidades de níveis inferiores, especialmente os sistemas de necessidades básicas e de segurança, como também parte do sistema de necessidades de Associação, foram identificados por Herzberg como sistemas de insatisfação potencial e não como fontes de motivação orientada para o trabalho.

Os motivadores de nível superior foram reconhecidos como geradores de comportamentos relevantes para o trabalho, enquanto sistemas de insatisfação de níveis inferiores foram reconhecidos como geradores de comportamentos dirigidos a assuntos divorciados do próprio trabalho.

Ademais, Herzberg descobriu que mesmo quando as necessidade de nível inferior eram satisfeitas(assim deixando de ser fontes de comportamento dirigidas a objetivos, conforme o modelo de Maslow), não havia razão para esperar que os indivíduos se desempenhassem mais eficazmente no trabalho. Isto porque os sistemas de insatisfação, de nível inferior, serviam primariamente como fatores de manutenção: isto é, a satisfação desses sistemas, simplesmente proporciona as condições ambientais mínimas para o indivíduo funcionar; não assegura que lhe vai ter motivação para trabalhar bem.

Por outro lado, a não satisfação das necessidades de manutenção de baixo nível, virtualmente fará que o indivíduo não será motivado a se empenhar, uma vez que a sua atenção se afastará do trabalho para aqueles fatores externos de manutenção, tão sensíveis às tensões idiossincráticas pessoais.

Na verdade, necessidades insatisfeitas de baixo nível, com alguma facilidade, tomam o lugar da importância do trabalho, a perder a noção das recompensas inerentes ao trabalho.

Os comportamentos menos maduros e pouco construtivos gerado por essas necessidades mais baixas serão, naturalmente, aqueles empregados pela pessoa assim afetada, Os papéis desempenhados pela satisfação e pela insatisfação, da forma como elas se relacionam com os fatores de motivação e de manutenção, estão representadas abaixo:

Podem variar de indivíduo para indivíduo:

SATISFAÇÃO => BAIXA => ALTA
INSATISFAÇÃO => BAIXA => ALTA



AJUDA DE CUSTO E DIÁRIA DE VIAGEM

No direito do trabalho, não há uma definição e nem distinção clara e precisa entre "ajuda de custo" e "diária de viagem". Em ambos, caracterizam-se meramente pela sua forma compensatória derivada das despesas em que o empregado suporta em função de seu deslocamento a serviço da empresa.

Originalmente a "ajuda de custo" era submetida às viagens. Com o decorrer do tempo, a ajuda foi estendida para outras necessidades, tais como: alimentação, pedágio, quilometragem, combustível, etc.

Vendedor externo. Ressarcimento de despesa com o combustível. Natureza de ajuda de custo, porque não se destina a retribuir o trabalho, mas cobrir despesa da execução do serviço. É despesa do negociante e não se integra nunca ao salário (CLT, 457, § 2º). (TRT-SP 19990564674 - RO - Ac. 09ªT. 20000649931 - DOE 19/12/2000 - Rel. LUIZ EDGAR FERRAZ DE OLIVEIRA).

Assim, entendemos que a expressão "diária de viagem" foi designada apenas para custear as despesas com viagens. Ao passo que "ajuda de custo" tem uma amplitude maior. Ambos têm a mesma finalidade. Pode ser eventual ou decorrente de um único pagamento (despesas imprevistas e ocasionais) e não se aplica somente nos casos de transferências de local de trabalho.

Natureza Salarial

De acordo com o § 2º do art. 457 da CLT, as referidas verbas quando não excedam a 50% do salário percebido pelo empregado, não tem natureza salarial .

Se o valor exceder a 50% ficará caracterizado a natureza salarial. Para todos os efeitos, inclusive para fins de tributação (INSS, FGTS e IRRF), a sua base será o montante do valor das diárias de viagem e não apenas no que exceder, no respectivo mês de competência. Deve-se ainda, computar para efeito de cálculo do 13º salário, férias, DSR, adicionais compulsórios e FGTS.

Por outro lado, a Instrução Normativa nº 8, de 01/11/91, bem como o Precedente Administrativo nº 50, faz a distinção se está ou não sujeita à prestação de contas, critério esse não previsto na CLT. Se não estiver sujeito a prestação de contas, tem natureza salarial. Caso contrário, não há caracterização salarial.

Entenda-se que, quando há prestação de contas, o empregado recebe um adiantamento por conta e devolve o dinheiro que lhe sobra, ou cobra a diferença, fazendo um acerto de caixa na empresa. A operação é meramente denominada de "reembolso de despesas mediante prestação de contas". Assim, não há de se cogitar em natureza salarial, porque a operação não integra ao patrimônio do empregado.

TST - Súmula nº 101 - DIÁRIAS DE VIAGEM. SALÁRIO.

Integram o salário, pelo seu valor total e para efeitos indenizatórios, as diárias de viagem que excedam a 50% do salário do empregado, enquanto perdurarem as viagens. (Primeira parte - ex-Súmula nº 101 - RA 65/1980, DJ 18.06.1980; segunda parte - ex-OJ nº 292 - Inserida em 11.08.2003)