



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BEATRIZ FACUNDO SILVA

ANÁLISE DOS DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM
PROGRAMA DE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA REDE
NORDESTINA DE UTILIDADES DOMÉSTICAS

FORTALEZA

2021

BEATRIZ FACUNDO SILVA

**ANÁLISE DOS DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM
PROGRAMA DE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA REDE
NORDESTINA DE UTILIDADES DOMÉSTICAS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino.

FORTALEZA

2021

BEATRIZ FACUNDO SILVA

**ANÁLISE DOS DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM
PROGRAMA DE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA REDE
NORDESTINA DE UTILIDADES DOMÉSTICAS**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____ de _____ de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Sueli Maria de Araújo Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Luiz Carlos Murakami
Universidade Federal do Ceará (UFC)

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)

S578a Silva, Beatriz Facundo.

Análise dos desafios e benefícios da implementação de um programa de motivação organizacional em uma rede nordestina de utilidades domésticas / Beatriz Facundo Silva. – 2021.

73 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.
Orientação: Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino.

1. Motivação organizacional. 2. Estratégias organizacionais. 3. Desafios em programas de incentivo organizacionais. 4. Benefícios em incentivos organizacionais. I. Título.

CDD 658

Aos meus pais e à minha avó, Liduina.

AGRADECIMENTOS

Expresso minha profunda gratidão aos meus pais, Genário e Márcia, e à minha irmã, Laura. Muito obrigada todo amor, cuidado, compreensão e apoio durante toda minha caminhada e por sonharem comigo, me fazendo acreditar que somos capazes de ser tudo que estamos determinados a ser.

Agradeço imensamente à minha avó Liduina, por ser um grande exemplo de mulher, de amor e de coragem. Obrigada por ter nos incentivado a sonhar e por sempre ter mostrado que somos capazes de alcançar os mais altos vãos.

Ao professor Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino, por toda atenção, apoio e excelente orientação durante a elaboração deste trabalho.

À organização participante da pesquisa, que colaborou grandemente disponibilