



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ISABELLE RAYSA QUEIROZ SARAIVA FONSECA LIMA**

**A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E SUAS  
CONSEQUÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO E NO DESEMPENHO: UM ESTUDO DE  
CASO EM GRANDES EMPRESAS CEARENSES.**

**FORTALEZA  
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- L698r Lima, Isabelle Raysa Queiroz Saraiva da Fonseca.  
A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E SUAS CONSEQUÊNCIAS  
NA MOTIVAÇÃO E NO DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM GRANDES EMPRESAS  
CEARENSES. / Isabelle Raysa Queiroz Saraiva da Fonseca Lima. – 2017.  
92 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.  
Orientação: Prof. Me. Ana Cristina Pacheco Araújo.

1. Remuneração Variável. 2. Motivação. 3. Desempenho. I. Título.

CDD 658

---

ISABELLE RAYSA QUEIROZ SARAIVA DA FONSECA LIMA

A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E SUAS  
CONSEQUÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO E NO DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO  
EM GRANDES EMPRESAS CEARENSES.

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros

FORTALEZA  
2017

ISABELLE RAYSA QUEIROZ SARAIVA DA FONSECA LIMA

Monografia apresentada à Coordenação do  
Curso de Administração da Universidade  
Federal do Ceará, como parte dos requisitos  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Ana Cristina Pacheco de Araújo (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>ª</sup>. Juliana Vieira Corrêa Carneiro  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>º</sup>. Cláudio Bezerra Leopoldino  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À minha mãe Lígia que mesmo em situações extremamente difíceis, conseguiu criar e dar educação às suas filhas. À memória de meu pai Diógenes que está presente em minha vida todos os dias.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por tudo de bom que ele proporcionou na minha vida, por mais uma vitória, pela sua força nos momentos difíceis.

À minha mãe Lígia, por toda a dedicação, apoio e acima de tudo pelo amor. Faço da minha conquista um instrumento de gratidão por tudo que recebi da senhora.

Ao meu melhor amigo e meu amor Felipe que compartilhou dos momentos de dificuldade e cansaço na elaboração dessa monografia. Sou muito grata por todo apoio, força, dedicação, estando sempre ao meu lado me fazendo acreditar naquilo que parecia ser impossível. Te amo muito.

Aos amigos que sempre acreditaram no meu potencial, em especial Raissa, Priscila, Dayse e Carol, parceiras de vida nas horas boas e ruins, pacientes com minha ausência em diversos momentos árduos, especialmente durante o processo de criação deste trabalho.

À professora Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros, pela atenção, receptividade e sábia orientação dada em toda a elaboração desta monografia.

Aos professores Cláudio Bezerra Leopoldino e Juliana Vieira Corrêa Carneiro por fazerem parte da banca examinadora.

## RESUMO

Diante da constante evolução das empresas e a velocidade com que as mudanças ocorrem no mundo dos negócios, as empresas buscam construir uma vantagem competitiva. O sucesso dessa busca é possível pelo intermédio do capital humano, ou seja, funcionários qualificados, comprometidos com as metas da empresa e motivados em desempenhar bem suas atividades. Nesse sentido, a remuneração variável tem papel estratégico dentro das organizações, porque não se resume apenas em compensar a prestação de serviço, reter talentos e incentivar desempenhos excepcionais, passou também a ser foco desse sistema de remuneração. Dentro deste contexto, o objetivo geral da presente pesquisa é identificar se a remuneração variável exerce influência na motivação e no desempenho dos funcionários nas organizações que receberam o título do instituto *Great Place to Work* (2017). O estudo apresentou como metodologia uma abordagem quantitativa caracterizada como uma pesquisa exploratória e descritiva; foi feita a fundamentação teórica, através de pesquisa bibliográfica, direcionada à remuneração, motivação e desempenho organizacional e um estudo de caso no qual foi aplicado um questionário contendo questões afirmativas baseadas na escala de atitude de Likert. Por meio dos resultados dos questionários constataram-se evidências das teorias motivacionais e a relação entre motivação e remuneração variável, em que se comprovou uma influência positiva da remuneração variável sobre a motivação dos colaboradores, bem como a relação da referida remuneração com o desempenho organizacional, pois os funcionários estão esforçando-se mais por maiores recompensas.

**Palavras-chaves:** Remuneração variável, motivação, desempenho, GPTW.

## **ABSTRACT**

Faced with the constant evolution of companies and the speed with which changes occur in the business world, companies seek to build a competitive advantage. The success of this search is possible through the intermediary of human capital, that is, qualified employees, committed to the goals of the company and motivated to perform well. In this sense, variable remuneration plays a strategic role within organizations, because it is not only a matter of compensating for service, retaining talent and encouraging exceptional performance, it has also become the focus of this remuneration system. Within this context, the general objective of this research is to identify if variable remuneration influences the motivation and performance of the employees of the organizations that received the title of great best companies of Ceará to work in 2017. The study presented as methodology a qualitative research, quantitative study characterized as exploratory and descriptive research; the theoretical basis was made, through a bibliographical research, directed to the remuneration, motivation and organizational performance and a case study in which an online questionnaire containing closed questions and using the Likert scale was applied. Through the results of the questionnaires, there was evidence of the motivational theories and the relationship between motivation and variable remuneration, in which a positive influence of the variable remuneration on the motivation of the employees was verified, as well as the relation of this remuneration with the organizational performance, because the fanatics are struggling more for greater rewards.

**Keywords:** Variable remuneration, motivation, performance, GPTW.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os diversos tipos de recompensas.....	18
Figura 2: Prós e contras da Remuneração fixa .....	24
Figura 3: Componentes de um sistema de remuneração estratégica .....	37
Figura 4: O modelo básico de motivação .....	41
Figura 5: Hierarquia das necessidades humanas segundo Malow.....	44
Figura 6: A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana .....	52
Figura 7: Os Pilares do GPTW .....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Remuneração Total.....	23
----------------------------------	----

## LISTA DOS GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero .....	66
Gráfico 2: Faixa etária .....	67
Gráfico 3: Estado Civil .....	67
Gráfico 4: Quantidade de filhos .....	68
Gráfico 5: Grau de escolaridade .....	68
Gráfico 6: Tempo de empresa .....	69
Gráfico 7: Exerce cargo de chefia .....	70
Gráfico 8: Necessidades fisiológicas .....	71
Gráfico 9: Necessidades de segurança.....	72
Gráfico 10: Necessidades sociais .....	73
Gráfico 11: Fatores motivacionais.....	74
Gráfico 12: Estilo Gerencial.....	75
Gráfico 13: Teoria da equidade.....	76
Gráfico 14: Salário indireto.....	77
Gráfico 15: Teoria da Expectativa.....	78
Gráfico 16: Satisfação com o modelo de remuneração .....	79
Gráfico 17: Remuneração variável x Motivação.....	79
Gráfico 18: Remuneração variável x Remuneração fixa.....	80
Gráfico 19: Motivação x Participação nos lucros.....	81
Gráfico 20: Recompensas intrínsecas e extrínsecas .....	82

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS</b> .....	16
<b>2.1 Conceitos de salário e remuneração</b> .....	16
2.1.1 <i>Salário</i> .....	17
2.1.2 <i>Administração de cargos e salários</i> .....	19
2.1.3 <i>Métodos de avaliação de cargos</i> .....	20
2.1.4 <i>Remuneração</i> .....	22
2.1.5 <i>Conceito de remuneração total</i> .....	23
2.1.6 <i>Os prós e contras da remuneração fixa</i> .....	24
2.1.7 <i>Os programas de benefícios</i> .....	25
<b>2.2 O sistema tradicional de remuneração</b> .....	26
2.2.1 <i>As limitações do sistema tradicional de remuneração</i> .....	26
2.2.2 <i>A remuneração funcional: foco no cargo</i> .....	28
<b>2.3 Remuneração variável: foco na pessoa</b> .....	30
2.3.1 <i>Remuneração por habilidades</i> .....	31
2.3.2 <i>Remuneração por competências</i> .....	33
2.3.3 <i>Remuneração por resultados</i> .....	34
2.3.4 <i>Participação nos lucros ou resultados</i> .....	34
<b>2.4 A remuneração como estratégia organizacional</b> .....	35
2.4.1 <i>Componentes de um sistema de remuneração estratégica</i> .....	36
2.4.2 <i>Aspectos essenciais para construir um sistema de remuneração estratégica</i> .....	37
<b>3 REMUNERAÇÃO COMO ELEMENTO DE MOTIVAÇÃO</b> .....	40
<b>3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow</b> .....	43
<b>3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg</b> .....	46
<b>3.3 Teoria da expectativa de Vroom</b> .....	48
<b>3.4 Teoria da equidade de Adams</b> .....	49
<b>3.5 Teoria X e Y de McGregor</b> .....	50
<b>4 A RELAÇÃO ENTRE REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO</b> .....	53
<b>4.1 Gestão de desempenho nas organizações</b> .....	53
<b>4.2 Avaliações de desempenho</b> .....	53
<b>4.3 Motivação para desempenho – Teoria da Expectação de Lawler III</b> .....	55

<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>59</b>
<b>5.1 Classificação da pesquisa .....</b>	<b>59</b>
<b>5.2 Caracterização do estudo de caso .....</b>	<b>60</b>
<b>5.3 Definição do público alvo e amostra .....</b>	<b>63</b>
<b>5.4 Instrumento de coleta e análise de dados .....</b>	<b>63</b>
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios é marcado pelo crescente aumento da competitividade e pelo nível de exigência de consumidores e clientes. Fatores como qualidade, inovação, competência de gestão e valorização das pessoas são fundamentais para o sucesso das empresas no atual contexto de mudanças em que novas tendências de mercado surgem a cada segundo. Nesse sentido, o mercado exige cada vez mais funcionários bem selecionados, motivados, comprometidos com o seu trabalho e aptos para exercer seus cargos e funções. Variáveis estas que estão completamente ligadas à gestão de pessoas da empresa nos quais os comportamentos desses funcionários refletem diretamente na qualidade e agilidade dos serviços prestados.

Entretanto, em um mercado cada vez mais competitivo e com um amplo número de profissionais nas mais diversas áreas; atrair, capacitar e reter talentos passou a ser um desafio para as organizações. No ambiente de trabalho, é possível que os colaboradores se sintam realizados quando são valorizados e estimulados a crescer. Para motivar os colaboradores, desde o nível operacional até a gerência, é necessário muito mais que salários competitivos, um sistema de recompensas juntamente com um bom pacote de benefícios é fundamental, pois ao contrário do que muitos pensam, os funcionários buscam realização pessoal e profissional, valorizando oportunidades que ofereçam maior autonomia para a tomada de decisão e visão de futuro.

Nesse contexto de mudança, um componente essencial, a remuneração, passa também a ser questionada. A maioria das empresas continua estruturando sua gestão de compensação baseada exclusivamente nos sistemas tradicionais de remuneração. Tais sistemas reforçam o modelo de organização burocrática que prioriza as ligações hierárquicas, apresentam uma padronização rígida e um caráter estático. Desta forma acabam criando obstáculos às mudanças, tornando-se barreiras ao avanço da transformação para os novos modelos de organização do trabalho (WOOD JR, PICARELLI FILHO, 1999). Hoje a remuneração, é bastante utilizada como ferramenta para incentivar os colaboradores a aumentarem suas competências e melhorarem seu desempenho, estimulando-os a tornarem-se parceiros da empresa compartilhando dos mesmos objetivos organizacionais.

A remuneração se apresenta como um fator de motivação no trabalho, não sendo, entretanto, o principal motivador. Motivar é o indivíduo realizar suas tarefas com todo o seu potencial. Cada pessoa reage de maneira diferente a certos estímulos, as pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais, portanto cada um de nós tem motivações próprias, ou seja,

necessidades que variam de indivíduo para indivíduo e que têm o potencial de ativar a busca de determinados objetivos já anteriormente estabelecidos (BERGAMINI, 2008). Os programas de remuneração variável atuam como fatores motivacionais que se destinam a causar impacto positivo no desempenho dos colaboradores e por consequência promover a satisfação em grau maior que os demais incentivos oferecidos pela empresa. Esse modelo de compensação é componente integrante da remuneração estratégica, na qual sua principal filosofia consiste em transformar a visão usual da remuneração como fator de custo, onde o salário é visto somente como mera despesa e pouco vinculado a resultados, para uma visão de aperfeiçoamento da organização, propulsor de melhoria e aumento de competitividade. (WOOD JR, PICARELLI FILHO, 1999).

Motivar significa também produzir com qualidade. Se uma organização não eleva a sua produtividade, provavelmente não sobreviverá num mercado competitivo. Existem alguns fatores que implicam na redução da produtividade como, por exemplo, o não envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão, a não recompensa ou reconhecimento pelo bom desempenho na função, ausência de oportunidades para promoção e crescimento dentro da organização e um clima organizacional que promovam condições desfavoráveis de trabalho: “a motivação é uma fator importante para melhorar o desempenho do indivíduo e do grupo, mas é preciso também convergência de competência, esforços e um sistema de gestão eficaz para transformar a motivação em bom desempenho”. (WOOD JR, PICARELLI FILHO, 1996, p.99).

Para compreender a remuneração variável na percepção dos colaboradores e suas consequências na motivação e no desempenho profissional a elaboração de um projeto científico é fundamental. Diante do contexto apresentado, o propósito da pesquisa é identificar nas organizações que receberam o prêmio de grandes empresas para trabalhar (2017) do instituto *Great Place to Work* Brasil, como os seus colaboradores identificam as políticas de remuneração centradas na valorização do desempenho, em especial a remuneração variável e se essa percepção é um importante fator de motivação organizacional.

Para o alcance desse objetivo geral foram traçados três objetivos específicos que juntos, caminham para atingir o objetivo maior; são eles: a) fazer levantamento teórico acerca dos sistemas tradicionais de remuneração e teorias motivacionais; b) analisar como a motivação, se influenciada pelo sistema de remuneração, afeta o desempenho dos empregados no trabalho; c) investigar a percepção dos funcionários e suas consequências na motivação e no desempenho através de um estudo de caso.

Em relação às divisões do trabalho, a primeira seção é composta pela introdução, onde são expostas as informações gerais sobre o objeto de pesquisa, objetivos gerais e específicos e importância desse estudo.

Na segunda seção, têm-se um embasamento teórico a respeito do sistema tradicional de remuneração, em que são apresentados os conceitos de salário e remuneração, as limitações do sistema de compensação tradicional e as principais formas de remuneração variável. A terceira e a quarta seções tratam os conceitos referentes à motivação, bem como as principais teorias sobre motivação e a correlação entre a remuneração e desempenho através da Teoria da Expectação de Lawler III.

A quinta seção relata a metodologia utilizada na pesquisa, com informações sobre sua natureza, classificação, objetivos, o público-alvo, a amostra, a caracterização do estudo de caso, a configuração da aplicação do questionário e a forma de tratamento e análise dos dados.

A sexta seção trata da análise dos resultados, onde são descritos os resultados obtidos com a pesquisa de campo. Por fim, são apresentadas as considerações finais em relação aos resultados obtidos além das conclusões do estudo.



## **2 O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS.**

O trabalho nem sempre foi remunerado. Inicialmente havia a troca da prestação de serviços por sal, insumo muito valioso na época, pois este era usado na conservação dos alimentos. “Salário deriva do latim *salarium*. Esta palavra vem de sal, do latim *salis*; do grego *hals*. Sal era a forma de pagamento das legiões romanas; posteriormente, foram sendo empregados outros meios de pagamento de salários, como óleo, animais, alimentos etc.” (MARTINS, 2009, p. 211).

A origem das práticas de remuneração pode ser observada nos prêmios por produtividade ou pagamento por peça desenvolvida no começo do século XX por Taylor e que defendia a organização racional do trabalho que se fundamentava no aspecto de que a remuneração baseada no tempo (salário mensal, diário ou por hora) não estimulava ninguém a trabalhar mais e deveria ser substituída pela produção individual de cada operário (por peça produzida) e para os que excedessem a produção padrão receberiam uma premiação equivalente. O objetivo era extrair o máximo de uma força de trabalho de baixa qualificação que executava tarefas simples e repetitivas (CHIAVENATO, 2006).

Taylor defendia a ideia de que o operário possuía desejos e valores orientados para a vida material com o conceito de *homo economicus* que segundo Chiavenato (2003) pode ser definido como:

o homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver. Assim, as recompensas salariais e os prêmios de produção (e o salário baseado na produção) influenciam os esforços individuais do trabalho, fazendo com que o trabalhador desenvolva o máximo de produção de que é fisicamente capaz para obter um ganho maior (CHIAVENATO, 2003, p.61).

“Embora tenha havido trabalhadores assalariados em outros períodos da história, foi com o advento do capitalismo que o salário se tornou a forma dominante de pagamento da chamada mão de obra” (CHIAVENATO, 2008, p. 280).

Com o passar dos anos, o pagamento por peça tornou-se ultrapassado, pois ignorava o potencial inovador dos funcionários já que eram vistos como “máquinas” que executavam uma única e mesma tarefa de caráter limitado, sem oportunidade de variar e introduzir inovações no trabalho realizado.

### **2.1 Conceitos de salário e remuneração**

No atual mercado de trabalho, todas as pessoas que exercem uma função em uma organização (na forma de trabalho, dedicação, esforço e tempo) procuram receber uma contraprestação em troca, é desta forma que o colaborador vende seu trabalho, seja ele manual ou intelectual, para o empregador, que paga em dinheiro e benefícios, pelo serviço prestado.

De acordo com o Chiavenato (2008) as contribuições feitas pelas pessoas em uma organização vão depender do grau de reciprocidade percebido por elas:

ninguém trabalha de graça. E ninguém investe sem esperar algum retorno. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e as metas e objetivos da organização desde que isso lhe traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação (CHIAVENATO, 2008, p. 278)

### 2.1.1 Salário

Ainda segundo Chiavenato, (2008) o salário possui um caráter multivariado, onde cada funcionário contribui com seu trabalho para obter recompensas financeiras e não financeiras. As Recompensas organizacionais ou compensação financeira podem ser diretas ou indiretas.

“O objetivo da função de compensação é a criação de um sistema de recompensas justo tanto para o empregador quanto para o empregado. O resultado desejado é um funcionário atraído pelo que faz e motivado a realizar um bom trabalho para o empregador.” (Ivancevich, 2008, p. 295).

O autor Ivancevich (2008) descreve sete critérios de eficácia na política de compensação, desta forma a compensação deve ser *adequada* aos critérios propostos pelo governo, sindicatos e pela gestão; a remuneração de cada funcionário deve ser *justa* e corresponder a sua capacidade, ao seu esforço e ao treinamento recebido; *equilibrada* e *econômica* onde a remuneração não deve ser excessiva, levando em conta aquilo que a organização pode pagar; *segura* sendo esta suficiente para que o empregado se sinta seguro e satisfeito; *incentivadora* e *aceitável* para o funcionário, este entendendo o sistema salarial e percebê-lo como suficiente para a empresa e para si.

A compensação financeira direta consiste no pagamento de salários, bônus, prêmios e comissões. A compensação indireta é o salário indireto como férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, insalubridade, adicional noturno, alimentação subsidiada, transporte dentre outros). Recompensas não financeiras são fatores subjetivos que as organizações proporcionam aos seus colaboradores tais como orgulho, auto estima,

reconhecimento e segurança no emprego. A Figura 1 exemplifica a classificação feita pelo autor:

Figura 1: Os diversos tipos de recompensas.



Fonte: Chiavenato (2008, p. 281)

Existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo da sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregador ou para o empregado. Segundo Marras (2011) o salário possui diferentes definições, seguem os principais conceitos de salário:

- **Salário nominal:** o salário nominal representa o que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais; podendo ser expresso em hora, dia, semana ou mês, de acordo com o tipo de contratação firmada entre empregado e empregador.
- **Salário efetivo:** o salário efetivo também conhecido como líquido é o valor efetivamente recebido pelo empregado, descontadas as obrigações legais como contribuição previdenciária, imposto de renda e outras.

- Salário complessivo: é o salário efetivo complementado pelas parcelas adicionais, tais como hora extra e adicional noturno.
- Salário profissional: é o salário expresso na lei destinado a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros).

“O salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo”. (CHIAVENATO, 2006, p. 299). O salário direto é aquele percebido como contraprestação do serviço no cargo ocupado. Salário indireto é um conjunto de benefícios e serviços sociais concedidos aos trabalhadores, tais como vale refeição, vale alimentação, plano de saúde plano odontológico, auxílio creche, transporte subsidiado, ginástica laboral dentre outros.

### *2.1.2 Administração de cargos e salários*

Chiavenato (2008) conceitua o composto salarial como o conjunto de fatores internos e externos que condicionam a determinação dos salários. Os fatores internos (organizacionais) são apontados como tipologia dos cargos na organização, política salarial da empresa, capacidade financeira da empresa, desempenho geral da organização e competitividade da empresa. Pode-se definir como fator interno a forma como o colaborador julga a equidade da sua remuneração comparando com os demais colaboradores, por isso a importância da avaliação correta dos cargos de forma a manter uma hierarquia. Os fatores externos (ambientais) são descritos como a situação do mercado de trabalho, a conjuntura econômica, poder dos sindicatos, legislação trabalhista, situação do mercado de clientes e a concorrência. Os colaboradores também julgam a equidade das suas remunerações, comparando com as dos ocupantes de cargos iguais ou similares em outras organizações, sendo de suma importância a adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho, para que a empresa possa atrair e reter seus talentos.

Para Chiavenato (1998), a administração de cargos e salários é o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. A função de sua existência nas organizações é a de implantar um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando esse sistema ou plano à realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e da produtividade do trabalhador.

A administração de salários visa a implantação e/ou manutenção de estruturas salariais capazes de alcançar um equilíbrio ou consistência internos (através da avaliação e classificação de cargos) simultaneamente com um equilíbrio ou consistência externos (através da pesquisa salarial) e que são conjugados através de uma política salarial que defina as decisões que a organização pretenda tomar a respeito da remuneração do seu pessoal (Chiavenato,1998, p 408).

Ainda segundo Chiavenato (2008) a administração de salários propõe-se atingir os seguintes objetivos:

- Remunerar cada empregado de acordo com o valor do cargo que ocupa;
- Atrair e reter os melhores candidatos para os cargos;
- Recompensar o colaborador adequadamente por seu desempenho e dedicação;
- Manter o equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e sua política de relações com os empregados.
- Cumprimento da legislação trabalhista.
- Motivação e comprometimento do pessoal.

Segundo Dutra (2014) para a administração de cargos e salários estabelecer as bases da remuneração tradicional é necessário, de maneira geral, caracterizar e analisar todos os cargos existentes na empresa, bem como definir a forma de diferenciação das tarefas e à posição ocupada pelo funcionário na organização e por último, estabelecer o valor a ser pago para diferentes cargos, levando em conta a importância relativa dos cargos dentro da empresa e em relação ao mercado. Para assegurar o equilíbrio interno dos salários a administração de cargos e salários faz uso da avaliação e classificação dos cargos.

Primeiramente será conceituado a avaliação de cargos segundo Chiavenato (1998), a avaliação de cargos é o processo de analisar e comparar o conteúdo dos cargos, colocando-os em uma ordem de classes, para serem utilizadas como base para um sistema de remuneração, através de uma série de técnicas a fim de conseguir uma estrutura lógica, equitativa, justa e aceitável dos cargos analisados. “A avaliação de cargos consiste em transformar os parâmetros qualitativos em dados quantitativos, de tal forma que se possa estabelecer uma base única de comparação. (WOOD JR e PICARELLI, 1999, p 51).”

### *2.1.3 Métodos de avaliação de cargos*

Existem quatro métodos de avaliação de cargos: método do escalonamento; método das categorias pré-determinadas; método da comparação de fatores e método de

avaliação por pontos. A seguir vão ser descritos de forma sintética cada método de acordo com as considerações de Chiavenato (2005).

O método de avaliação por escalonamento (*job ranking*) consiste em dispor os cargos em um rol (crescente ou decrescente) em relação a algum critério de comparação. Inicialmente é feita a descrição e a análise do cargo, escolhendo um critério de comparação entre os cargos, como por exemplo, as habilidades necessárias, a escolaridade exigida pela organização, a complexidade do cargo etc. Simplificando é uma comparação cargo a cargo pelo fato de que cada cargo é comparado com os demais em função do critério escolhido como base de referencia que melhor o representa.

Trata-se do mais rudimentar dos métodos de avaliação de cargos, pois a comparação dos cargos é global e sintética, conseqüentemente, não considera a análise ou decomposição do cargo, tornando assim a comparação superficial.

O método das categorias pré-determinadas (*job comparison*) é uma variação do método exposto anteriormente. Inicialmente os cargos são divididos em conjunto de cargos e comparados (segundo categorias predeterminadas) que possuam determinadas características em comum. Na prática as categorias mais utilizadas são os cargos mensalistas e cargos horistas. Desta forma para cada categoria é apresentado um cargo de referência para facilitar a comparação. É comum algumas organizações predeterminarem as categorias de cargos em: mensalistas (cargos de execução e supervisão) e horistas (especializados, qualificados e não qualificados).

O método da comparação de fatores (*factor comparison*) utiliza o princípio do escalonamento, comparando os cargos em relação a fatores de avaliação previamente definidos. Segundo Chiavenato (2005) o método comparação por fatores utiliza cinco fatores de avaliação: a) requisitos mentais: são as exigências do cargo sobre o ponto de vista intelectual, como escolaridade, experiência anterior, iniciativa pessoal do ocupante etc. b) habilidades requeridas: são as exigências do cargo sob o ponto de vista das habilidades manuais ou mentais. c) requisitos físicos: são os aspectos físicos exigidos pelo cargo, como esforço físico, compleição física do ocupante etc. d) responsabilidades: são as responsabilidades que são exigidas pelo ocupante do cargo, como supervisão de pessoas, responsabilidades por máquinas e equipamentos, por dinheiro, por informações confidenciais etc. e) condições de trabalho: são as condições impostas pelo contexto em que o cargo é ocupado, como os riscos envolvidos no ambiente físico de trabalho.

O método de avaliação por pontos (*point rating*) é o método mais empregado pelas organizações devido a sua grande precisão, também denominado método de avaliação

por fatores e pontos. Este método compara os cargos em relação aos graus exigidos em cada fator de avaliação como: experiência, escolaridade, iniciativa, responsabilidades por erros, contatos e outros. Cada fator recebe uma pontuação, utilizada para diferenciar um cargo do outro estabelecendo-se a hierarquia dos mesmos. Os cargos são comparados por técnicas analíticas através de fatores de avaliação e suas partes componentes, e também por técnicas quantitativas onde são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada elemento do cargo e um valor total é obtido para cada cargo através da soma dos valores numéricos obtidos. Na prática, os fatores de avaliação funcionam como “régua” que medem os cargos e atribuem um valor relativo. Em seguida é feita uma pesquisa de salários, para identificar cargos comparáveis em outras organizações e sua remuneração. Logo, conforme a hierarquia dos cargos e analisado os valores pagos no mercado, é definido o salário para cada cargo na organização.

Ainda segundo Chiavenato (2008) a classificação de cargos tem como objetivo comparar o valor relativo dos cargos, a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes para servir de base para a estrutura de salários. A avaliação de cargos busca fixar o valor relativo de cada cargo dentro da empresa, em contra partida, a classificação ordena os salários dos cargos de forma integrada e coesa, com as respectivas faixas salariais em ordem progressiva de valores. A administração de salários procura não somente alcançar o equilíbrio interno de salários dentro da organização como também alcançar o equilíbrio externo de salários em relação ao mercado de trabalho. Esse equilíbrio é alcançado por meio de informações externas obtidas através da pesquisa de salários e pela política salarial que é definida pelas informações internas e externas coletadas na pesquisa.

#### *2.1.4 Remuneração*

Por remuneração entende-se todo pagamento, seja salário, gorjeta ou qualquer outra forma de utilidade, que o empregador ou terceiro paga em troca do trabalho exercido, conforme Martins (2009) define:

o conjunto de prestações recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços seja em dinheiro ou em utilidades, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família. (MARTINS, 2009, p.212).

Segundo Lacombe (2005) remuneração pode ser conceituada como:

a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compra de ações entre outros (LACOMBE, 2005, p.147).

Os autores Milkovich e Boudreau (2012, p.382.) direcionam o conceito de remuneração para um contexto mais abrangente. “Remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”. Conforme exposto, nota-se que diferentemente do que ainda pensam determinadas pessoas a remuneração não é apenas o salário (valor monetário), mas uma série de recompensas pelo trabalho realizado.

### 2.1.5 Conceito de remuneração total

Nesse sentido a remuneração total é formada de uma base de pagamento (remuneração fixa), remuneração indireta (principalmente benefícios) e remuneração variável de acordo com programas específicos que estabelecem objetivos e metas a serem alcançados que constitui fator importante no processo estratégico e no desenvolvimento de vantagem competitiva para a organização (Chiavenato, 2008).

Quadro 1: Remuneração total

Remuneração Total	Remuneração Básica	Salário mensal ou Salário por hora
	Incentivos Salariais	Bônus Participações nos resultados etc.
	Remuneração indireta	Seguro de vida, seguro saúde e refeições subsidiadas etc.

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2008, p. 279)

A remuneração básica é composta pelo salário fixo que pode ser mensurado por mês ou por hora. Os incentivos salariais destinam-se a recompensar os colaboradores com bom desempenho e podem ser oferecidos em forma de bônus, de participação nos lucros e resultados das empresas (formas de remuneração que serão definidas na seção de remuneração variável). Já a remuneração indireta é constituída pelos benefícios que serão concedidos por meio de programas como férias, seguro de vida, transporte e refeições



subsidiadas. A maioria das organizações adota um sistema de remuneração direta fixa, prática esta que não depende do desempenho do colaborador, pois este recebe no final do mês o que está previsto do seu contrato de trabalho, mesmo trabalhando menos, por exemplo, por diminuição das vendas, isso não irá influenciar no seu salário final. Nesse sentido a remuneração fixa não consegue motivar as pessoas a superarem metas e objetivos, não incentiva o espírito empreendedor e inovador, os colaboradores preferem não arriscar e não aceitam a designação de novas responsabilidades, pois já estão acostumados com a sua rotina de trabalho.

### 2.1.6 Os prós e contras da remuneração fixa

Chiavenato (2008) enumera os principais pontos que são prós e contra da remuneração fixa:

Figura 2: Prós e contras da remuneração fixa.

<b>PRÓS E CONTRAS: Remuneração Fixa</b>	
<p><b><u>Prós:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilita o equilíbrio interno (consistência dos salários dentro da organização) e o equilíbrio externo (consistência dos salários dentro da organização com os do mercado).</li> <li>2. Homogeneiza e padroniza os salários dentro da organização</li> <li>3. Facilita a administração dos salários e o seu controle centralizado.</li> <li>4. Permite a base lógica e racional para a distribuição dos salários.</li> <li>5. Focaliza a execução das tarefas e a busca da eficiência.</li> <li>6. Afeta diretamente os custos da organização.</li> </ol>	<p><b><u>Contras:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não apresenta motivação intrínseca: funciona apenas como fator higiênico</li> <li>2. Não incentiva o espírito empreendedor nem a aceitação dos riscos e responsabilidades</li> <li>3. Funciona como elemento de conservação da rotina e do status quo</li> <li>4. Remunera as pessoas em função do tempo disponibilizado e não pelo desempenho ou pelo alcance metas e resultados.</li> </ol>

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2008, p. 281)

### 2.1.7 Os programas de benefícios

O programa de benefícios constitui um aspecto importante que contempla o pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta, que tem como objetivo, oferecer aos funcionários uma base para satisfação das suas necessidades profissionais e proporcionar melhor qualidade de vida na organização, deste modo, é um importante meio para a manutenção dos colaboradores, podendo impactar positivamente na produtividade destes.

Para Ivancevich (2008) os benefícios oferecidos pela organização podem ser definidos como:

benefícios representam a compensação financeira indireta, através de recompensas e serviços proporcionados pela organização, além dos salários como: pagamentos legalmente impostos pela previdência social, seguros, planos de aposentadoria, pagamento por tempo não trabalhado, bônus baseados no desempenho e partes dos custos de serviços relacionados com alimentação, transporte etc. (IVANCEVICH, 2008, p. 408).

Chiavenato (2008) classifica os planos de benefícios em legais ou espontâneos, conforme as determinações legais. Benefícios legais são exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou por convenção coletiva entre sindicatos como: férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, salário família, salário maternidade etc. Benefícios espontâneos são concedidos por mera iniciativa das empresas, não sendo exigidos por lei, nem por negociação coletiva como: gratificações, refeições subsidiadas, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, empréstimos aos funcionários dentre outros.

Em contrapartida algumas organizações disponibilizam benefícios espontâneos apenas para uma parte da sua estrutura social e coerente com o modelo de estrutura hierárquica, ou seja, um cargo mais alto por possuir um salário maior irá refletir em um pacote de benefícios mais amplo como explica Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p 78). “Os benefícios são oferecidos como pacotes que compreendem itens cujo teor e número variam de acordo com o nível hierárquico do funcionário”.

É importante salientar que os benefícios oferecidos pela organização devem atender às naturezas assistenciais provendo ao empregado e a sua família segurança e suporte para casos imprevistos; promover lazer e bem estar e proporcionar serviços e facilidades para melhorar a qualidade de vida do colaborador.

## 2.2 O sistema tradicional de remuneração

Para compreender a situação da remuneração frente às transformações que acontecem no mundo do trabalho, e para avaliar as novas estratégias de remuneração que surgem e ganham destaque, é necessário entender com clareza as bases que sustentam o modelo tradicional, bem como as suas limitações.

O salário fixo foi excelente para a era industrial época em que as pessoas eram solicitadas a fazer sempre as mesmas coisas. Atualmente as pessoas são constantemente desafiadas a criar e inovar, atingir metas e objetivos, contribuir para o crescimento e sucesso da organização e proporcionar vantagem competitiva diante do atual cenário de negócios. Sendo assim, a remuneração tradicional sem uma visão estratégica não leva em conta os desafios atuais enfrentados pelas as empresas. Wood Jr e Picarelli (1999) mencionam dois fatores que mais influenciam na decisão das organizações optarem por uma modernização da sua gestão empresarial e adoção de novos modelos de organização do trabalho. Primeiro as pressões originadas pelo mercado, as empresas precisam de novas diretrizes estratégicas para fazer frente às condições competitivas impostas pelo mercado; e segundo quando as empresas sofrem mudanças na sua estrutura, como no caso de fusões e aquisições, quando nota-se um crescimento organizacional e por fim quando passam por processos de reestruturação e mudança na organização do trabalho.

No entendimento de Chiavenato (2006, p. 325), “por ser fixa e permanente, a remuneração tradicional não motiva as pessoas a um desempenho melhor. Principalmente quando na empresa os salários são iguais e os desempenhos desiguais”.

Por serem conservadores, inflexíveis e não privilegiarem o indivíduo, os sistemas de remuneração tradicional acabaram se tornando obstáculos às mudanças, criando barreiras e impedindo avanços na transformação da organização do trabalho (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 2004).

“Um sistema altamente centralizado e confidencial, controlado por poucas pessoas, jamais funcionaria em uma empresa descentralizada, transparente e baseada no trabalho de equipe” (MILKOVICH, BOUDREAU, p.379,2012).

### 2.2.1 As limitações do sistema tradicional de remuneração

O sistema tradicional de remuneração é baseado na descrição de atividades e responsabilidades de cada função hierarquizada segundo algum critério de avaliação, deste

modo, as organizações que praticam exclusivamente o uso desse sistema, sem levar em conta outras alternativas de remuneração, acabam gerando entraves às mudanças, originando uma série de características negativas que criam barreiras ao avanço das transformações nas organizações. Nesse sentido os autores Wood e Picarelli (1999) apontam alguns aspectos do sistema tradicional que causam problemas e limitações nas organizações que aplicam exclusivamente esta modalidade de remuneração:

- a) Inflexibilidade: os sistemas tradicionais de remuneração tendem a tratar diferentes de forma homogênea. Não consideram convenientemente peculiaridades de empresas, áreas, funções ou níveis hierárquicos;
- b) Falsa objetividade: a aparente racionalidade destes sistemas esconde uma visão reducionista da realidade organizacional. Restringe-se à disposição retradada pelo organograma formal, que nem sempre representa a realidade empresarial. Desta forma há uma linha de autonomia bem definida, as atividades principais estão delineadas através de normas e procedimentos e as responsabilidades e atribuições são conhecidas e pouco varia com o tempo;
- c) Metodologia desatualiza: os sistemas tradicionais são trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis;
- d) Conservadorismo: os sistemas tradicionais reforçam a estrutura burocrática, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos críticos e no cliente;
- e) Anacronismo: em empresas de estruturas mais modernas, os sistemas tradicionais constituem-se em entraves à evolução do processo de mudança;
- f) Divergência: os sistemas tradicionais não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, dificultando a convergência de esforços para objetos comuns.

Ainda segundo os autores Wood e Picarelli (1999), podemos observar que as tendências mais recentes nas organizações conduzem a uma mudança de foco: hoje ao invés de privilegiarem as ligações hierárquicas, passam a privilegiar a orientação para o cliente interno e externo e, onde o principal foco era a estrutura formal, agora os esforços estão voltados para a informalidade e a agilidade. As empresas atualmente convivem em um ambiente caracterizado por novas formas de organização do trabalho, como celularização,

multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos, portanto não faz sentido remunerar por contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidade.

### *2.2.2 Remuneração Funcional: foco no cargo*

A forma mais tradicional utilizada pelas empresas para remunerar seus funcionários é a remuneração funcional. Esse modelo de remuneração é baseado nas descrições de atividades e responsabilidades dos cargos existentes em uma organização. Boa parte das empresas brasileiras ainda aplica esse sistema, pois permite que as organizações estabeleçam um padrão mínimo de estruturação para a área de gestão de pessoas. No entanto, quando esse tipo de remuneração é empregada de forma exclusiva, a tendência é que se torne ultrapassada frente as novas formas de remuneração. Para os autores Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) a remuneração funcional foi desenvolvida para a empresa burocrática, organizada segundo um conjunto de princípios como a divisão rígida de funções e tarefas, linhas de autoridade e responsabilidades bem definidas e grande foco no controle. Porém a remuneração funcional não é completamente obsoleta se aliada a outras formas de remuneração.

Fazemos então, o seguinte questionamento: Porque tantas empresas continuam usando esse tipo de remuneração? Wood Jr e Picarelli Filho (1999) apontam que são três as principais razões que justificam tal fato: primeiro porque a remuneração funcional é implantada junto com um plano de cargos e salários, ajudando a dar coerência interna à organização, evitando distorções internas sobre o modelo de remuneração adotado. Segundo porque permite a equidade externa, pela utilização de pesquisas salariais, que refletem com bastante consistência a realidade praticada no mercado. E terceiro porque a remuneração funcional permite equidade interna. Há um sentimento de justiça em razão de serem os salários estabelecidos a partir de regras aplicáveis a todos na empresa, não deixando margem aos trabalhadores sentirem-se insatisfeitos por alguma forma de injustiça nos valores recebidos entre os mesmos.

Wood Jr e Picarelli Filho (1999) explicam que o sistema de remuneração funcional é formado pelos seguintes componentes:

1. **Descrição de cargos:** é a base para o desenvolvimento do sistema, realizada por um profissional da área de recursos humanos, a partir de entrevistas e observações, que contém informações como título do cargo e

título do cargo do superior imediato, descrições das atividades, responsabilidades, limites de autoridades sobre pessoas, requisitos em termos de experiência e formação.

2. **Avaliação de cargos:** tem como finalidade a hierarquização dos cargos da empresa e sua organização em classes salariais.
3. **Faixas salariais:** constituem a estrutura salarial da empresa, são construídas com base em diretrizes internas da empresa e em informações de pesquisas salariais. Por meio das faixas salariais são definidos os limites mínimos e máximos que a empresa pretende pagar para cada cargo.
4. **Política salarial:** através da pesquisa salarial são definidos os procedimentos da administração de salários como frequência de avaliação de cargos, contratação de pesquisas de mercado, formas de reajustes etc. Segundo Araújo (2014) ao funcionário recém-contrato em uma empresa, cabe à curiosidade em saber como as pessoas podem receber um aumento na sua remuneração inicial, ou seja, como é a política salarial da organização.

Assim, o aumento salarial pode ocorrer pelos reajustes salariais legais, como, por exemplo, por intermédios dos sindicatos, e também pela promoção horizontal ou aumento por mérito, por intermédio da passagem da pessoa para um nível superior de salário dentro do mesmo cargo e grau; pela promoção vertical ou aumento por promoção, por intermédio da passagem da pessoa de um cargo para outro classificado em grau superior; e pela reclassificação por intermédio de atividades mais complexas atribuídas a um cargo e em função da sua complexidade atual, vindo a promover a elevação do grau. (ARAÚJO, 2014, p.55)

5. **Pesquisa salarial:** é um instrumento que o administrador utiliza para comparar e/ou acompanhar o posicionamento dos salários e benefícios praticados na organização com os do mercado. Normalmente é conduzida por uma empresa especializada. As etapas necessárias para a realização de uma pesquisa podem ser listadas como: objetivos que se busca alcançar; cargos a serem pesquisados; definição do painel de empresas participantes; preparação do caderno de coleta de informações; convite às empresas participantes; coletas de dados; análise dos dados; tabulação; relatório final e envio do relatório aos participantes.

Os autores Wood Jr e Picarelli Filho (1999) fazem uma análise sobre as críticas mais comuns ao sistema de remuneração funcional, concluindo-se que esse modelo de remuneração fomenta a obediência a normas e procedimentos, a não a orientação para os

resultados, a não orientação estratégica e não encoraja nem remunera o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos. A realidade demonstra que este sistema não atende às necessidades das organizações que vão se reestruturando para responder às novas exigências de um mercado em constante transformação. Ivancevich (2008) ressalta que a estrutura desse sistema de remuneração vem se alterando para atender aos desafios dos novos ambientes organizacionais:

a abordagem burocrática *baseada no cargo* usada pra determinar a remuneração não é mais a única alternativa existente, nem será o principal formato usado para estruturar os sistemas de remuneração do futuro. Ao contrário, as novas estruturas serão *baseadas nas pessoas*. Um dos motivos dessa mudança é o fato de o principal “mecanismo de crescimento” da nossa economia não estar mais no setor produtivo, mas no setor de serviços e conhecimento. (IVANCEVICH, 2008, p.340).

### **2.3 Remuneração variável: foco na pessoa**

Para conciliar as constantes mudanças pelas quais passam as organizações e os sistemas tradicionais de remuneração, as empresas passaram a rever suas práticas salariais. Diante da ineficiência dos modelos tradicionais de remuneração, cujos focos são as descrições das atividades e responsabilidades formais da função, surgiu o sistema de remuneração variável, que em função do seu objetivo de vincular a recompensa com as metas de desempenho individual, da equipe e da organização, permitem a adoção de diversos modelos de remuneração.

Chiavenato (2006, p. 328) ressalta que a remuneração variável surgiu a partir do momento que as organizações constataram que a remuneração fixa não motivava mais seus funcionários. “Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas, promover o comportamento proativo e empreendedor na busca de metas e resultados excelentes”.

A remuneração variável tem como seu principal objetivo o foco nas pessoas considerando suas habilidades, suas capacidades e os desempenhos individuais ou em grupos. A esse tipo complementar de sistema de pagamento de salários pode-se agregar o conceito de remuneração estratégica, que de acordo com o Marras “a remuneração estratégica é um modelo de compensação atrelado a uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazos em que os trabalhadores recebem um *plus* na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio” Marras (2011, p. 273).

Conforme Bacher e Gross (1993, apud IVANCEVICH, 2008, p.329) a remuneração variável consiste em:

qualquer plano de compensação que ressalte o compartilhamento do sucesso organizacional amplia as oportunidades de oferta de incentivos a grupos não tradicionais (por exemplo, funcionários não-executivos ou não-gestores) e funciona fora do sistema de reajuste da remuneração básica.

A remuneração variável é o processo de remunerar os funcionários de forma a ter uma parte fixa e uma parte móvel. A parte fixa resulta da definição de estruturas salariais, enquanto a parte variável resulta de outros fatores definidos previamente, e que, geralmente levam em conta o desempenho do funcionário ou da sua equipe de trabalho e, principalmente, o desempenho da empresa (PONTES, 2000).

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), o principal propósito de um sistema de remuneração variável, qualquer que seja a sua forma, é alinhar e direcionar os esforços para melhorar o desempenho da empresa, atrelando o desempenho e a recompensa com o intuito de se buscar a melhoria contínua, partilhando os bons e maus resultados da empresa e transformando custo fixo em variável. Os autores classificam a remuneração variável em dois grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados. A primeira mensura os resultados globais da empresa; a segunda tem como base as metas e objetivos negociados entre a empresa e o funcionário.

De acordo com Ivancevich (2008), o sucesso na implantação da remuneração variável depende de vários fatores. As empresas devem elaborar metas claras, em mensurações precisas e sua relação com o desempenho do indivíduo deve ser explicado claramente ao funcionário, para que estes considerem o plano de remuneração implantado justo. No entanto é importante salientar que a remuneração variável “trata-se de uma parceria que funciona nas duas vertentes, no lucro e no prejuízo” (Chiavenato, 2008, p. 316). Ou seja, a recompensa está atrelada ao resultado geral da organização, o funcionário ganha mais se a organização obtiver lucro, e nada ganha a mais se a organização obtiver prejuízo.

Podem-se classificar as diversas formas de remuneração variável, segundo Araujo (2014), em três principais conceitos cada vez mais utilizados pelas as organizações: remuneração por habilidades; remuneração por competências e a remuneração por resultados também conhecida como plano de participação nos lucros.

### *2.3.1 Remuneração por habilidades*



A remuneração por habilidades surgiu da necessidade de diferenciar a remuneração dos funcionários que apresentavam diferentes habilidades, com o objetivo de remunerar de forma personalizada cada funcionário, de acordo com a sua competência pessoal (Chiavenato, 2008). Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) o surgimento dessa prática de remuneração é consequência de uma série de mudanças nas estruturas organizacionais, que exigem maior nível de autonomia e amplitude de responsabilidades para indivíduos e grupos, aumento da multiespecialização e visão sistêmica e aprendizagem contínua. Com o reposicionamento das organizações em relação ao fator humano, a atração, a retenção e o desenvolvimento de talentos passaram a ser fatores críticos de sucesso em mercados globais e competição acirrada.

“A remuneração por habilidades visa pagar salários com base naquilo que os colaboradores demonstram saber e não com base em seus cargos ocupados” (CHIAVENATO, 2006, p. 327). De acordo com o autor a remuneração por habilidades pode ser classificada em dois tipos: plano baseado no conhecimento e plano baseado em multi-habilidades. O plano baseado no conhecimento é estabelecido pela medida de conhecimento da pessoa que desempenha o cargo ou função, como por exemplo, a graduação e treinamentos adicionais que são exigidos como amplitude de conhecimento para cientistas e professores.

Já o plano baseado em multi-habilidades destina-se ao funcionário que desempenha mais um de um cargo ou função. Os funcionários são pagos pelo grau e profundidade do conhecimento adquirido, pelos tipos de habilidades nas quais eles demonstram competência e por aprender como desempenhar outras atividades dentro de sua unidade de trabalho.

De acordo com o Milkovich e Boudreau (2012) os sistemas de remuneração baseados nas habilidades pagam os funcionários com base naquilo que eles demonstram saber, mais do que na função específica que executam. Ainda segundo os autores, a principal diferença entre os sistemas apresentados é que no sistema baseado no conhecimento os indivíduos aumentam seus conhecimentos em uma única função básica como um professor e um analista financeiro, e no sistema de multi-habilidades as responsabilidades e atribuições de um funcionário podem mudar drasticamente em curto período de tempo já que o mesmo desempenha uma variedade de funções.

“A remuneração baseada nas habilidades, como outros programas de incentivo econômico, funciona melhor quando a cultura organizacional da empresa transmite, de forma geral, apoio e confiança” (NEWSTROM, 2008, p. 148).

Na definição de Marras (2011, p. 274) a remuneração por habilidade:

é um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o desempenho de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou bloco de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema. Conforme o trabalhador avança no seu nível de habilidade, avança também progressivamente em termos de recompensas financeiras.

Embora a remuneração por habilidades não possa ser utilizada em todos os tipos de organização, ficando restrita aos grupos de trabalho técnico e operacional, somam-se resultados positivos com a aplicação deste tipo de remuneração. Ivancevich (2008) descreve as principais vantagens da remuneração por habilidades como, melhoria na qualidade e na produtividade, flexibilidade da força de trabalho, melhoria no estado de espírito dos funcionários e redução no índice de absenteísmo e de rotatividade.

### 2.3.2 Remuneração por competências

A remuneração por competências como o próprio nome já demonstra é baseada nas competências dos funcionários. Como explica Flannery (1997, *apud* Araujo, 2014, p.65) “As competências seriam, em um conceito mais simples, conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, equilibrados, predizem o desempenho superior.”.

De maneira mais abrangente Chiavenato (2006, p. 328) define “competências significam características das pessoas que são necessárias para a obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva”. A remuneração por competência é aplicada às organizações que demandam utilização de competências e habilidades estratégicas exigidas dentro do seu contexto organizacional e que se destina a cargos profissionais e gerenciais. A remuneração por competências abrange uma área que a remuneração por habilidades não atinge. Enquanto as competências se referem aos profissionais do conhecimento estes altamente qualificados as habilidades são utilizadas na avaliação de funções técnicas e operacionais.

De acordo com o autor Ivancevich (2008), a remuneração fundamentada na competência é uma combinação entre a remuneração baseada nas habilidades, baseada no conhecimento e baseada nas credencias. A remuneração fundamentada no conhecimento pode ser definida como uma variação que recompensa os colaboradores por obterem novos conhecimentos em sua categoria profissional atual ou em novas categorias profissionais. Já a remuneração baseada nas credencias é mais específica e restrita que as abordadas, pois exige do funcionário diploma, licença ou aprovação em um ou mais exames de uma agência reguladora ou associação profissional; como é o caso no Brasil dos profissionais formados em

direito serem membros da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) para o exercício da advocacia.

Ainda na concepção do autor Ivancevich (2008, p.341):

além das habilidades, do conhecimento e das credenciais, a remuneração baseada na competência inclui medidas cognitivas ou subjetivas que normalmente não são consideradas na avaliação de um cargo. Características como valores, motivos, traços de personalidade, auto- imagem e mesmo o papel social do indivíduo são incluídas.

É importante ressaltar que para remunerar um colaborador por competência é fundamental que a empresa forneça condições necessárias e recursos físicos e de treinamento para que o indivíduo possa cumprir com as metas organizacionais estabelecidas.

### *2.3.3 Remuneração por resultados*

No contexto brasileiro, a remuneração por resultados é forma mais praticada pelas organizações e tem como objetivo associar o desempenho individual ou em grupo à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, incentivando o colaborador na melhoria do seu desempenho. De acordo com Marras (2011, p.275):

a empresa estabelece parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas e os empregados recebem uma gratificação periódica, em função do atingimento dessas metas, proporcionalmente”. Ainda segundo o autor o programa apresenta vantagens como: o incentivo pela busca da qualidade total, da participação grupal e individual; otimiza a produtividade, promove a redução de custos e reforça os valores culturais dos grupos.

“Na era da globalização, é claro que será de interesse do empregador instituir um sistema de remuneração pela produtividade do empregado, pois seria uma forma de haver maior produtividade para que a empresa pudesse concorrer com outras, de modo até mesmo sobreviver no mercado” (MARTINS, 2009, p.226).

### *2.3.4 Participação nos lucros ou resultados*

“A participação nos lucros é um sistema que distribui aos funcionários uma parcela dos lucros dos negócios, seja imediatamente (na forma de bônus em espécie), seja em data posterior (mantida em um fundo mútuo na forma de ações detidas pelos funcionários)” (NEWSTROM, 2008, p. 148).

“Existem várias alternativas de remuneração variável. A modalidade mais utilizada pelas empresas no Brasil é o plano de participação nos lucros ou resultados. A participação nos lucros é o pagamento feito pela empresa aos seus funcionários referentes à distribuição do resultado positivo obtido pela empresa” (MARTINS, 2009, p. 49). A participação nos lucros ou resultado trás para o funcionário vantagens como o sentimento de parceria e integração com o negócio, permitindo um ganho adicional na composição da remuneração anual contribuindo para o seu desenvolvimento individual e tornando mais justa a remuneração em função do seu grau de contribuição.

“A filosofia por trás desse tipo de plano é que ele aproxima os empregados da empresa, fazendo com que eles se identifiquem com o objetivo de lucro e assim reduzam os desperdícios e melhorem a produtividade” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2012, p. 422).

Ainda segundo Martins (2009) esse tipo de remuneração variável funciona como um “para-choque amortecedor” para as empresas, pois é uma modalidade eficaz para aquelas organizações onde o salário fixo geralmente está abaixo do mercado e que desejam pagar acima do mercado quando auferem lucro, sem ter que cortar os salários ou empregados em cenários menos favoráveis aos negócios.

“Os planos de participação nos lucros oferecem duas vantagens distintas. Eles não exigem sistemas complexos de contabilidade de custos para calcular as recompensas e são facilmente implementados por companhias de qualquer porte” (IVANCEVICH, 2008, p. 339).

A participação nos lucros ou resultados da empresa é um sistema de remuneração complementar ao empregado, com a qual lhe é garantida uma parcela no lucro ou resultado auferido pela empresa em que trabalha. Entretanto existe uma diferenciação entre a participação nos lucros e nos resultados de uma organização. Sendo a primeira uma divisão de uma parcela do lucro da empresa entre seus empregados, enquanto a que a segunda corresponde ao aumento de ganhos dos empregados, graças ao alcance de metas previamente estabelecidas, com busca de determinados níveis de qualidade e produtividade.

#### **2.4 A remuneração como estratégia organizacional**

Diante das transformações que as estruturas organizacionais vêm sofrendo, pode-se observar a necessidade de um novo sistema de remuneração, em que a organização perceba a remuneração não mais como fator de custo, mas como fator de aperfeiçoamento que impulsiona a organização e seus funcionários para processos focados na melhoria e na competitividade. Para Wood Jr e Picarelli Filho (1999) a remuneração estratégica é uma

forma de ligação com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo, considerando todo o contexto organizacional, levando em conta fatores fundamentais que definem a empresa como: a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial. A remuneração dos colaboradores passa a ser estruturada, tomando-se como base, todo o conjunto de fatores que afetam sua contribuição para o sucesso do negócio: conhecimentos, habilidades, competência, desempenho, resultados e evolução de carreira. A remuneração estratégica é também um catalisador para a união das energias na organização, pois, à medida que o sistema é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui-se num componente de motivação e harmonização de interesse, contribuindo para a construção de significados e visões partilhadas.

A remuneração estratégica é uma política de pagamento de salário fixo, variável e de incentivos, e que deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, pois desta forma consegue influenciar significativamente no aumento da produtividade dos colaboradores (individualmente ou em equipe) e estimular o desenvolvimento da qualificação e competências dos trabalhadores, resultando em melhor desempenho profissional. Os colaboradores receberão aumentos de salários se efetivamente melhorarem seu desempenho e contribuírem para a consecução dos objetivos da empresa.

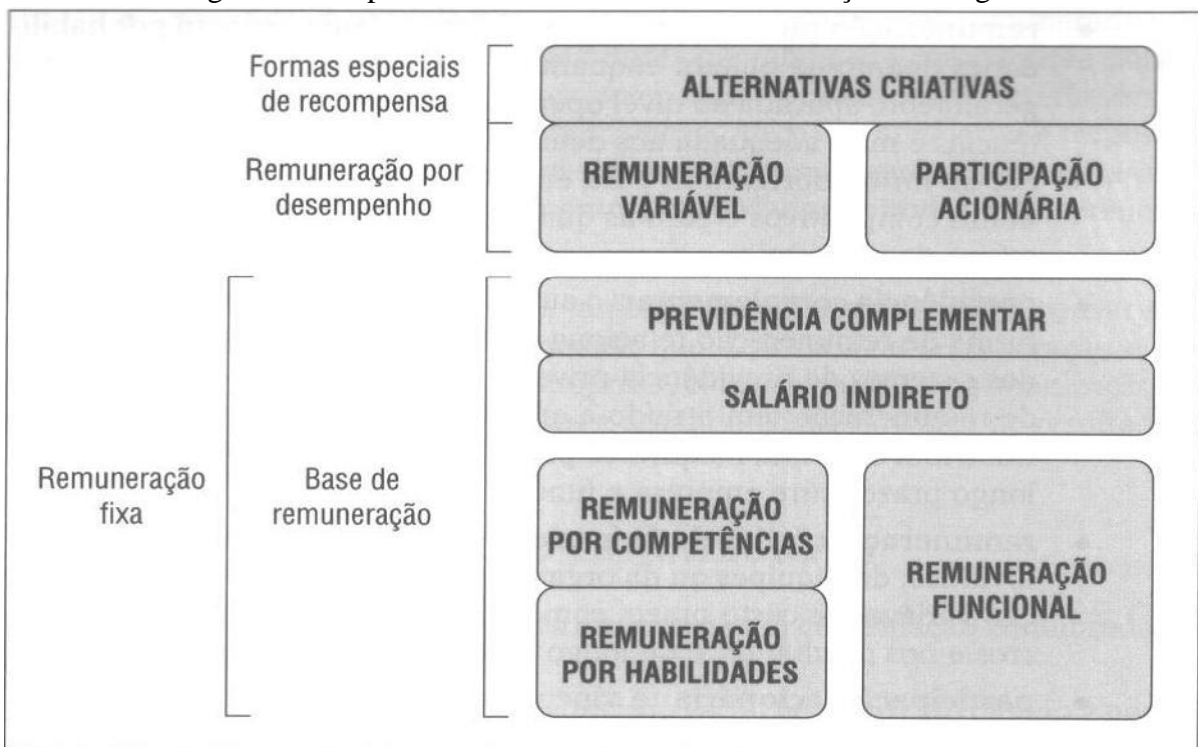
#### *2.4.1 Componentes de um sistema de remuneração estratégica*

O sistema de remuneração estratégica utiliza diferentes formas de remuneração, adequadamente combinadas, para atuar como catalisador capaz de convergir esforços em torno da estratégia organizacional. Wood Jr e Picarelli Filho (2004) observam que muitas formas de remuneração têm surgido com a necessidade de se encontrar maneiras criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. Elas podem ser classificadas em oito tipos:

- 1) Remuneração funcional: determinada pela função, também conhecida por ‘plano de cargos e salários’, considerado o método mais tradicional;
- 2) Salário indireto: compreende benefícios e outras vantagens, sendo concedidos de acordo com o nível hierárquico ou no modelo mais flexível.
- 3) Remuneração por habilidades: é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, deslocando o foco do cargo ou função para o indivíduo. As habilidades passam a ser a base da remuneração e esta é mais adequada ao nível operacional;

- 4) Remuneração por competências: também é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, só que mais adequada ao nível gerencial;
- 5) Plano privado de aposentadoria: os fundos de pensão relacionam-se aos sistemas de previdência privada e atuam como complemento de remuneração, de forma inequívoca;
- 6) Remuneração variável: é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização, incluindo a participação nos lucros e a remuneração por resultados. Pode-se incluir a remuneração por competências;
- 7) Participação acionária: vinculada a objetivos de lucratividade da empresa, utilizada, algumas vezes, como alternativa à participação nos lucros;
- 8) Alternativas criativas: incluem prêmios, gratificações e outras formas de reconhecimento.

Figura 3: Componentes de um sistema de remuneração estratégica.



Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p.40).

#### 2.4.2 Aspectos essenciais para construir um sistema de remuneração estratégica

Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (1999), os executivos e consultores que desejam implantar um sistema de remuneração estratégica deparam-se com os seguintes desafios: (a) realizar um diagnóstico da organização, levando-se em conta suas características

internas e suas interações com o ambiente onde atua; (b) conhecer em detalhes as várias formas e alternativas de remuneração, sua aplicabilidade e adequação; (c) é necessário definir o próprio sistema, determinando que componentes devem ser adotados para garantir melhores resultados; (d) e por fim, garantir que o sistema a ser implantado seja transparente e funcional, para assegurar sua aceitação e operacionalização na empresa.

Outro aspecto importante que deve ser considerado é a definição de princípios básicos que devem estar de acordo com os objetivos estratégicos da empresa e definidos com a participação do vários grupos de poder da organização, como: (a) identificar e informar o desempenho que pretende recompensar; (b) identificar e informar os critérios relacionados ao valor da recompensa; (c) garantir que as metas sejam estabelecidas de forma negociada e transparente; (d) estabelecer como prioridade o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos individuais e grupais; (e) definir e divulgar o tipo de profissionais que deça atrair e os critérios relacionados à remuneração total que pretende praticar. Wood Jr e Picarelli Filho (1999) listam uma série de fatores críticos para que a organização obtenha sucesso na implantação de um sistema de remuneração estratégica, dentre eles os mais relevantes são: (a) ter flexibilidade, preparar o sistema para as mudanças contingenciais, para atender a novos planos e mudanças nos negócios; (b) manter clara as diferenças entre a remuneração funcional da remuneração de incentivo, pois, o caráter de incentivo e recompensa desaparece quando os colaboradores tem a percepção de que tudo foi agregado à remuneração fixa; (c) respeitar as diferenças entre as unidades de negócios, níveis hierárquicos e funções. (d) Estabelecer e garantir que os objetivos, estejam ao alcance dos grupos e indivíduos.

Um sistema de remuneração estratégica ao ser implantado adquire características únicas da organização, pois diferentes empresas remuneram de formas diferentes seus funcionários desta forma, o sistema de remuneração passa a ser parte do sistema gerencial da organização, fonte autêntica de diferenciação e vantagem competitiva diante do mercado. Ainda segundo os autores Wood Jr e Picarelli Filho (1999) toda mudança organizacional traz um certo ônus decorrente da transição, portanto é importante está preparado enfrentar as barreiras e dificuldades do processo. Resultando em custos que os autores classificam como custo direto é aquele custo necessário para a implantação de qualquer sistemática que incluem desenvolvimento, implantação e adaptação do sistema; custo indireto (treinamento e desenvolvimentos dos recursos humanos); custo que eles classificam como psicológico, pois faz referencia principalmente ao stress causado nos funcionários pela adoção de um sistema de risco.

Desta forma a construção de um sistema de remuneração estratégica depende da realidade de cada empresa, pois, não se pode simplesmente reproduzir os exemplos bem sucedidos de outras empresas. O presente estudo procura investigar e traçar um paralelo entre remuneração e a motivação dentro das organizações. A próxima seção procurou estabelecer esse paralelo e criar um vínculo entre esses dois temas importantes.



### 3 REMUNERAÇÃO COMO ELEMENTO DE MOTIVAÇÃO

Para um colaborador estar comprometido com suas tarefas e atividades exercidas na empresa e desempenhar um bom trabalho em sua função, ele precisa estar motivado. Para alcançar essa motivação ele precisa estar satisfeito com o seu trabalho para que consequentemente, desempenhe bem o seu papel e consiga um melhor rendimento em seu âmbito profissional. Portanto, a motivação precisa ser positivamente estimulada a fim de liberar todo o potencial de cada funcionário. Os funcionários que são reconhecidos pelo seu trabalho tendem a ter mais confiança em si mesmo, autoestima elevada, maior disposição para enfrentar desafios e para contribuir com novas ideias, melhorando assim sua produtividade.

Gerentes que demonstram estar satisfeitos com o trabalho de seus funcionários investem em formas de reconhecimento e recompensa que consequentemente estabelecem um acordo de equidade (aquilo que o funcionário recebe do empregador deve ser equivalente ao trabalho realizado pelo empregado), dando-lhes uma retribuição adequada pelos seus esforços, motivando os funcionários para que mantenham e melhorem o seu desempenho, esclarecendo quais comportamentos e resultados a empresa valoriza, direcionando os esforços para o alcance das metas estabelecidas pela empresa.

“É importante reconhecer também que as pessoas não trabalham apenas pela remuneração. Elas procuram outros retornos que justifiquem o tempo, a energia e o esforço mental e emocional que dedicam à empresa” (DEEPROSE, 1995, p.3). Desta forma, bons profissionais permanecerão em empresas que paguem menos que o seu concorrente (quando comparados os salários que as pessoas de outras empresas recebem para realizar um trabalho semelhante) desde que o pacote de remuneração seja favorável e distribuído com justiça e equidade dentro da organização.

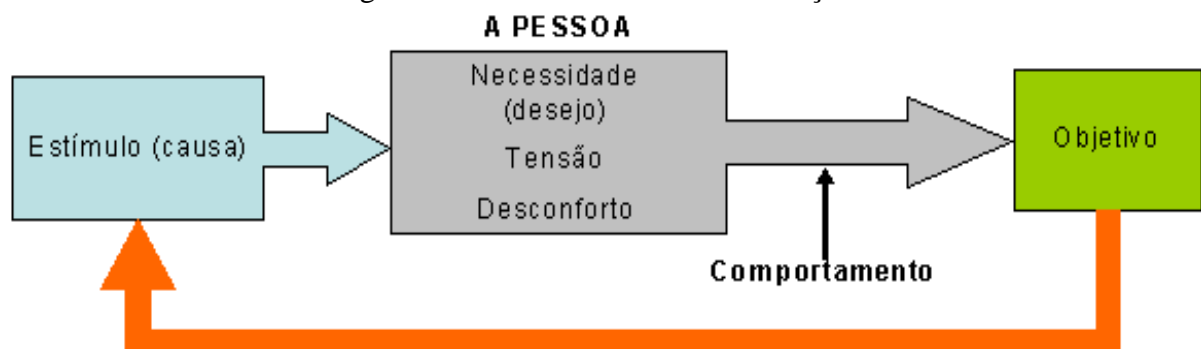
Cada pessoa possui motivos ou necessidades que condicionam seu comportamento e que são pessoais e individuais, pois são determinados por fatores que formam a personalidade, por traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas pela experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente, em diferentes épocas ou situações. (CHIAVENATO, 2005, p. 215)

Seguindo a lógica exposta pelo autor o comportamento das pessoas numa organização também será impulsionado por fatores internos e externos. Os fatores internos estão relacionados com as características de personalidade do indivíduo como a capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de emoções, de valores e atitudes. Entretanto, os fatores externos dependem das características

organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais e culturais, de políticas, das condições ambientais em que o funcionário exerce suas funções, das regras e regulamentos impostos pela organização etc. Segundo Chiavenato (2006) embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual são formados é basicamente o mesmo para todas as pessoas, sendo assim, existem três suposições inter-relacionadas que explicam o comportamento humano:

- 1- O comportamento é causado por estímulos internos e externos. Existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas.
- 2- O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
- 3- o comportamento é orientado para os objetivos. Em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento. (CHIAVENATO, 2006, p. 64):

Figura 4: O modelo básico de motivação.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1998, p.77).

Conforme Washington (2006) pode-se exemplificar o ciclo motivacional da seguinte forma: toda pessoa possui um equilíbrio interno, onde a necessidade surge a partir de um estímulo ou incentivo. Ao surgir uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do indivíduo, gerando um comportamento ou uma ação. Dependendo do comportamento ou ação a pessoa poderá ter satisfação ou insatisfação. Conseqüentemente, a insatisfação da necessidade produzirá um estado de frustração, agressão, insônia e resistência. Desta forma, se o comportamento ou ação for eficiente o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, e, portando, volta ao estado de equilíbrio anterior.

Motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa, Bergamini (2008) divide o motivo em dois importantes componentes: impulso e objetivo. O termo impulso é um processo interno que estimula uma pessoa à ação. Um motivo

termina quando um objetivo é alcançado ou uma recompensa é obtida. “Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência, portanto quanto maior for esse estado, maior será o ímpeto motivacional vigente, que faz da necessidade sinônimo de motivação” (BERGAMINI, 2008, p.117). Pode-se concluir que quanto maior for a necessidade do indivíduo maior será a sua motivação. De acordo com Vergara (2013, p.42), “A motivação é intrínseca. Ninguém motiva ninguém. O indivíduo é que se motiva, ou não. O que está no alcance do ambiente é estimular, incentivar, provocar a motivação.” Embora as pessoas façam coisas parecidas suas razões e maneiras de agir lhes são particularmente diferentes.

De fato o que as organizações almejam são colaboradores motivados e precisam saber o que estes esperam dela. Conhecendo o potencial interno de motivação de cada pessoa e sabendo extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional, as chances de manter uma equipe motivada e comprometida com os resultados da organização são muito maiores.

É importante salientar que não há como impor a motivação, pois ela está ligada ao desejo de transmitir um impacto positivo. Por meio das conquistas individuais de cada colaborador, a organização pode alcançar sua finalidade e transformar a motivação individual em fonte de motivação coletiva, promovendo assim um bom desempenho da organização e um maior comprometimento dos colaboradores. Conforme explica Bergamini (2008, p.34):

liberar o potencial motivacional de cada um implica reconhecimento de que ele representa a fonte mais importante de autonomia e satisfação pessoal. Trata-se de dar as pessoas à liberdade de escolher que tipo de ação empreender, respeitando as próprias fontes interiores de necessidades, e descartando-se, assim, todo o tipo de controle extrínseco que possa ser imposto pelo meio ambiente. É nessa circunstância que se pode vislumbrar o que realmente significa uma pessoa motivada.

Desta maneira, há muitas maneiras para um gestor influenciar o potencial de motivação interna de um funcionário. Oferecendo incentivos, sob a forma de reconhecimento e recompensas, para estimular os colaboradores a manter um desempenho excelente e desenvolver um desempenho abaixo da média. “Motivação consiste no conjunto de atitudes e valores que predispõe o indivíduo a agir de modo específico, voltado a alguma meta.” (Deepröse 2003 *apud* Ivancevich, 2008, p. 304).

Lopes (1980) define motivação como:

assim, a motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada: somente pode ser inferida por meio do comportamento. Em outras palavras, somente podemos julgar quão motivada está uma pessoa mediante a

observação do seu comportamento. Não podemos medir diretamente a motivação, uma vez que ela não é passível de observação. (LOPES, 1980, p. 10).

Inúmeras são as definições de motivação, o importante a notar é que em todas ou quase todas as definições encontram-se explícitas ou implícitas as ideias de desejos, aspirações, metas, objetivos, estímulos, impulsos, atitudes, satisfações, necessidades, recompensas e comportamentos. Portanto, as pessoas são motivadas por diferentes necessidades, o que as impulsiona varia de uma para outra ocasionando diversos padrões de comportamentos. Muitas teorias foram desenvolvidas para explicar a motivação humana e suas consequências no desempenho dos indivíduos nas organizações. Serão abordadas a seguir as principais teorias motivacionais.

### **3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

“As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele próprio” (CHIAVENATO, 2005, p. 215).

Segundo Lopes (1980) uma necessidade insatisfeita gera o ponto de partida no processo da motivação. Exemplificando de maneira prática, uma pessoa com sede necessita de água, sendo estimulada pela sede e motivada pelo desejo de beber água e satisfazer essa necessidade. “Assim, o processo contínuo começa com uma necessidade insatisfeita e termina com a satisfação dessa necessidade, figurando o comportamento dirigido para um objetivo como parte do processo”. (LOPES, 1980, p. 31). Uma necessidade insatisfeita provoca tensões dentro do indivíduo e motiva a busca de maneiras de aliviar essa tensão. Quando o indivíduo obtém sucesso na consecução do objetivo que persegue, nasce então a próxima necessidade insatisfeita. Quando as tentativas de satisfazer uma necessidade fracassam, resulta-se em frustração, provocando comportamentos que variam de pessoas para pessoas, algumas reagem de maneira positiva (comportamento construtivo) e outras de maneira negativa (comportamento defensivo). Na maioria dos casos, os mecanismos de defesa não prejudicam as pessoas, porém, geram dificuldades na adaptação do indivíduo às responsabilidades impostas pelo ambiente de trabalho.

Muitas teorias procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas, Abraham H. Maslow foi o primeiro a relacioná-las na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas. Essa teoria é fundamentada na concepção de que, quando satisfeito um determinado nível de necessidades,

a motivação só será evidente quando houver desejo de atender à necessidade especificada no nível imediatamente superior. “Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e influência do comportamento humano” (CHIAVENATO, 2005, p. 215). Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes (necessidades primárias), enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectuais (necessidades secundárias), conforme pode ser observado na Figura 5.

Figura 5: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: <http://files.admcv.webnode.com.br/200000018-15fe016f81/Pir%C3%A2mide%20de%20Maslow.jpg>. Acesso em 13 de outubro de 2017.

Lopes (1980) afirma que, Maslow percebeu que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de satisfação, e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e autorrealização.

As necessidades fisiológicas correspondem ao nível mais baixo na hierarquia das necessidades humanas. São os motivos primários não aprendidos ou naturais (fisiológicos). São predominantes sobre todas as demais necessidades, onde se exige satisfação cíclica e reiterada para garantir preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. Podem ser listada como fome, sede, abrigo, repouso, relações sexuais. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conseqüentemente a direção do comportamento das pessoas fica comprometida.

As necessidades de segurança correspondem ao segundo nível das necessidades humanas. São evidentes no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca por um mundo ordenado e previsível, protegido e seguro

são manifestações típicas dessa necessidade e levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou físico como doença, desemprego, privações, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial. “Se as ações e decisões gerenciais refletem discriminação e favoritismo ou alguma prática imprevisível, podem se tornar poderosos ativadores de insegurança entre as pessoas” (CHIAVENATO, 2005, p. 216).

As necessidades sociais surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. Correspondem às necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas. Quando essas necessidades não são satisfeitas, provocam comportamentos ligados à falta de adaptação social e à solidão. A amizade, o afeto e o amor e a necessidade de pertencer ao grupo de atividades sociais são exemplos das necessidades sociais.

As necessidades de estima estão relacionadas com o fato de o indivíduo estimar-se a si próprio (autovalorização) e de fazer-se respeitar e estimar por outras pessoas. Exemplos de necessidades deste nível são: prestígio, autoconfiança, status, necessidade de reconhecimento, aprovação social e realização pessoal. Quando não satisfeitas às necessidades de estimas ocasionam sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo.

As necessidades de autorealização correspondem às necessidades humanas mais elevadas e estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada indivíduo realizar e desenvolver seu próprio potencial como o desenvolvimento pessoal e o sucesso profissional. No trabalho, por exemplo, a satisfação dessas necessidades exigem certa autonomia, vontade e oportunidade de correr riscos e o desejo de atividades profissionais mais desafiadoras. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas à pessoa e que têm uma realidade concreta (como comida, dinheiro, amigos), as necessidades de autorealização só podem ser satisfeitas por recompensas que são adquiridas pelas pessoas a si próprias (recompensas intrínsecas) e que não dependem e não são passíveis de controles externos. (CHIAVENATO 1998).

Chiavenato (1998) apresenta aspectos importantes relativos à teoria de Maslow, explica que quando uma necessidade é satisfeita esta não motiva mais um comportamento, apenas uma necessidade não satisfeita é capaz de influenciar/motivar um comportamento. Nem todas as pessoas conseguem chegar ao nível das necessidades de autorealização e das necessidades de estimas, esse fato ocorre através de uma conquista individual. As necessidades nos níveis mais baixos na hierarquia proposta por Maslow exigem um ciclo motivacional rápido (comer, dormir etc.), enquanto as necessidades mais elevadas exigem um

ciclo motivacional extremamente longo, no entanto, quando uma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, esta se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas.

Para Lopes (1980) a teoria de Maslow não é suficiente para responder a todas as questões que acarretam problemas da motivação no trabalho, pois o próprio autor indica que as necessidades nem sempre ocorrem na ordem sugerida pela hierarquia ou nem sempre são nítidas as distinções entre os vários níveis. Questiona o fato de que se as necessidades humanas podem ser inseridas em hierarquia estáveis, se todas as pessoas se enquadram nas mesmas hierarquias de necessidades e se uma pessoa pode simultaneamente tentar satisfazer duas necessidades, propondo que a validade da teoria de Maslow permanece sendo um problema aberto à especulação. Entretanto evidencia a sua importância, a saber:

não obstante, a ideia de que as pessoas têm necessidades, de que o grau dessas necessidades difere de indivíduo para indivíduo, de que as necessidades possuem diversas potências, e de que as pessoas serão motivadas a comporta-se de maneira a satisfazer a necessidade mais premente, parece ter inegável validade na compreensão da motivação do trabalho (LOPES, 1980, p. 31).

### **3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Essa teoria foi proposta por Frederick Herzberg visando descobrir que fatores faziam as pessoas se sentirem satisfeitas ou insatisfeitas em suas ocupações como assalariados. Os fatores positivos foram chamados de motivadores e os negativos de higiênicos. Herzberg observou em seus experimentos que eventos higiênicos levam à insatisfação no trabalho, devido à necessidade de evitar situações desagradáveis, enquanto os eventos motivadores levam a satisfação no trabalho, devido à necessidade de crescimento e autoavaliação (LOPES 1980).

Os fatores higiênicos são considerados extrínsecos ao trabalho e quando estão presentes, não trazem satisfação, mas sua ausência provoca grande insatisfação, envolvem, por exemplo, política da organização, estilos de supervisão, relações de trabalho, segurança e condições de trabalho. Os fatores motivadores são intrínsecos ao trabalho e promovem a satisfação, quando ausentes, não determinam uma insatisfação proporcional devido a sua ausência e estão relacionados à responsabilidade, crescimento ou progresso (BERGAMINI 2008).

De acordo com Chiavenato (2005, p. 225), os fatores motivacionais, também conhecidos como intrínsecos “estão relacionados com o conteúdo do cargo e a natureza das

tarefas que a pessoa executa”. Ainda segundo o autor, referem-se aqueles aos quais o indivíduo pode controlar, pois dependem de suas ações e do seu próprio desempenho como realizações no trabalho, reconhecimento, crescimento profissional e necessidades de autorealização. Em níveis de excelência, esses fatores produzem efeito duradouro de satisfação e aumento da produtividade. No entanto, quando estão precários provocam ausência de satisfação.

Diferentemente dos fatores motivacionais, os higiênicos, também chamados como extrínsecos “[...] funcionam como agentes de insatisfação porque representam o ambiente ao qual o aspecto animal do homem está constantemente tentando adaptar-se” (LOPES, 1980, p. 42). Desta forma são aqueles em que as pessoas não possuem controle, pois são ações e decisões tomadas pela organização na qual o funcionário trabalha como salário, benefícios, relacionamento entre empresa e empregado, regulamentos, diretrizes, condições físicas do ambiente de trabalho, entre outros. Chiavenato (2005) traz a ideia de que tradicionalmente a motivação das pessoas no ambiente de trabalho era condicionada apenas por fatores higiênicos, ou seja, o trabalho era considerado uma tarefa desagradável, e para fazer os funcionários produzirem mais, seria necessário apelar para prêmios e incentivos salariais.

Ainda segundo o autor, Herzberg afirma que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional, entretanto observa-se que alguns fatores como o salário podem exercer influência tanto a satisfação quanto à insatisfação. “Para compreender a motivação, enquanto tal, torna-se indispensável não confundi-la com aquilo que a satisfaz. O dinheiro, por exemplo, não é em si mesmo um fator de motivação. Indiretamente apenas ele só pode comprar fatores de satisfação (BERGAMINI, 2008, p. 117).

Em suma, condições tais como ambiente agradável de trabalho, salário adequado, e atitude afável dos supervisores (fatores higiênicos), não asseguram por si só motivações positivas. Estas últimas são ensejadas pelas satisfações encontradas no próprio trabalho (fatores motivadores), entre os quais avulta a oportunidade de autorealização, isto é, oportunidade para pleno desenvolvimento de todas as potencialidades inerentes ao ser humano na situação de trabalho. (LOPES, 1980, p. 42-43).

Ivancevich acrescenta que “Herzberg chega à conclusão de que o aumento salarial não motiva. Mas, se o salário é inadequado, ou o tipo de remuneração é inadequado, ou ainda se não supre, de alguma forma, as necessidades do funcionário, surge a insatisfação.” (Herzberg 1959 *apud* Ivancevich, 2008, p.305) e que quando aplicada essa teoria à remuneração pode-se concluir que a remuneração simplesmente evita que o trabalhador se sinta desmotivado. Assim a remuneração não conduz a satisfação, mas contribui para reduzir



a insatisfação do empregado na execução das tarefas. e não necessariamente motiva o colaborar para o melhor desempenho.

### 3.3 Teoria da expectativa de Vroom

Para Lopes (1980) a teoria proposta por Vroom tem como função esclarecer como agem os motivos que afetam diretamente a percepção dos indivíduos sobre determinada situação, desta forma a motivação para uma pessoa desempenhar eficazmente sua tarefa depende de duas variáveis: a primeira refere-se ao conceito de uma probabilidade do tipo esforço-recompensa que é resultante de outras duas variáveis: a expectativa e a instrumentalidade. A segunda refere-se ao conceito de valência ou valor da recompensa. Por probabilidade de esforço-recompensa entende-se a probabilidade subjetiva (ou plausibilidade) de que o indivíduo, concentrando certa quantidade de esforço em direção a um desempenho eficaz, obterá uma recompensa ou um resultado de valor positivo. A expectativa é relacionada ao nível de esforço que o indivíduo desempenha em suas funções. A instrumentalidade tem relação com o desempenho e pelos resultados ou recompensas que serão obtidos. Por último a valência trata-se da percepção do indivíduo sobre o valor da recompensa, ou seja, a importância que o mesmo dá a determinado resultado ou recompensa.

Assim, para se motivar um indivíduo, é preciso que o resultado ou recompensa seja valorizado por ele, e a pessoa precisa acreditar que um esforço extra levará a desempenho melhor e que o desempenho melhor resultará, conseqüentemente, em melhores resultados ou recompensas (BOWDITCH; BUONO, 2006).

A teoria da expectativa reconhece as diferenças individuais e nos mostra como o desejo transforma-se em ação, diferentemente das teorias propostas por Maslow e Herzberg:

de fato, seria insuficiente caracterizar a motivação no trabalho somente como função das necessidades e predisposições comportamentais que as pessoas trazem para o desempenho de seus papéis organizacionais, bem como das satisfações daí derivadas. Se assim agíssemos, estaríamos negligenciando outro aspecto extremamente importante da natureza humana: conhecimento ou percepção. (LOPES, 1980, p. 46).

De acordo com Chiavenato (1998) a teoria da expectativa formulada por Victor Vroom, fundamenta-se em elementos que estão ligados à motivação do indivíduo para produzir: os objetivos individuais, a relação que o indivíduo percebe entre a produtividade e o alcance para atingir os objetivos e a capacidade do indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade. Exemplificando a motivação de produzir é função de:

1. **Objetivos pessoais do indivíduo:** relacionam-se com dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante.
2. **Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade:** se um colaborador tem como objetivo ter salário maior e se sua remuneração for medida a partir da sua produção, poderá ter forte motivação para produzir mais. Entretanto, se para esse mesmo colaborador ter aceitação social pelos outros membros do grupo for mais importante, produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.
3. **Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade:** quando um colaborador acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, a tendência será a diminuição desse esforço, como por exemplo, a tarefa exercida por um operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.

A teoria da expectativa é importante para entender o processo de motivação que ocorre nas organizações quando se envolvem recompensas, os gerentes precisam identificar as recompensas que são valorizadas pelos colaboradores, deixando claro que diferenças ocorridas no desempenho real resultarão em diferenças nas recompensas e que seus esforços terão como consequência um bom desempenho (quanto maior o esforço, maior o desempenho) (CHIAVENATO 2005).

### **3.4 Teoria da equidade de Adams**

A teoria da equidade também conhecida como teoria da comparação social foi desenvolvida por Stacy Adams e baseia-se na premissa de que “[...] as pessoas comparam seus esforços (recursos) e suas recompensas (resultados) com a proporção entre recursos e resultados de outros indivíduos que lhes são comparáveis”. (BOWDITCH; BUONO, 2006, p.63). Se as duas relações evidenciadas pelos autores não são iguais, então as pessoas tentarão de algum modo reduzir essa discrepância. A existência de sentimentos de inequidade tende a provocar nas pessoas um estado de tensão e conseqüentemente um comportamento para reduzi-lo. Por exemplo, um colaborador experiente ao perceber que seu colega recém-contratado, formado na área de atuação, estiver recebendo um salário maior que o seu, pode se sentir injustiçado pela organização e como consequência esse colaborador pode assumir comportamentos a fim de reduzir essa desigualdade, como faltar no trabalho ou até mesmo sair da empresa, reduzir sua produtividade. Chiavenato (2005, p.279) explica que quando o

salário percebido pelo empregado está abaixo ou acima do que este acha justo para o seu trabalho, isso resulta em tensão. “[...] Se está abaixo, resulta em raiva, e, se está acima, resulta em culpa”. Consequentemente o colaborador tenta reduzir esse desequilíbrio preferivelmente as suas contribuições à organização.

Ivancevich (2008) acrescenta que de acordo com a teoria da equidade de Adams o principal fator para a produtividade e satisfação de um funcionário em uma organização vem da comparação entre o grau de justiça (equidade) ou injustiça (iniquidade) percebida pelo mesmo quando comparados aos demais funcionários.

Edward Lawler criou um modelo baseado na teoria da equidade para explicar a satisfação e a insatisfação com a remuneração. A distinção entre o montante recebido por um funcionário e o que ele imagina que os outros estão recebendo é a causa imediata. Se ele acreditar que todos recebem o mesmo montante, sente-se satisfeito com a remuneração. (Lawler 1981 *apud* Ivancevich, 2008, p.306).

Na mesma direção, Lopes (1980) afirma que do ponto de vista motivacional a teoria da equidade nos trás implicações importantes como: oferecer uma maneira simples e padronizada para os gestores analisarem os sentimentos dos colaboradores acerca das várias recompensas organizacionais para, a partir daí, desenvolver e determinar níveis adequados de recompensas. Desta forma é importante salientar que o problema não está em remunerações desiguais, mas na forma como esses ganhos são distribuídos. “Deve-se esclarecer que a variável importante aqui é a percepção do indivíduo sobre o que seja justo ou injusto.” (LOPES, 1980, p. 58).

De acordo com Chiavenato “cada pessoa avalia e percebe as suas próprias contribuições (investimentos pessoais) e as compara com as contribuições (investimentos pessoais) que as outras pessoas oferecem à organização, bem como compara com as recompensas (retornos) recebidas pelas outras pessoas.” (CHIAVENATO, 2005, p. 279). O autor equaciona essa comparação da seguinte forma:

$$\frac{\text{Minhas recompensas}}{\text{Minhas contribuições}} <\text{Comparação da equidade}> \frac{\text{Recompensas dos outros}}{\text{Contribuições dos outros}}$$

### 3.5 Teoria X e Y de McGregor

Douglas MecGregor desenvolveu a Teoria X e Y a partir da insatisfação com as teorias tradicionais da motivação, tanto a monetária (Frederick W. Taylor administração

científica), quanto a das relações humanas (Experiência de Hawthorne), e influenciado pela teoria das necessidades humanas de Maslow concluiu duas concepções fundamentais para explicar a motivação humana (LOPES 1980):

1. A gerência de uma organização deve dirigir, motivar e controlar o comportamento dos funcionários que integram a empresa e conduzir esse comportamento no sentido de alinhá-lo às necessidades e objetivos da organização.
2. Os funcionários precisam ser persuadidos, recompensados, punidos, controlados e dirigidos em suas atividades, do contrário, estes se tornariam passivos e resistentes em relação aos objetivos organizacionais.

De acordo com Chiavenato (2003), a Teoria X baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, além de possuir de um estilo de administrar fundamentado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática. Lopes (1980, p. 64) acrescenta que “A teoria x, portanto, baseia-se no pressuposto de que o ser humano é inerentemente preguiçoso, pouco inteligente e fascinado pelo charlatão e pelo demagogo”. Sugerindo que o empregado trabalhará sempre o menos possível e precisará ser conduzido pela gerência em vez de assumir responsabilidades, se sentido seguro nessa dependência. A Teoria X propõe um estilo gerencial duro, rígido e autocrático, desta forma, os funcionários devem ser persuadidos, recompensados, punidos e controlados para que suas ações possam atender os objetivos e as necessidades da organização.

De acordo com Lopes (1980), a Teoria Y baseia-se em concepções de que o encontram-se presentes no comportamento dos seres humanos características como motivação, potencial para desenvolvimento, capacidade para assumir responsabilidades e disposição para mover seu comportamento em direção aos objetivos e necessidades da organização. Chiavenato (2003) explica que a Teoria Y propõe um estilo gerencial aberto, dinâmico e democrático e que a liderança tem como tarefa essencial proporcionar um ambiente de trabalho capaz de gerar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o desenvolvimento individual. No entanto a Teoria Y não foi bem aceita por muitos autores, pois julgam inclusive que a Teoria X é superior e mais adequada à atual realidade das organizações. (LOPES 1980). A Figura 6 mostra as principais diferenças em relação à natureza humana propostas pelas Teorias X e Y.

Figura 6: A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são preguiçosas e indolentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas evitam o trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são criativas e competentes.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 339).

A relação entre gerente e subordinado, em geral, não é simples, pois podem existir muitos pensamentos diferentes e controversos causando assim divergências e impacto negativo na referida relação. Uma das formas de solucionar ou melhorar essas diferenças é a motivação, conforme apresentado no decorrer da seção. A motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o funcionário, melhor será o seu desempenho. Desta maneira, a quarta seção relaciona as teorias motivacionais com a remuneração e o desempenho.

## 4 A RELAÇÃO ENTRE REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO.

### 4.1 Gestão de desempenho nas organizações

Segundo Marras o desempenho humano pode ser conceituado como:

desempenho humano é a ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o “que fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar com eficácia alguma coisa (MARRAS, 2011, p.165).

Assim, o desempenho é decorrente do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos. A Gestão de desempenho é o método por meio do qual os executivos, gestores e supervisores trabalham para alinhar o desempenho dos funcionários com as metas da empresa, onde através desse processo, definem, medem, monitoram e oferecem *feedback* aos seus colaboradores (IVANCEVICH, 2008). Desta forma a estratégia de uma organização deve estar alinhada com as competências e o desempenho dos funcionários para que a empresa atinja a lucratividade, o crescimento, vantagem competitiva e a valorização desejada.

O desempenho dos colaboradores é extremamente contingencial, varia de indivíduo para indivíduo e depende de inúmeras variáveis que o condicionam fortemente. O valor das recompensas, a percepção de que as recompensas dependem de esforço; competências individuais e a percepção do papel que cada pessoa vai desempenhar na organização são fatores que afetam o desempenho no cargo (CHIAVENATO 2005).

Os problemas de desempenho representam um desafio e uma parte importante das preocupações dos gestores em melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações. Com o objetivo de resolvê-los foram criados mecanismos de gestão que visam identificar os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los. Os colaboradores precisam receber um *feedback* a respeito do seu desempenho para saber como estão desenvolvendo suas atividades e ,se necessário, fazer as devidas correções. “O hábito de pedir *feedback* transforma o ambiente, tornando-o mais aberto e honesto, o que favorece a motivação e o envolvimento de cada um e de todos no ambiente de trabalho.” (BERGAMINI, 2008, p.196).

### 4.2 Avaliações de desempenho

A avaliação do desempenho é um instrumento gerencial que procura acompanhar o trabalho da equipe e de cada colaborador e mensurar os resultados alcançados permitindo compará-los com os resultados esperados. “Avaliação de desempenho é a atividade implementada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução do seu trabalho.” (IVANCEVICH, 2008, p.253) Através desse instrumento as organizações podem direcionar os programas de treinamento e desenvolvimento das habilidades dos seus colaboradores. Entretanto, o foco ao avaliar o desempenho não pode ser restrito apenas à unidade de trabalho, mas, sim, pensando-se na organização como um todo. Dentre as várias definições sobre a avaliação de desempenho Chiavenato acrescenta:

é um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carência de treinamento de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano (CHIAVENATO, 2008, p.241).

Através da utilização da avaliação de desempenho, os gestores podem: a) tornar ações como, conceder aumento salarial, remanejamento de pessoal para outros cargos ou até mesmo demitir funcionários, mais transparentes, pois, suas decisões estão alicerçadas em elementos palpáveis; b) nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento através da mensuração do nível de conhecimento, habilidades e atitudes dos colaboradores; c) facilitar o *feedback* das pessoas, mensurando o desempenho e mantendo-as sempre informadas sobre suas performances sugerindo mudanças quando necessário (ARAUJO, 2014). De acordo com o Ivancevich (2008), os principais objetivos de se avaliar de maneira regular e sistemática o desempenho dos funcionários são:

- Desenvolvimento: a avaliação permite identificar quais funcionários necessitam de mais treinamentos, auxiliando nas relações de orientação entre supervisor e subordinado, para ajudá-los na consecução de suas atividades. “Como os pontos fortes e fracos das pessoas da organização são detectados via avaliação de desempenho, as necessidades de desenvolvimento tornam-se transparentes” (ARAUJO, 2014, p 126).
- Motivação: uma boa avaliação é capaz de encorajar a pro atividade, desenvolver o senso de responsabilidade, e estimular os esforços para o melhor desempenho.
- Comunicações: um processo eficaz de *feedback* promove um bom relacionamento entre os gerente e sua equipe de trabalho.

- Cumprimento da legislação: um bom sistema de avaliação pode servir como base legal para decisões organizacionais como, promoções, transferências, recompensas e demissões.

É importante ressaltar que o processo de avaliação de desempenho, está longe de ser considerado livre de imperfeições. Algumas pessoas avaliadas percebem o processo como injusto e tendencioso. Portanto, ao implantar a avaliação de desempenho humano os gestores devem ter a devida atenção para com a percepção dos funcionários com relação ao seu objetivo organizacional. É comum a expressão de medo ou insegurança em funcionários que não foram orientados sobre o real objetivo da avaliação, causando, deste modo, a percepção errada de que a avaliação tem objetivos punitivos e fiscalizador. Jackman e Strober (2003, *apud* Bergamini, 2008, p.195) analisam o medo que os gestores e os seus subordinados têm de receber um *feedback*. “Em vez de receber um feedback, as pessoas fogem da verdade, e continuam a tentar adivinhar o que o chefe pensa. Essa atitude surge porque a maioria das pessoas odeia ser criticada”.

#### **4.3 Motivação para desempenho: Teoria da Expectação de Lawler III.**

Edward Lawler III (1971 *apud* Chiavento, 1998, p.88) em seus trabalhos sobre motivação, encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho das pessoas e liberar todo o seu potencial na execução de suas atividades. Lawler fundamenta sua teoria em duas proposições:

1. As pessoas desejam dinheiro por que este lhes permite não somente a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança (alimentação conforto e padrão de vida), como também porque dá condições para a satisfação das necessidades sociais (relacionamento, amigos), de estima (status, prestígio) e de autorrealização (condições de realização do potencial e dos talentos individuais).
2. Se as pessoas percebem e crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter dinheiro, elas se dedicaram a esse desempenho da melhor maneira possível.

Segundo Chiavenato (1998) pode-se observar na teoria proposta por Lawler III que o dinheiro apresentou pouco potencial motivacional em muitas organizações devido a sua incorreta aplicação. Muitas vezes, os colaboradores não conseguem perceber a relação consistente entre dinheiro e desempenho. Segundo o autor isso ocorre quando: a) o período de tempo de trabalho para proporcionar aumentos salariais é muito grande, gerando a falsa



impressão no empregado de que o seu ganho é completamente independente do seu desempenho no trabalho; b) os gestores provocam distorções salariais devido à incorreta aplicação das avaliações de desempenho com o intuito de evitar confrontos com os funcionários de baixo desempenho. Os salários passam a ser mantidos pela média, não diferenciando e nem recompensando os demais funcionários com o desempenho excelente, tornando a relação entre o dinheiro e o desempenho dissonante; c) Os aumentos salariais concedidos estão atrelados às políticas governamentais ou a negociação coletiva entre os sindicatos da categoria, evidenciando-se mais a pressão do grupo do que o empenho individual.

A teoria da expectativa de Lawler pode ser expressa pela seguinte equação: necessidades não satisfeitas + crença de que o dinheiro satisfará as necessidades + crença de que a obtenção de dinheiro requer desempenho = motivação para desempenho. (CHIAVENATO, 2005, p.281).

A fim de entender a Teoria da Expectação de Lawler, Lopes (1980) acredita ser indispensável esclarecer as principais variáveis-chave desta teoria, a saber:

1. *Esforço*: refere-se à quantidade de energia exercida por uma pessoa para a realização de uma tarefa. O esforço passa a ter sentido distinto de desempenho. “O esforço relaciona-se mais intimamente com a motivação do que com o desempenho” (LOPES, 1980, p 52). Se uma pessoa concede alto valor a uma recompensa e percebe alta probabilidade de que seu esforço resultará na recompensa, conduzirá grande esforço para alcançá-la.
2. *Desempenho*: as diferenças entre esforço e desempenho podem resultar das capacidades e traços do indivíduo e das suas percepções sobre o seu papel na organização. Isto é o desempenho não depende apenas da quantidade de esforço exercido, mas da capacidade das pessoas, do conhecimento e habilidades no trabalho de que executam. Por exemplo, embora uma pessoa exerça grande esforço para executar uma tarefa, seu desempenho poderá ser insatisfatório caso possua pouco conhecimento e habilidade na atividade exercida.
3. *Recompensa*: a recompensa pode ser dividida em duas categorias (recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas), sendo essas últimas capazes de produzir atitudes de satisfação relacionadas com o desempenho.
4. *Satisfação*: se relaciona com o nível de recompensa percebido pelo indivíduo. Se a recompensa recebida pelo indivíduo atende ou excede esse

nível, ele ficará satisfeito. Entretanto, se a recompensa recebida é inferior à expectativa do indivíduo (o que ele percebe como razoável), então ele ficará insatisfeito.

“Desde que as pessoas acreditem que uma melhoria no desempenho conduza a uma melhoria na remuneração, o salário (dinheiro) poderá funcionar como excelente motivador do desempenho.” (CHIAVENATO, 2005, p.280).

As organizações se esforçam em desenvolver sistemas de remuneração com o objetivo de recompensar adequadamente seus colaboradores e reforçar o desempenho desejado. O reconhecimento (em forma de recompensa) de uma meta alcançada é um meio de induzir a motivação nos funcionários em função dos objetivos organizacionais definidos, bem como dos objetivos individuais. O reconhecimento passa a ser uma ação motivacional da organização no sentido de retribuir e premiar as pessoas, tendo como referências o desempenho e competências demonstradas. Desta forma, o engajamento das pessoas no trabalho vai depender do grau de reciprocidade percebido por elas: à medida que produzem resultados esperados e conseqüentemente são reconhecidos e recompensados pela empresa, maior será o comprometimento com os objetivos organizacionais.

A recompensa que um funcionário mais valoriza e que oferece o maior incentivo para manter e melhorar o desempenho será aquela que contribui para atender às suas expectativas mais prementes. O desafio para o gerente é identificar o que cada funcionário está buscando e as maneiras de recompensá-lo satisfazendo essa necessidade (DEEPROSE, 1995, p.15).

Ivancevich ressalta que: “o bom desempenho requer muito mais que a simples motivação. Habilidade, equipamentos adequados, boas condições físicas de trabalho, boa gestão e liderança, saúde, segurança e outras condições ajudam a melhorar o nível de desempenho” (IVANCEVICH, 2008, p. 306).

Segundo Deeproze (1995) existem algumas dificuldades para a maioria dos gerentes motivarem os seus colaboradores através do dinheiro, primeiro refere-se ao fato de possuírem um controle limitado sobre a remuneração de seus funcionários e segundo refere-se ao fato de que o sucesso do dinheiro como motivador não ser constante. Ainda segundo o autor, contra o aspecto motivador do dinheiro há três argumentos: a) seu impacto é de curta duração, pois as maiores recompensas momentâneas são dadas anualmente, e quando proporcionada ao funcionário em forma de gratificação ou grandes aumentos salariais estes sofrem deterioração salarial devido à inflação e conseqüentemente perda do poder aquisitivo; b) Uma recompensa por desempenho acima da média tende a ser percebida como um direito adquirido e não como um incentivo para se trabalhar melhor; c) quando as pessoas são pagas

para efetuar tarefas específicas, o dinheiro tende a superar a motivação intrínseca. Por exemplo, na primeira vez que é concedido um bonus ou um aumento para um funcionário, por ser fora do comum, ele percebe essa recompensa como especial, mas com o decorrer do tempo tende a perceber essa ação como normal ou apenas como uma recompensa justa pelo seu trabalho.

Esta situação reflete a mesma evidenciada por Ivancevich que acrescenta um pensamento crítico ao aspecto motivador das recompensas extrínsecas. “Alguns pesquisadores afirmam que, se o empregador vincular a remuneração com o desempenho destruirá a recompensa intrínseca que o trabalhador extrai de um trabalho bem feito”. (IVANCEVICH, p. 307, 2008). Dentro desta ótica Bergamini (2008) afirma que as organizações que utilizam da premiação extrínseca para criar ou aumentar a motivação no trabalho, não consideram que podem gerar, como consequência, uma motivação no funcionário que visa apenas receber o prêmio financeiro, por não promoverem mudanças profundas e duradouras de comportamento.

De acordo com Deeproze (1995) as recompensas intrínsecas vêm de dentro das pessoas, são os sentimentos positivos gerados pelo próprio trabalho, a excitação de confrontar e vencer desafios, a satisfação em ajudar os outros e o orgulho de um trabalho bem feito depois de trabalhar até tarde em um projeto, mesmo quando não há nenhuma expectativa de receber pelas horas extras. Portanto, quanto mais o indivíduo se volta para as necessidades de estima e auto realização, menos importante se torna a recompensa financeira em sua obtenção.

Dubrin (2003, *apud* Bergamini, p.103, 2008) ressalta que “[...] a motivação extrínseca não só desvia a motivação do trabalho em si, como também determina baixo empenho das pessoas que “pouco valorizam sua atividade”, por conseguinte são insuficientemente criativas no desempenho de qualquer tipo de trabalho.” O autor ainda acrescenta que o indivíduo é intrinsecamente motivado pelos aspectos da própria atividade que desenvolve e que é desta maneira que as organizações devem considerar a motivação para o trabalho. Diante das concepções expostas pelos autores, fica claro que tentar motivar as pessoas com recompensas extrínsecas talvez não seja suficiente. Entretanto, ainda que o dinheiro não seja considerado um bom motivador organizacional, sua ausência causa bastante desinteresse. O salário não é um fator de motivação quando analisado isoladamente. As organizações devem visualizar o salário como função complementar à motivação e buscar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no trabalho científico é essencial para identificar todo o processo de como foi realizada a pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 43) a pesquisa pode ser definida como "um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais". Dessa forma, uma pesquisa procura o levantamento de dados de variadas fontes para algum questionamento, utilizando métodos científicos na obtenção de respostas a cerca do problema proposto. Essa seção apresenta a definição dos processos metodológicos utilizados no desenvolvimento desse estudo. Para tanto, serão divididos em subseções a classificação da pesquisa, a população e amostra utilizada, o instrumento e procedimentos de coleta de dados, bem como as técnicas de tratamento e análise dos dados.

### 5.1 Classificação da Pesquisa

O estudo se desenvolve sobre uma abordagem quali-quantitativa, pois apresenta características presentes nas duas abordagens. Conforme explica Creswell (2010, p.26) “A pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano.” Em relação à abordagem quantitativa, esta é definida por Richardson (1985, *apud* BOAVENTURA, 2004, p.56):

pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Segundo Laville e Dionne (1999, p.225) as abordagens qualitativas e quantitativas não se excluem “as perspectivas quantitativas e qualitativas não se opõem então e podem até parecer complementares, cada uma ajudando à sua maneira o pesquisador a cumprir sua tarefa, que é a de extrair as significações essenciais da mensagem”.

Com relação aos objetivos, o presente estudo possui caráter descritivo-exploratório. De acordo com Andrade (2010, p.112) são finalidades de uma pesquisa exploratória “[...] proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente”. Ainda

segundo a autora a pesquisa será considerada como descritiva quando “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.” (ANDRADE, 2010, p.112).

Quanto à finalidade, a presente pesquisa enquadra-se como aplicada, pois espera-se que os resultados sobre a motivação e o desempenho dos funcionários tragam, na prática, melhoras às empresas. De acordo com Gil a pesquisa aplicada “[...] abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem.” (GIL, 2010, p.27).

Quanto aos métodos utilizados nesse estudo, a pesquisa é classificada como bibliográfica e de estudo de caso. Bibliográfica pela busca das contribuições teóricas existentes sobre o assunto, onde o levantamento dos dados foi elaborado tendo como base pesquisas em livros, artigos, trabalhos acadêmicos e materiais disponibilizados pela Internet contendo a fundamentação teórica necessária para investigação do problema. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 44) a pesquisa bibliográfica “trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.” Posteriormente, foi realizado um estudo de caso nas organizações que receberam o prêmio do GPTW 2017 na categoria de grandes melhores empresas cearenses para trabalhar. De acordo com Gil “O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p.37).

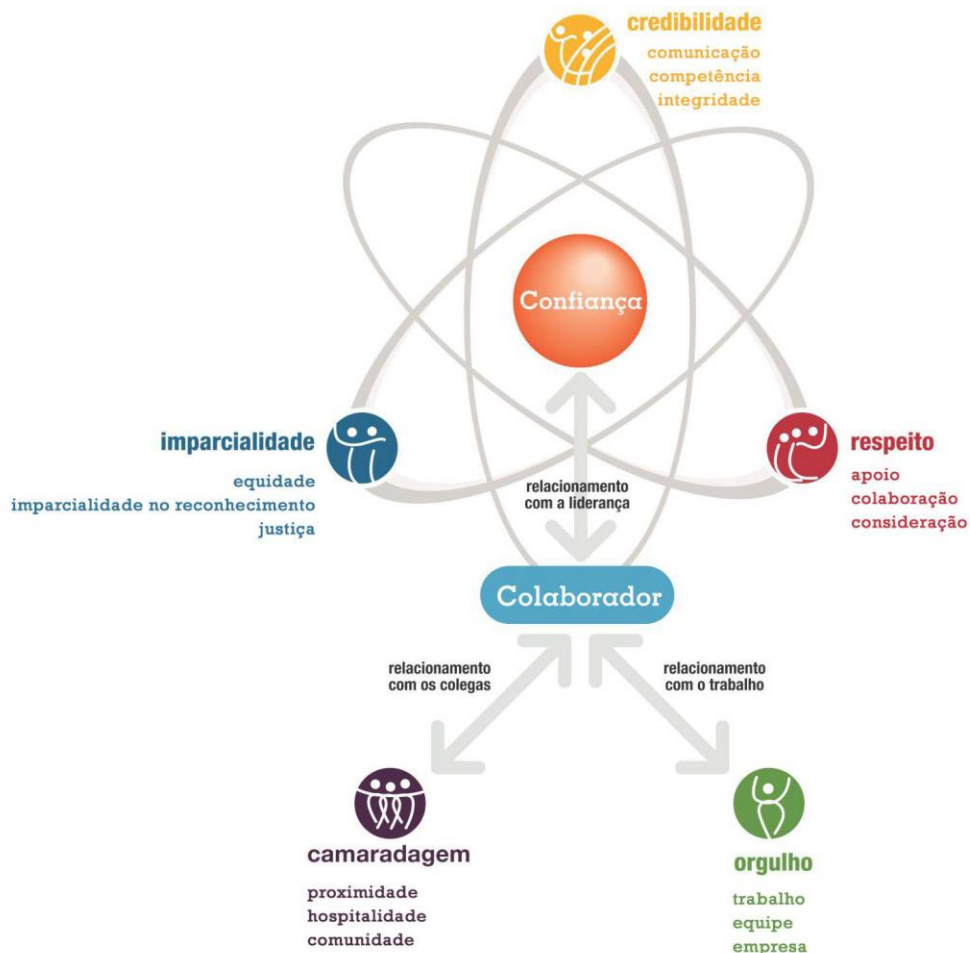
## **5.2 Caracterização do Estudo de Caso**

O *Great Place to Work* (GPTW) surgiu no começo da década de 1980 e foi fundado por Robert Levering e Amy Lyman com o objetivo de ser uma empresa global de consultoria, treinamento e pesquisa que ajuda as organizações a criar e manter excelentes ambientes de trabalho através do desenvolvimento da cultura de confiança (GPTW, 2017). O instituto GPTW com sede nos Estados Unidos e escritórios afiliados em diversos países ao redor do mundo, é uma consultoria de pesquisa avaliativa responsável pelo maior mapeamento estruturado das práticas de gestão e percepção dos empregados. A missão da empresa é “Construir uma sociedade melhor, ajudando empresas a transformar seu ambiente de trabalho”. A pesquisa é realizada nas empresas mais inovadoras e de sucesso que se

preocupam em melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores oferecendo condições de trabalho mais satisfatórias. Desta forma o *Great Place to Work* estuda e identifica as “Melhores Empresas para Trabalhar” através de uma pesquisa realizada com os colaboradores e uma avaliação dos empregadores para compreender o que torna um ambiente de trabalho excelente, ou seja, altamente motivador.

A metodologia que envolve o estudo do GPTW esta detalhada no portal institucional da consultoria (<https://www.gptw.com.br/>) e é fundamentada nos seguintes pilares: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. O Critério de avaliação dá-se no seguinte modelo:

Figura 7: Os Pilares do GPTW



Fonte: <http://downloads.gptw.com.br/trust-index>. Acesso em 16 de outubro de 2017.

Como pode ser visto na imagem do modelo GPTW o colaborador está no centro de todos os relacionamentos e a credibilidade, o respeito e a imparcialidade formam a base de

confiança entre gestores e colaboradores. Cada dimensão do modelo pode ser dividida em três subdivisões como mostra a Figura 7.

Para a constituição do ranking em 2017, as Melhores Empresas para se Trabalhar da América Latina, destacam-se alguns processos determinantes (GPTW 2017):

- As empresas candidatas ao ranking são divididas em empresas domésticas e empresas multinacionais, sendo essas últimas aquelas que operam em, pelo menos, três países.
- As empresas nacionais foram divididas em dois outros grupos de acordo com o número de funcionários na força de trabalho. Melhores Grandes Empresas Nacionais (acima de 500 funcionários) e Melhores Pequenas e Médias Empresas Nacionais (entre 50 e 500 funcionários).
- A metodologia da pesquisa envolve duas avaliações: uma feita pelos funcionários aos quais são submetidos ao um questionário denominado *Trust Index*® e uma avaliação dos empregadores para entender o que torna um ambiente de trabalho excelente, ou seja, a pesquisa avalia as empresas em duas perspectivas: funcionários e lideranças.

Em relação à perspectiva dos funcionários o questionário *Trust Teste* (que é a ferramenta utilizada para avaliar a experiência do colaborador de acordo com o Modelo do GPTW) é composto por 58 afirmativas, duas perguntas abertas e dados demográficos. As 58 afirmativas se relacionam com umas das dimensões e subdimensões do modelo. São também coletados comentários a partir das questões abertas presentes na pesquisa, que apresentam as percepções dos funcionários sobre o que faz a empresa ter um excelente ambiente de trabalho e o que poderia ser feito para torná-lo ainda melhor. O questionário tem como objetivo levantar opiniões, atitudes e percepções sobre o nível de confiança entre funcionários e gestores (GPTW, 2017).

Na perspectiva da liderança, a avaliação considera nove práticas culturais, a saber:

- 1) As empresas atingem seus objetivos quando: inspiram seus colaboradores, falam a verdade com todos e escutam com sinceridade.
- 2) As pessoas dão o melhor de si quando: agradecem pelo bom trabalho, desenvolve-as pessoal e profissionalmente e cuidam individualmente de cada uma delas.
- 3) O trabalho em equipe é possível quando: contratamos com foco na cultura, celebramos as conquistas e compartilhamos resultados.

Antes de concorrer ao Ranking das Melhores Empresas para se Trabalhar a organização precisa passar por um processo de certificação e aplicar o questionário Trust Index© aos seus colaboradores. Se a organização atingir, de acordo com os critérios do GPWT, uma nota maior que 70 na pesquisa com os funcionários, ela passa a ser elegível recebendo um selo de certificação para participar do ranking. Após a certificação a posição no ranking será calculada de acordo com: a pesquisa com os funcionários, a avaliação das práticas culturais/questionários complementares e os comentários dos funcionários (GPWT, 2017). Alguns cuidados devem ser tomados pela organização na aplicação do questionário, como: não influenciar ou dificultar de alguma forma a liberdade dos funcionários nas respostas da pesquisa, não reunir os funcionários para o preenchimento do formulário em papel ou via internet e não oferecer prêmios aos funcionários na tentativa de obter um bom resultado na pesquisa.

### **5.3 Definição do público alvo e amostra**

Partindo-se do ranking das empresas cearenses eleitas pelo GPTW à Melhores empresas para trabalhar (2017) foram elencadas apenas as da categoria Grandes Empresas Nacionais. Desta forma, o universo ou população da pesquisa é composto por nove empresas. Desse conjunto apenas 20% da população responderam à solicitação para a pesquisa acadêmica. Com isso o escopo foi reduzido à duas empresa: Unimed Fortaleza e Mercadinhos São Luiz, totalizando uma amostra de 16 funcionários. O questionário foi aplicado aos funcionários do setor de recursos humanos, inclusive os que possuem cargo de chefia.

### **5.4 Instrumento de coleta e análise de dados**

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário. Segundo Marconi e Lakatos (2009), o questionário consiste em perguntas que são listadas, que devem ser respondidas pela amostra da pesquisa e sem necessidade da presença do pesquisador. As questões utilizadas no questionário totalizam 20 perguntas subdivididas em duas partes. A primeira composta por 07 (sete) afirmativas fechadas que procuram traçar o perfil dos funcionários e a segunda parte é composta de 13 (treze) afirmativas objetivas baseadas na escala de atitude de Likert. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.109) esse método consiste na “elaboração de um grande número de proposições consideradas importantes em relação a atitudes ou opiniões, que tenha relação direta ou indireta com o objetivo a ser



estudado”. Deste modo, as opções de respostas estão discriminadas na escala de 1 a 5 da seguinte forma: 1 – Discordo plenamente; 2 – Discordo; 3 – Não sei; 4 – Concordo; e 5 – Concordo plenamente. Assim, é possível graduar a resposta de cada colaborador com relação à questão indagada.

A primeira parte do questionário é focada na análise do perfil individual do funcionário na qual há 07 (sete) afirmativas fechadas com o objetivo de reunir informações pessoais importantes à análise das posteriores indagações. Na segunda parte do questionário, a análise dos dados foi direcionada, principalmente, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow nas 03 (três) primeiras proposições; a teoria dos dois fatores de Herzberg na proposição 04 (quatro); e a teoria x e y na proposição 05 (cinco). Enquanto que a proposição 06 (seis) é norteada a visão do funcionário em relação à justiça de sua remuneração e dos outros proporcionalmente ao esforço e desempenho dos mesmos englobando também a teoria da equidade de Adams. A proposição 07 (sete) refere-se à percepção do funcionário sobre o salário indireto. A proposição 08 aborda à teoria da expectativa de Vroom. As proposições 09 (nove) e 10 (dez) mostram a percepção dos funcionários em relação ao sistema de remuneração, no que se refere à motivação e esforço (desempenho), ao qual eles estão diretamente ligados, tomando como base a teoria de expectativa de Lawler III.. A proposição 11 (onze) pretende verificar se os funcionários percebem a remuneração variável como motivação para suas atividades devido esta possuir vínculo direto com a recompensa. Já a proposição 12 (doze) mostra como a possibilidade de receber parte dos lucros da empresa afeta na motivação dos empregados. e por fim a proposição 13 (treze) tem o intuito de verificar qual tipo de recompensa o colaborador gostaria de receber pelo seu trabalho. É importante salientar que os questionários apresentados foram adaptados de outro questionário que fazia parte do trabalho científico da autora supracitada.

Inicialmente todas as organizações que receberam o título de grandes empresas cearenses do GPTW (2017) foram contactadas por telefone e convidadas a participar da pesquisa de campo com o objetivo de identificar como os seus colaboradores reconhecem as políticas de remuneração centradas na valorização do desempenho e se essa percepção é um importante fator de motivação organizacional. Devido à indisponibilidade de tempo e possíveis conflitos frente aos processos internos das empresas, das nove organizações contactadas apenas duas responderam a solicitação para a pesquisa acadêmica, portanto a amostra utilizada foi constituída por 16 funcionários. Dentro desse contexto, o questionário foi aplicado através de formulário eletrônico por meio da ferramenta *Google Forms*, onde os respondentes foram contactados por telefone e em seguida receberam por *e-mail* o *link* para

responder ao questionário anônimo. A aplicação do questionário foi realizada no período de 01/11/17 à 24/11/17 devido à indisponibilidade de alguns líderes conforme relatado anteriormente.

Após os dados coletados, foi realizado um levantamento e tabulação estatística bem como a classificação e organização das informações, tendo em vista os objetivos da pesquisa. Os dados foram analisados e interpretados com o auxílio do Microsoft Office Excel e dos resultados obtidos pelo *Google Docs*, onde as informações foram organizadas e quantificadas para uma interpretação e análise mais consistente.

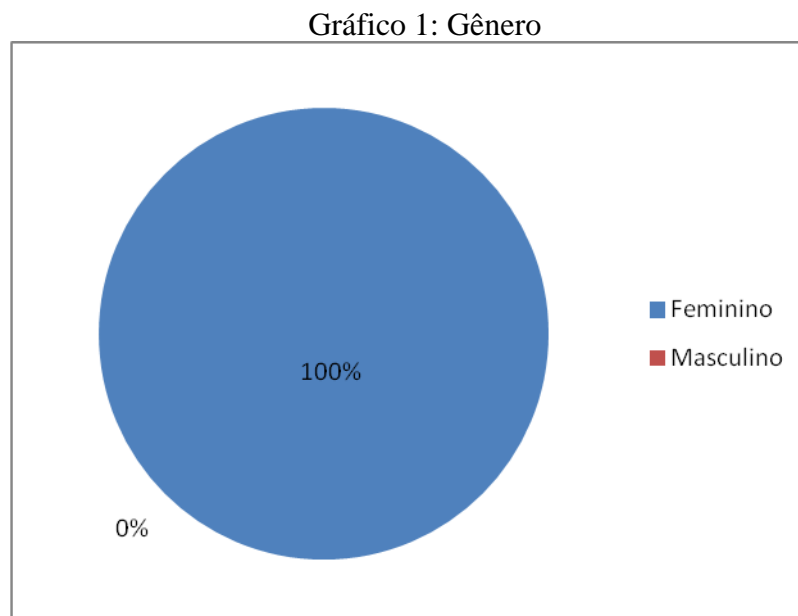
## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção será feita a apresentação e análise dos dados coletados nas empresas do estudo. O objetivo geral da pesquisa é identificar se o sistema de remuneração variável exerce influência na motivação e no desempenho dos funcionários das organizações que receberam o título de grandes melhores empresas cearenses para trabalhar em 2017. O questionário elaborado foi dividido em duas partes. A primeira com perguntas que procuraram traçar o perfil dos funcionários e a segunda parte com questões que tivessem relação com os objetivos do presente estudo. Participou da pesquisa um total de 16 colaboradores.

Na primeira parte do questionário foi traçado o perfil dos entrevistados, analisando o gênero, faixa etária, estado civil, quantidade de filhos, grau de escolaridade, o período na empresa e se exerce cargo de chefia. As respostas obtidas são demonstradas nos gráficos 1,2 e 3 a seguir.

- **Gênero**

Nessa questão obteve-se 100% dos respondentes sendo do sexo feminino, conforme mostra o gráfico abaixo. Podemos perceber que o setor de recursos das duas empresas estudadas é essencialmente feminino.

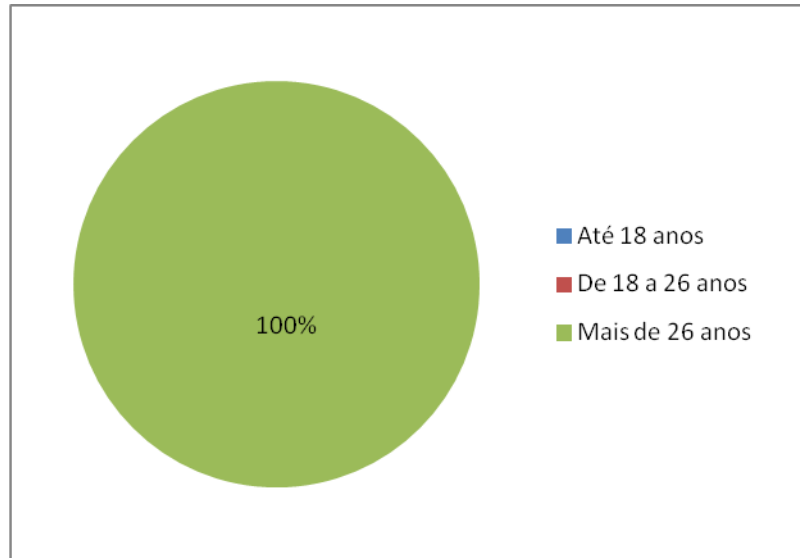


Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

- **Faixa etária**

De acordo com o Gráfico 2, a maioria dos funcionários possuem mais de 26 (vinte e seis) anos mostrando a preferência da organização por pessoas, teoricamente, mais experientes.

Gráfico 2: Faixa etária

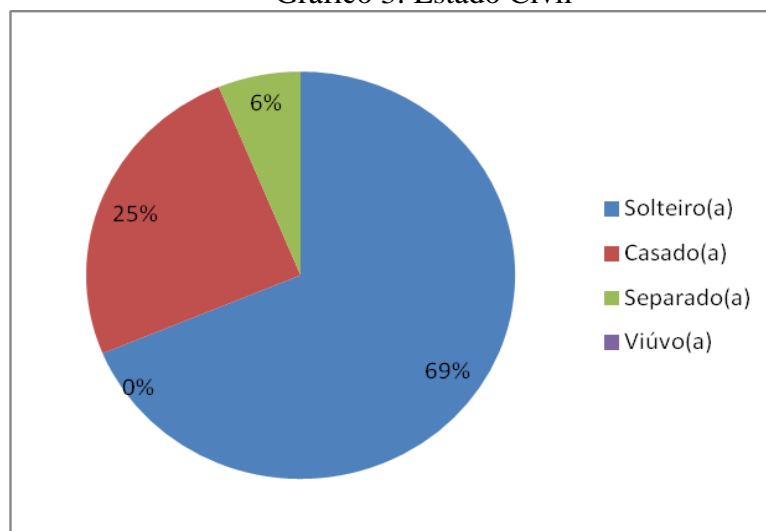


Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

- **Estado Civil**

No que se refere ao estado civil teve-se que a maioria dos respondentes são solteiros, representando assim um percentual de 69%; seguido pelos casados com 25% e por fim as pessoas separadas ou divorciadas com 6%.

Gráfico 3: Estado Civil

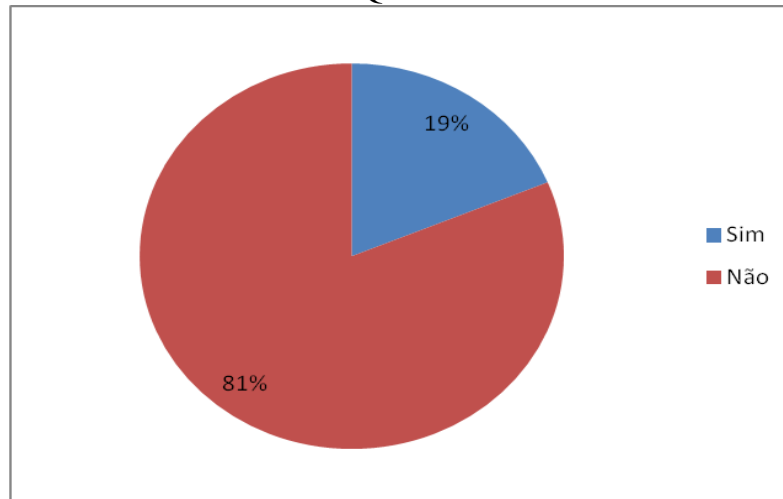


Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

- **Quantidade de filhos**

Nessa questão obteve-se que 81% dos respondentes não possuem filhos enquanto apenas 9% possuem, conforme mostrado na tabela e no Gráfico 4:

Gráfico 4: Quantidade de filhos

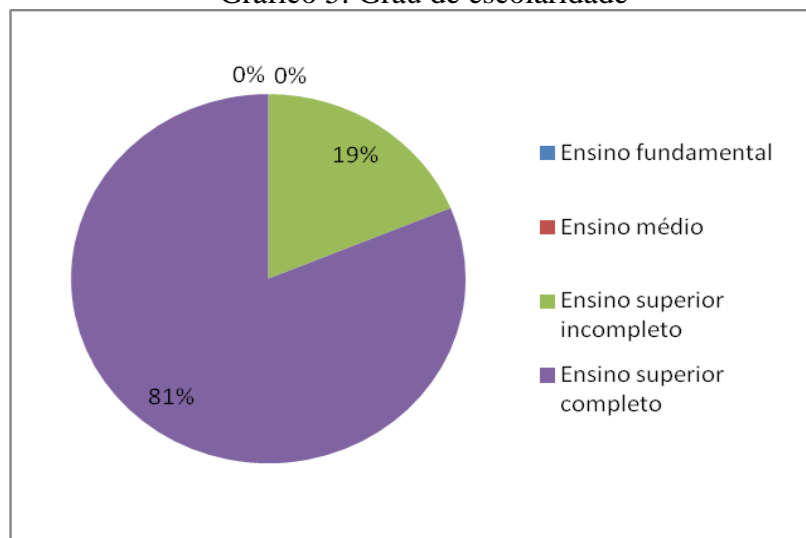


Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

- **Grau de escolaridade**

Em relação ao grau de escolaridade chegou-se aos seguintes resultados: 81% possui ensino superior completo representando a maioria dos respondentes, enquanto 19% possui o ensino superior incompleto ou em andamento.

Gráfico 5: Grau de escolaridade

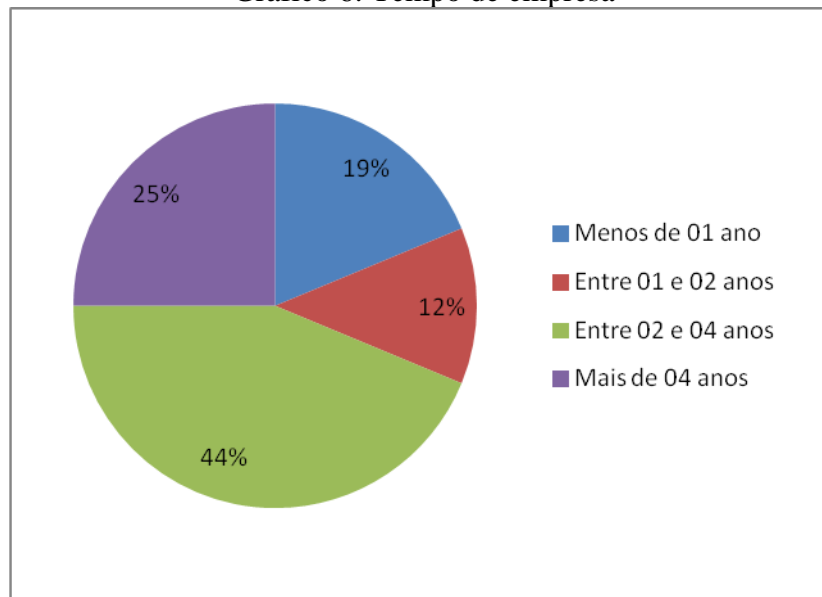


Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

- **Tempo de empresa**

A sexta questão buscava mensurar o tempo de empresa dos funcionários. Como demonstra o Gráfico 6, 19% dos respondentes possuem menos de 1 ano de empresa, em seguida tiveram 12% dos respondentes com 1 a 2 anos de empresa, seguido do público que trabalhou de 2 a 4 anos (44%), ou seja, a maioria dos respondentes e por fim 25% dos respondentes possuem mais de 4 anos na empresa, correspondendo assim, os funcionários com maior tempo de trabalho na organização.

Gráfico 6: Tempo de empresa

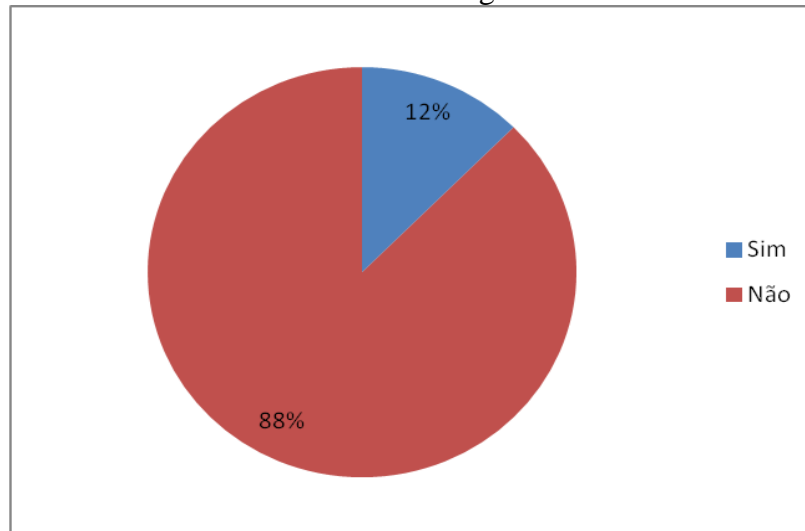


Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

- **Exerce cargo de gestão**

Para traçar o perfil do respondente em relação a sua função, a sétima questão indaga se o funcionário exerce cargo de gerência. Assim, obtiveram-se os seguintes dados: 12% dos respondentes exercem cargos de chefia, enquanto 88% não exercem, validando que das dezesseis pessoas que responderam a pesquisa, duas exercem cargos de liderança.

Gráfico 7: Exerce cargo de chefia.



Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

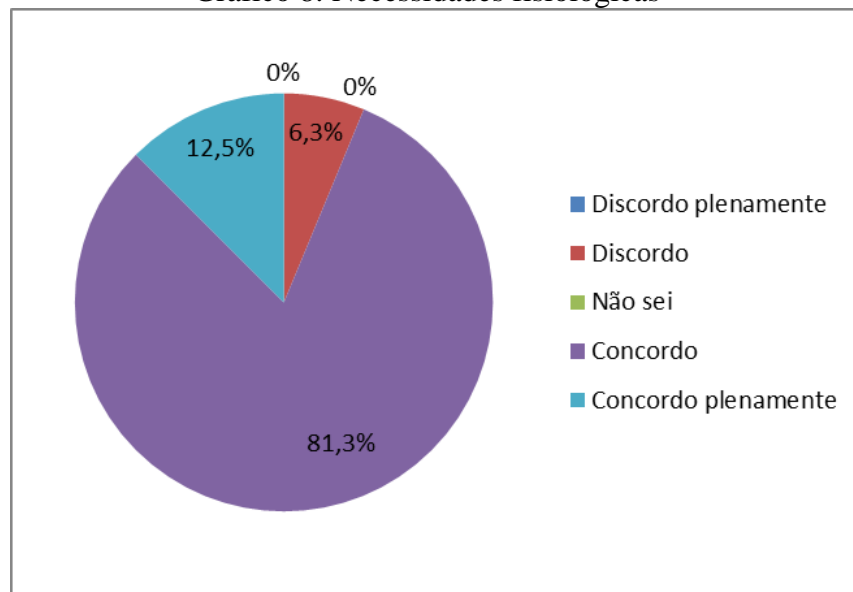
Portanto, pode-se perceber que o perfil dos colaboradores que responderam tem sua totalidade feminina, com faixa etária maior que 26 anos, solteiras e não possuem filhos. Também pôde-se verificar que o público predominante na pesquisa foi de pessoas que possuem ensino superior e colaboradores que estão a menos de quatro anos nas empresas estudadas.

A seguir será apresentada e analisada a segunda parte do questionário. Os tópicos constituem perguntas utilizando a escala de Likert, com isso buscou-se estudar cada item separadamente, de forma que houvesse melhor compreensão e facilidade de visualização.

- **A remuneração recebida satisfaz minhas necessidades básicas como alimentação, moradia e lazer.**

Em relação à afirmação acima, o gráfico 8 mostra, na percepção dos funcionários, se as necessidades fisiológicas da hierarquia de Maslow estão sendo satisfeitas de acordo com a remuneração recebida. Pela pesquisa, a maioria dos respondentes, que corresponde a 81,3%, respondeu que concorda com a afirmativa em questão; seguida pelos colaboradores que concordam plenamente correspondendo a 12,5% dos respondentes. Apenas 6,3% discordaram da afirmativa. Abaixo estão identificados os percentuais.

Gráfico 8: Necessidades fisiológicas



Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

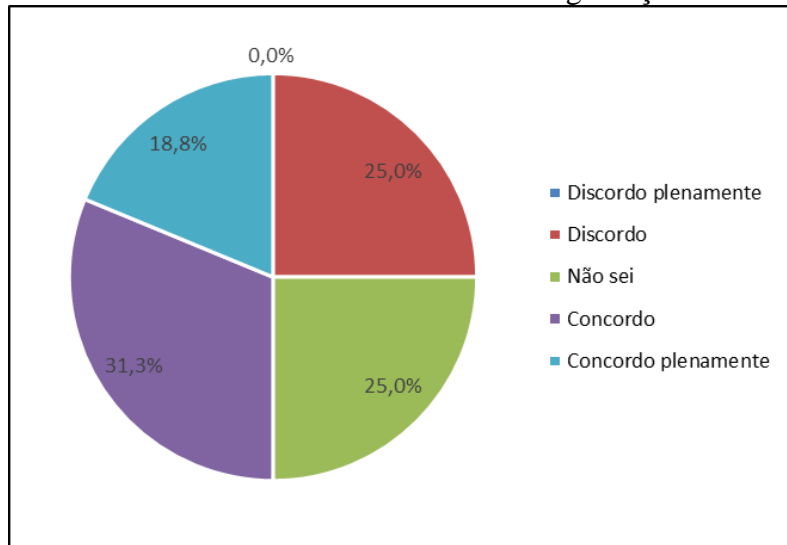
Desta forma, conclui-se dos resultados que os funcionários, por meio de sua remuneração, estão conseguindo satisfazer as necessidades do primeiro nível (necessidades fisiológicas) da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

- **Sinto-me seguro no emprego em relação à estabilidade.**

Em relação à afirmação acima, o gráfico 9 mostra, na percepção dos funcionários, se as necessidades de segurança da hierarquia de Maslow estão sendo satisfeitas. Com isso, o Gráfico 9 mostra que 50% dos respondentes possuem a sensação de que seus empregos estão seguros. No entanto, 25% dos funcionários sentem-se menos seguros no emprego, seguindo de 25% dos entrevistados que se mostram indiferentes em relação a afirmativa em questão.



Gráfico 9: Necessidades de segurança



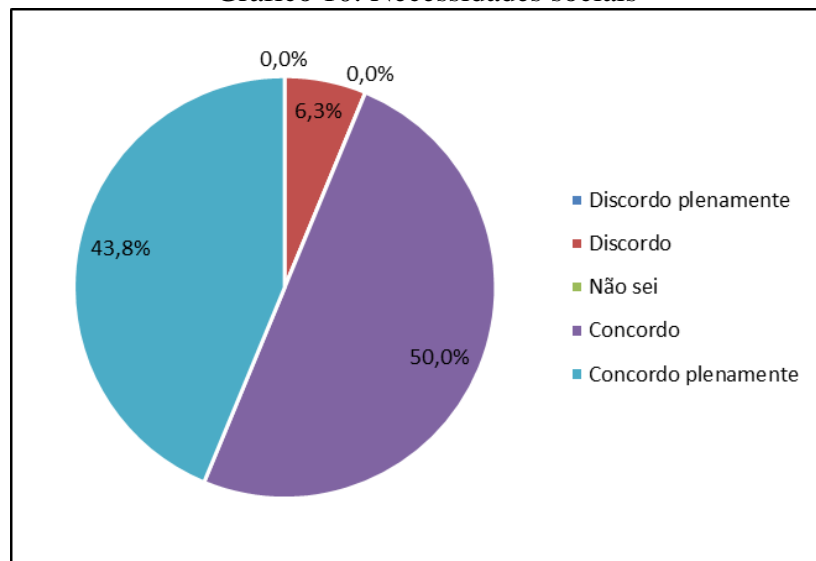
Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

Os resultados evidenciam que, de acordo com a teoria das necessidades de segurança de Maslow, somente a metade dos funcionários sente-se seguros em relação a sua estabilidade no emprego.

- **Meu relacionamento com os colegas de trabalho é bom e tenho amizade com grande parte deles.**

Em relação à afirmação acima, o Gráfico 10 mostra, na percepção dos funcionários, se as necessidades sociais da hierarquia de Maslow estão sendo satisfeitas. A pesquisa revelou que a maioria dos colaboradores, representando a porcentagem de 93,8%, concorda que possuem um bom relacionamento com os outros colaboradores. Assim, apenas 6,3% discordam da afirmação em questão.

Gráfico 10: Necessidades sociais



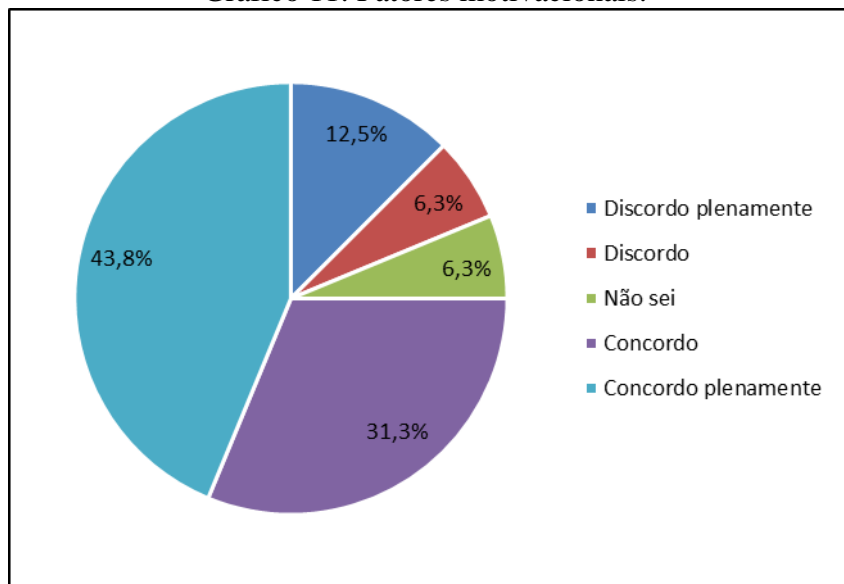
Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

Então, podemos concluir que a empresa está conseguindo obter um bom clima interno entre os colaboradores, ou seja, o terceiro nível da hierarquia das necessidades de Maslow está, neste quesito, sendo satisfeito.

- **A empresa possibilita o desenvolvimento das minhas habilidades individuais e crescimento profissional.**

Em relação à afirmação acima, o Gráfico 11 mostra, na percepção dos funcionários, se a empresa oferece condições adequadas para estes desenvolverem suas habilidades e possibilitar o progresso profissional, partindo-se do fator motivacional da teoria dos dois fatores de Herzberg. O Gráfico 11 comprova que a maioria dos funcionários 43,8% concorda plenamente que a empresa possibilita o seu desenvolvimento e crescimento profissional, seguido de 31,3% que concordam, enquanto 18,8% percebem que a empresa não proporciona os quesitos da afirmativa em questão e 6,3% se mostram indiferentes.

Gráfico 11: Fatores motivacionais.



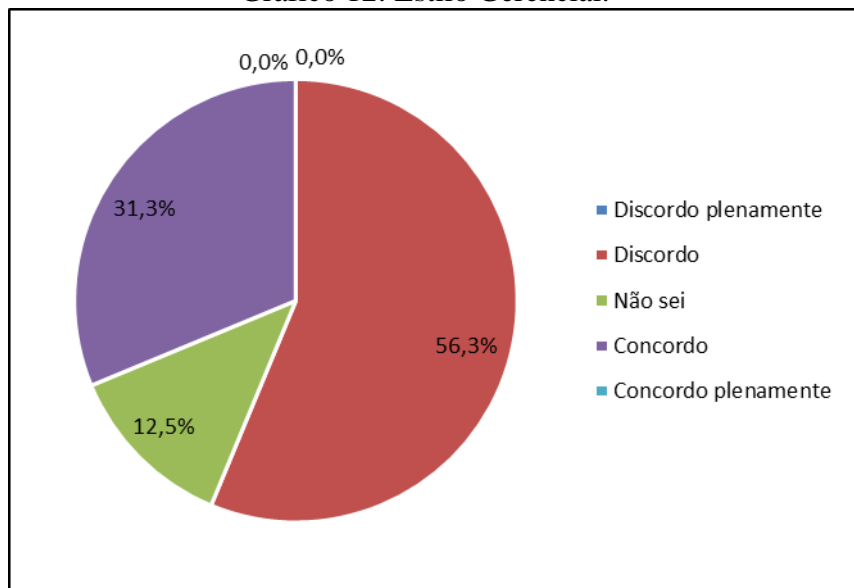
Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

Desta forma, evidencia-se que o referido fator motivacional está satisfazendo as necessidades de desenvolvimento pessoal e crescimento profissional de grande parte dos colaboradores. Entretanto, para os colaboradores que não conseguem desenvolver suas habilidades e obter ascensão profissional, é preciso atenção por parte das empresas, já que estes (colaboradores) representam um percentual significativo da amostra. Conforme Herzberg (1966, apud Chiavenato, 2005), os fatores motivacionais relacionam-se ao conteúdo, às tarefas e às obrigações do cargo, ou seja, o progresso profissional, valorização do que faz e uso das habilidades, por exemplo. Esses fatores provocam satisfação nas pessoas e conseqüentemente, o aumento da sua produtividade.

- **Meu gerente é rígido, ou seja, cobra muito na realização das atividades.**

Em relação à afirmação acima, o Gráfico 12 mostra, na percepção dos respondentes, o modo de cobrança do gerente com os funcionários mostrando se suas características possuem relação com teoria X ou com a teoria Y. Os dados revelaram que 56,3% dos funcionários discordam que o gerente é rígido e cobra muito deles. Enquanto 31,3% dos funcionários concordam, seguido de 12,5% que são indiferentes ou não sabem identificar se seu líder possui os aspectos da afirmativa em questão.

Gráfico 12: Estilo Gerencial.



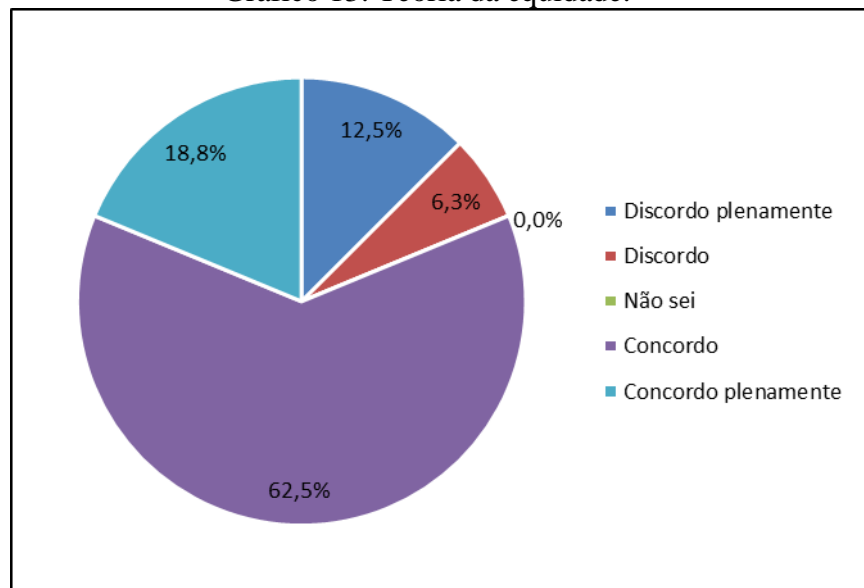
Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

Evidencia-se que o estilo gerencial é mais liberal, ou seja, proporciona autonomia e liberdade individual nas atividades. Desta forma o gerente é mais propenso a teoria Y do que a teoria X, entretanto, uma quantidade significativa de respondentes percebem seu gerente como rígido não proporcionando autonomia e liberdades individuais aos subordinados. Sugere-se então, que o gestor proporcione mais oportunidades aos colaboradores de mostrarem suas habilidades que podem estar ocultas e acredite mais na competência da sua equipe.

- **Percebo que a remuneração de cada funcionário é justa, ou seja, condiz com o desempenho ou esforço de cada um.**

Em relação à afirmação acima, o Gráfico 13 mostra, na percepção dos funcionários, se a remuneração é adequada ao seu cargo e condiz com o desempenho ou esforço de cada um. A pesquisa mostrou que grande parte dos funcionários 75% concorda que seus ganhos são adequados ao cargo que exerce, seguido de 12,5% que concordam plenamente com a afirmativa. Apenas 12,5% discordam plenamente que a sua remuneração não condiz com o cargo exercido.

Gráfico 13: Teoria da equidade.



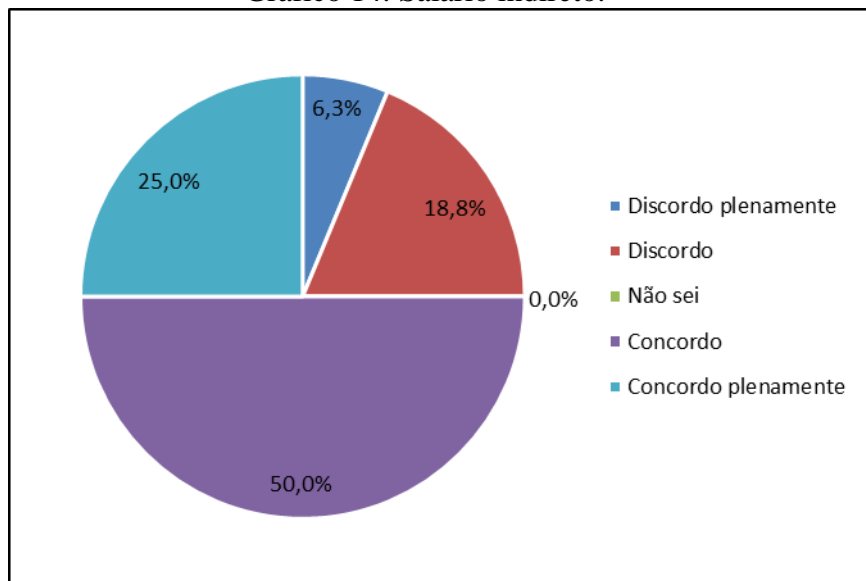
Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

Evidencia-se nesta questão a teoria da equidade de Adams, pois é importante o colaborador acreditar que sua remuneração é condizente ao seu cargo. De acordo com Chiavenato (2005), o funcionário avalia e percebe suas contribuições e as compara com as contribuições que os outros funcionários oferecem à organização. Como também fazem uma comparação se a sua remuneração está acima ou abaixo do que os outros funcionários recebem dentro e fora da organização. Quando o funcionário percebe iniquidade nessa relação, gera-se um sentimento de injustiça e insatisfação.

- **Os benefícios oferecidos pela empresa são uma forma alternativa de remuneração.**

Em relação à afirmação acima, o Gráfico 14 mostra, na percepção dos funcionários, se os benefícios oferecidos pela empresa são uma forma complementar ao sistema de remuneração adotado. Conforme o Gráfico 14, a maioria dos respondentes concorda que os benefícios proporcionados pela empresa, são uma forma alternativa de remuneração, seguido de 25% que concordam plenamente com a afirmativa. No entanto, 25% dos respondentes não percebem que os benefícios oferecidos pela organização, completam significativamente a remuneração que recebem.

Gráfico 14: Salário indireto.



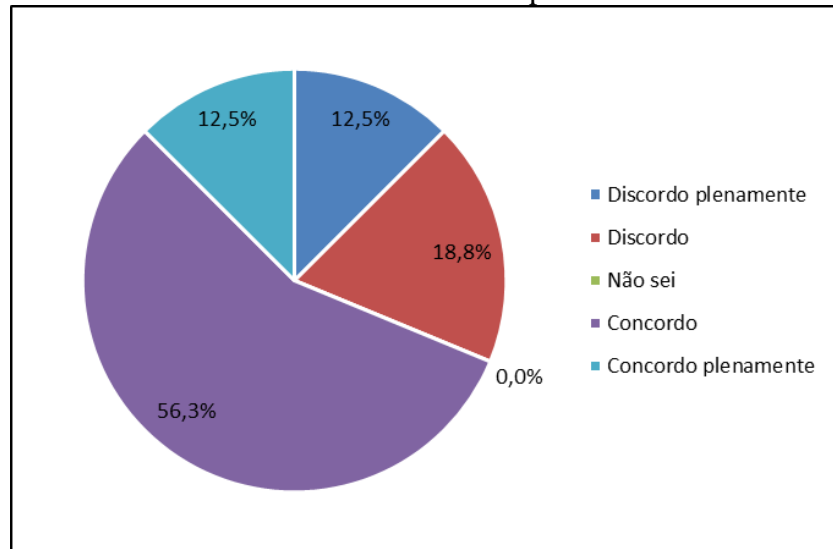
Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

Os resultados evidenciam que as empresas pesquisadas possuem a preocupação em manter a satisfação dos funcionários em relação benefícios oferecidos por ela. Manter essa postura é essencial para reter e atrair os talentos internos e profissionais do mercado de trabalho, pois os benefícios são um importante fator de decisão para a permanência numa empresa e critério para ingressar em uma nova oportunidade de trabalho (Wood Jr e Picarelli Filho 2009).

- **O sistema de remuneração da empresa motiva e extrai o máximo de desempenho do funcionário.**

Em relação à afirmação acima, o Gráfico 15 mostra, a percepção dos respondentes, quanto ao êxito do sistema de remuneração praticado pela empresa em relação à motivação e ao esforço dos colaboradores. Conforme dados do Gráfico 15, mais da metade dos respondentes 68,8% sentem-se motivados com a remuneração recebida e dispostos a desenvolver o melhor desempenho possível. Porém, 31,3% dos respondentes não se sentem motivados e não percebem uma relação direta da remuneração como consequência da produtividade e desempenho elevado do funcionário.

Gráfico 15: Teoria da Expectativa



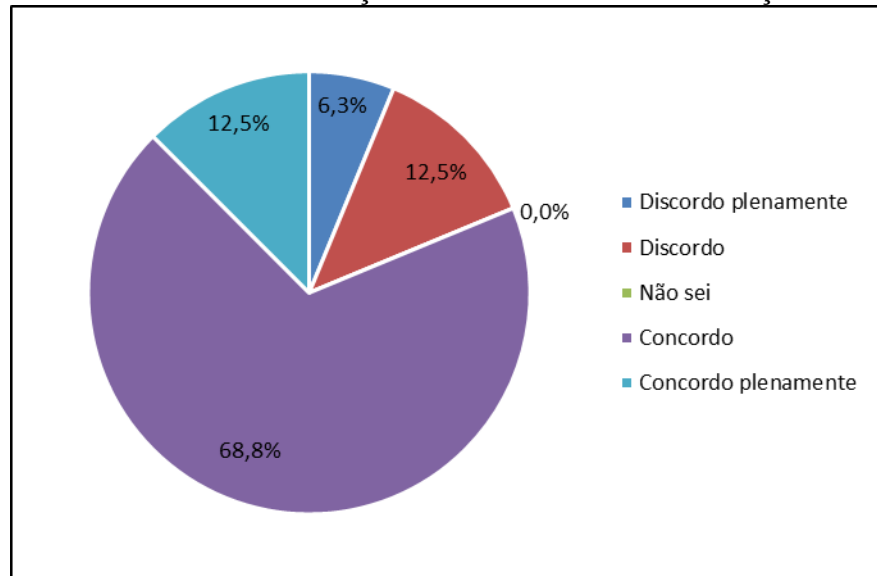
Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

Conforme a Teoria da Expectativa de Vroom, Chiavenato (1998) esclarece que a motivação de produzir é função da relação percebida entre o desempenho e o alcance de recompensas, assim, quando o funcionário procura elevar seu desempenho, está buscando meios para alcançar resultados finais, como dinheiro e benefícios sociais. É notório que a maior parte dos respondentes percebe o sistema de remuneração adotado pela empresa como um impulso adicional para a execução de suas atividades. Algo que deve ser notado é o significativo número de funcionários que não veem relação entre o desempenho e o alcance de recompensas. Esta falta de equilíbrio pode gerar uma falta de motivação em determinados colaboradores, nesse caso, as empresas precisam rever seus sistemas de remuneração.

- **O modelo de remuneração praticado pela empresa é adequado e atende aos anseios salariais dos funcionários.**

Em relação à afirmação apresentada, o Gráfico 16 aborda a visão do funcionário sobre a forma de remuneração praticada pela empresa, bem como a satisfação em relação à expectativa salarial. Quando indagados se estão satisfeitos com o modelo de remuneração, conforme o gráfico 16, um total de 68,8% respondeu que concordam com a questão, seguido de 12,5% que concordam plenamente, enquanto 12,5% não estão satisfeitos e 6,3% discordam plenamente da afirmativa em questão.

Gráfico 16: Satisfação com o modelo de remuneração.

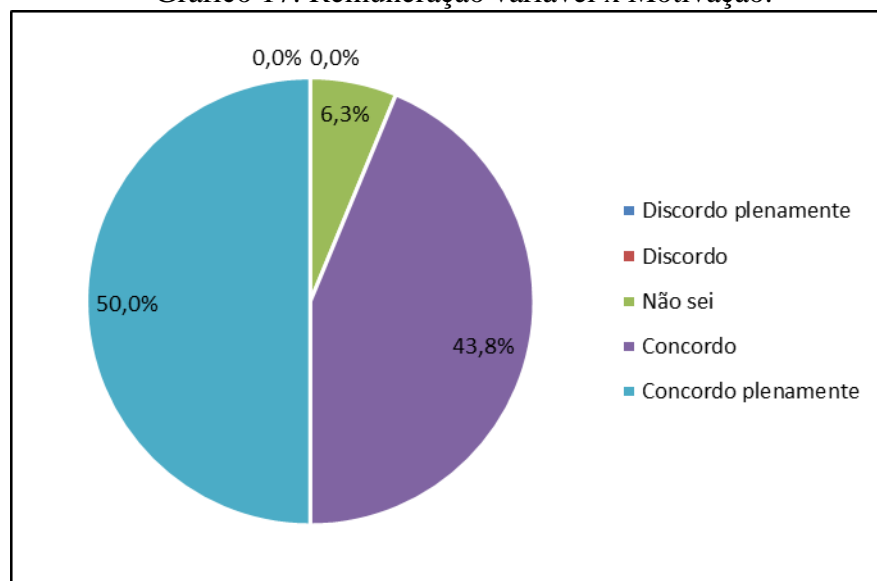


Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

- **A possibilidade de receber remuneração variável me motiva para o alcance de bons resultados.**

Em relação à afirmação acima, o Gráfico 17 mostra, a percepção dos funcionários sobre a remuneração variável como estímulo para a motivação no trabalho. No resultado predominou que 50% concordam plenamente com a questão, seguido de 43,8% dos que concordam e uma parcela mínima de respondentes 6,3% que não souberam se a remuneração variável afeta diretamente na sua motivação para o alcance de bons resultados.

Gráfico 17: Remuneração variável x Motivação.



Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

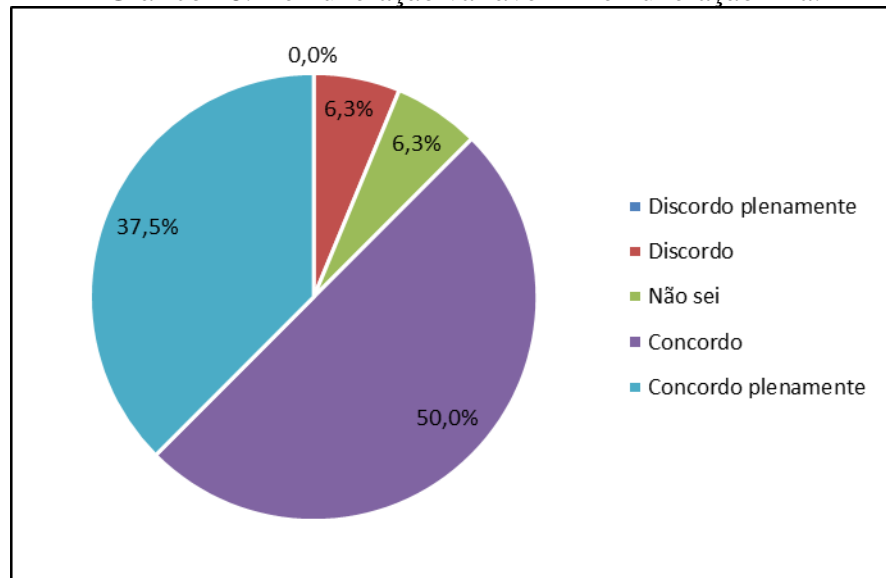


Os Gráficos 16 e 17 evidenciam a teoria da expectativa de Lawler III, conforme aborda Chiavenato (2005), o principal pressuposto da teoria diz que, se o indivíduo percebe que seu desempenho é ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, ele certamente desempenhará suas atividades da melhor maneira possível. Os resultados demonstram que para a maioria dos respondentes, percebem a influência da remuneração variável no esforço de cada um no objetivo de aumentar os seus ganhos financeiros.

- **O vínculo entre meu desempenho e a recompensa faz com que fique mais motivado a trabalhar com a remuneração variável do que com a remuneração fixa.**

Em relação à afirmação acima, o Gráfico 18 mostra, na percepção dos respondentes, a influência da remuneração variável no desempenho dos colaboradores que é vinculado a recompensa. A pesquisa mostrou que 50% dos colaboradores concordam que preferem remuneração variável à remuneração fixa, em seguida 37,5% concordam plenamente com o vínculo sugerido pela afirmação, abrangendo praticamente a totalidade dos respondentes, já que apenas 6,3% discordam e 6,3% se mostram indiferentes ou não sabem responder.

Gráfico 18: Remuneração variável x Remuneração fixa.



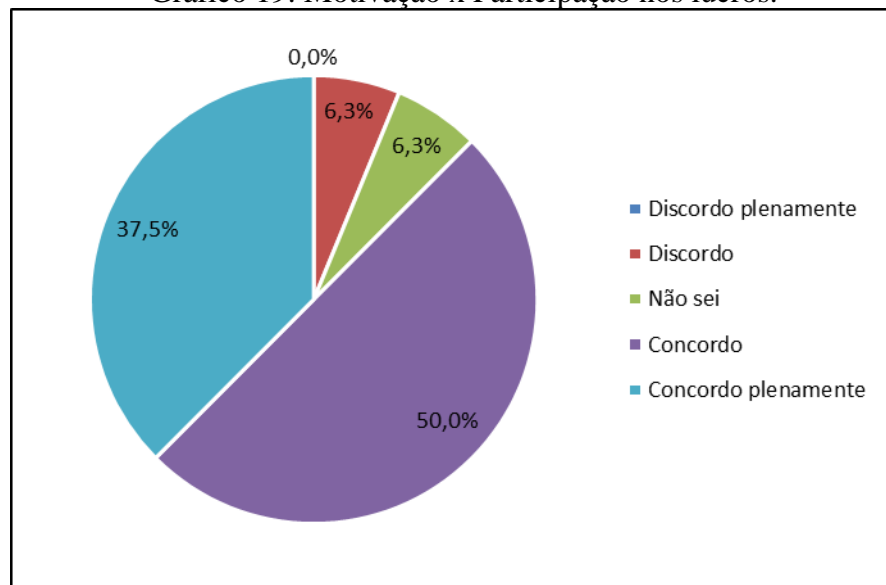
Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

Os resultados apresentados validam a afirmativa de que a remuneração variável exerce influência na motivação e no desempenho dos funcionários, devido esta possuir vínculo direto com a recompensa.

- **Minha motivação em trabalhar seria maior se a empresa destinasse parte dos lucros como parte da remuneração aos funcionários.**

Em relação à afirmação apresentada, o Gráfico 19 mostra, na percepção dos respondentes, se gostariam da implementação deste programa de remuneração variável (participação nos lucros) para aumentar a sua motivação no trabalho. Nessa afirmação, 75% dos funcionários gostariam que a empresa oferecesse participação lucros como forma complementar a remuneração recebida, seguido de 18,8% dos respondentes que não souberam se esse tipo de remuneração variável influenciaria na sua motivação para trabalhar. E por fim, apenas 6,3% discordaram da afirmativa em questão.

Gráfico 19: Motivação x Participação nos lucros.



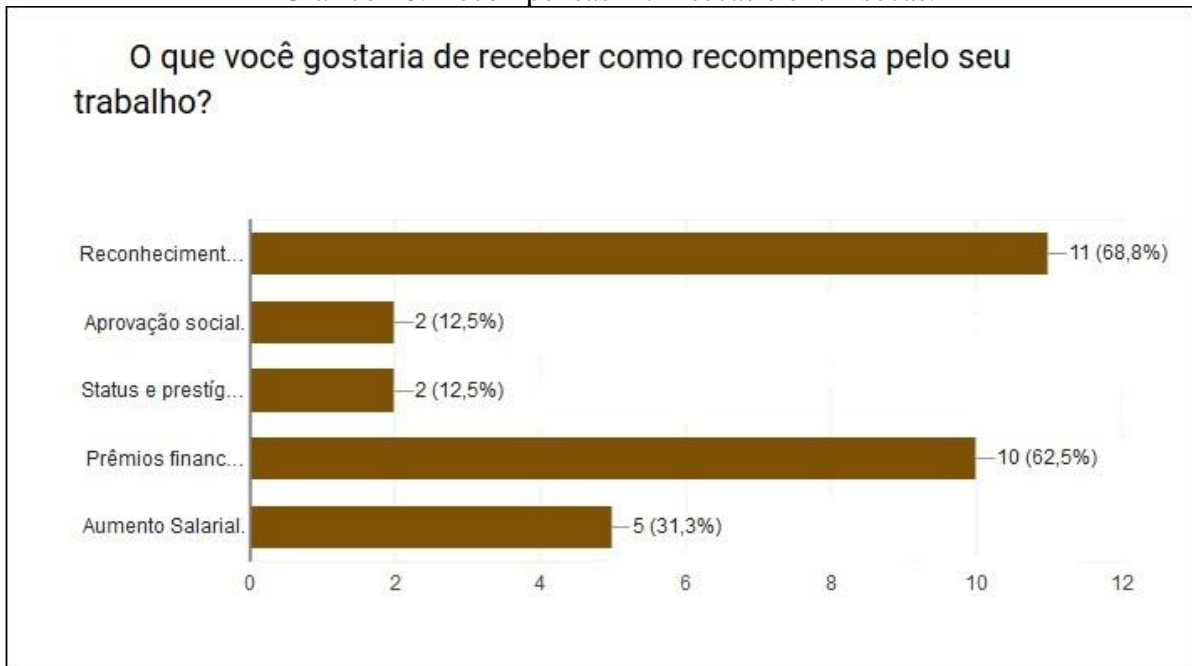
Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

Nota-se que a remuneração variável mais vez foi abordada relacionando-se com a motivação dos funcionários e que a maioria dos respondentes vê um vínculo positivo nessa relação. Deste modo, a implementação de um plano de participação nos lucros, poderia ser uma solução para igualar ou diminuir as diferenças de rendimentos entre os funcionários que recebem diferentes formas de remuneração de acordo com o plano de cargos e salários adotado pelas empresas estudadas.

- **O que você gostaria de receber como recompensa pelo seu trabalho?**

Em relação à questão acima, buscou-se identificar quais tipos de recompensas os funcionários gostariam de receber pelo seu trabalho, onde cada respondente poderia optar por mais de uma resposta. Os dados revelaram que a maioria, totalizando 68,8% respondeu reconhecimento da empresa, do líder, da equipe, dos colegas; 62,5% prêmios financeiros; 31,3% aumento salarial; 12,5% aprovação social e 12,5% status e prestígio social.

Gráfico 20: Recompensas intrínsecas e extrínsecas.



Fonte: Dados da pesquisa formatados pelo autor (2017).

De acordo com Bergamini (2008), a Administração Científica afirma que o dinheiro é o principal fator de motivação para o trabalhador, Taylor acreditava que, o atendimento das necessidades básicas deveria ser a principal forma de o funcionário atingir níveis elevados de produtividade. Assim, os trabalhadores permaneciam em seus empregos não por gostar das atividades que executavam, mas principalmente pela expectativa de maior retorno financeiro que seu esforço no desempenho das atividades poderia lhe proporcionar. São exatamente pontos de vista como este que sacramentaram a crença de que o salário é o mais importante fator motivacional. No entanto, como mostra os resultados do gráfico 20, a maioria dos respondentes 68,8% gostaria de receber como recompensa pelo seu trabalho, o reconhecimento da empresa, do líder, da equipe, dos colegas, seguido de 62,5% que gostariam de receber prêmios financeiros, 31,3% têm como expectativa receber aumento salarial como recompensa e por fim 12,5% gostariam de receber aprovação social e status e prestígio social. Portanto, vemos que as recompensas intrínsecas se sobressaem quando comparamos com as

porcentagens das respostas relativas às recompensas extrínsecas, mas vale observar que grande parte dos respondentes gostaria de receber prêmios financeiros e aumentos salariais.

## 7 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como tema a remuneração variável, forma de compensação adotada em muitas organizações com o intuito de motivar os funcionários a melhores desempenhos. A questão levantada nesse trabalho teve como objetivo analisar como os colaboradores das grandes empresas que receberam o título do instituto GPTW Brasil 2017 identificam as políticas de remuneração centradas na valorização do desempenho e se essa percepção é um importante fator de motivação organizacional. A resposta para esta questão foi obtida através de uma pesquisa realizada com uma amostra de 16 (dezesesseis) participantes, para verificar a percepção e o nível de satisfação com a remuneração em suas organizações, que adotam um sistema de remuneração variável. Desta maneira, os resultados obtidos foram significativos para responder aos objetivos do estudo. Para embasar o estudo, buscaram-se na teoria autores, pesquisadores e estudiosos renomados das áreas de motivação e remuneração, como Chiavenato, Wood Jr, Picarelli Filho, Bergamini e Ivancevich.

Com base nos resultados, os dados apontam que 81,3% dos funcionários entrevistados estão satisfeitos com o sistema de remuneração praticado e que o referido sistema atende seus anseios salariais. A pesquisa mostra ainda que 68,8% dos respondentes sentem-se motivados com a remuneração recebida e dispostos a desenvolver o melhor desempenho possível. Porém, 31,3% dos funcionários não se sentem motivados e não percebem uma relação direta da remuneração como consequência da produtividade e desempenho elevado do funcionário. Os resultados evidenciam também que além de recompensas financeiras, os colaboradores buscam reconhecimento dos líderes e colegas de trabalho, aprovação social, status e prestígio social.

Conforme mostrado no decorrer da apresentação e análise dos resultados, o objetivo geral da presente pesquisa foi atingido, pois observou-se na percepção dos funcionários que, a remuneração variável é um dos meios mais eficazes para que o colaborador se sinta motivado, sendo um incentivo para que estes possam continuamente repetir desempenhos que atinjam as metas estabelecidas pela organização. Desta maneira, é possível observar que os resultados apresentados validam a afirmativa de que a remuneração variável exerce influência na motivação e no desempenho dos funcionários.

A principal limitação dessa pesquisa foi receber um retorno sobre a solicitação para a pesquisa acadêmica nas empresas do estudo de caso. O contato com essas empresas se deu por meio de ligações e emails para os responsáveis em autorizar a pesquisa em questão.

A maioria das empresas justificou a não participação na pesquisa devido à prioridade e atenção aos projetos internos. Contudo, mesmo com as dificuldades, foi um tema muito bom de trabalhar, que exige mais estudo devido sua importância no ambiente de trabalho.

A recomendação para a continuidade deste estudo é analisar quais consequências um sistema de gratificação que não é gerenciado de forma adequada pode ocasionar em uma organização de grande porte. Uma segunda sugestão seria identificar quais estratégias as organizações utilizam, quando se trata de remuneração variável, para motivar o colaborador a fazer com que o mesmo contribua com os objetivos e metas organizacionais. Assim, esta pesquisa pode agregar conhecimentos a outros administradores ou pessoas que se interessem pelos temas focados na pesquisa, pois percebeu-se que mesmo com o sucesso do sistema de remuneração variável na empresa é importante também preocupar-se com o restante dos funcionários que não possuem esta forma de remuneração. A sensação de justiça entre os colaboradores em relação aos valores da remuneração é fundamental para a motivação global dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- BRUNA, R. S. **A remuneração variável como motivação e recompensa pelo desempenho: um estudo, no setor de recuperação de crédito, em uma empresa de contact center, em Fortaleza**. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2014. Disponível em: <<http://www.repositoriobib.ufc.br/000014/0000142c.pdf>>. Acesso em out/2017
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DEEPROSE, D. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- GRATE PLACE DO WORK BRASIL, 2017. Disponível em: <[www.grateplacetowork.com.br](http://www.grateplacetowork.com.br)>. Acesso em out/2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010
- GERTRUDES, T. L. **Os desafios da gestão de pessoas: estudo de caso em uma microempresa de advocacia**. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2014. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/27011>>. Acesso em out/2017

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LOPES, T. de V. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7.ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, S. P. **Curso de direito do trabalho**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: McGraw-hill, 2008.

PONTES, B. **Administração de cargos e salários**. 8. ed. São Paulo: Ltr, 2000.

WASHINGTON, S. **Afinal o salário é motivador?**, 2006. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4380/afinal-salario-e-fator-motivador.html#>>. Acesso em out/2017

WOOD Jr T.; PICARELLI, V. F. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

WOOD Jr T; PICARELLI, V. F. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD Jr T; PICARELLI, V. F. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA S. C. **Gestão de Pessoas**. 14. ed. São Paulo: Altas, 2013

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.



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

DEEPROSE, D. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LOPES, T. de V. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

WOOD Jr T; PICARELLI, V. F. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO

Sr (a). Colaborador (a), meu nome é Isabelle Raysa Queiroz e esta pesquisa tem por objetivo coletar dados para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará – UFC, cujo tema tem como objetivo identificar nas grandes empresas que receberam o título do instituto GPTW Brasil 2017, como os seus colaboradores identificam as políticas de remuneração centradas na valorização do desempenho e se essa percepção é um importante fator de motivação organizacional.

Peço a sua colaboração para responder as perguntas abaixo, informando que os dados coletados serão usados somente para fins acadêmicos, preservando o sigilo de todos os participantes, além de serem analisados de maneira agregada, ou seja, em conjunto com outras entrevistas. Deste modo, sua ajuda no preenchimento deste questionário será muito importante para a concretização do objetivo final. Obrigado.

### PARTE 1 - PERFIL DO FUNCIONÁRIO

01. Sexo

- a) Masculino      b) Feminino

02. Idade

- a) Até 18 anos      b) De 18 a 26 anos      c) Mais de 26 anos

03. Estado civil

- a) Solteiro      b) Casado      c) Viúvo      d) Separado ou Divorciado      e) Outros

04. Quantidade de filhos

- a) Nenhum      b) Um      c) Dois      d) Três      e) Mais de Três

05. Grau de escolaridade

- a) Ensino fundamental      b) Ensino médio      c) Ensino superior incompleto      d) Ensino superior completo

06. Tempo de empresa

- a) Menos de 01 ano      b) Entre 01 e 02 anos      c) Entre 02 e 04 anos      d) Mais de 04 anos

07. Exerce cargo de chefia

- a) Sim      b) Não

	lazer.					
2	Sinto-me seguro no emprego em relação à estabilidade	1	2	3	4	5
3	Meu relacionamento com os colegas de trabalho é bom e tenho amizade com grande parte deles.	1	2	3	4	5
4	A empresa possibilita o desenvolvimento das minhas habilidades individuais e crescimento profissional.	1	2	3	4	5
5	Meu gerente é rígido, ou seja, cobra muito na realização das atividades.	1	2	3	4	5
6	Percebo que a remuneração de cada funcionário é justa, ou seja, condiz com o desempenho ou esforço de cada um.	1	2	3	4	5
7	Os benefícios oferecidos pela empresa são uma forma alternativa de remuneração.	1	2	3	4	5
8	O sistema de remuneração da empresa motiva e extrai o máximo de desempenho do funcionário.	1	2	3	4	5
9	O modelo de remuneração praticado pela empresa é adequado e atende aos anseios salariais dos funcionários.	1	2	3	4	5
10	A possibilidade de receber remuneração variável me motiva para o alcance de bons resultados.					
11	O vínculo entre meu desempenho e a recompensa faz com que fique mais motivado a trabalhar com a remuneração variável, do que com a remuneração fixa.	1	2	3	4	5
12	Minha motivação em trabalhar seria maior se a empresa destinasse parte dos lucros como parte da remuneração aos funcionários.	1	2	3	4	5
13	O que você gostaria de receber como recompensa pelo seu trabalho? a) Reconhecimento da empresa, do líder, da equipe, dos colegas.					

	<ul style="list-style-type: none"><li>b) Aprovação social.</li><li>c) Status e prestígio social.</li><li>d) Prêmios financeiros.</li><li>e) Aumento salarial.</li></ul>
--	---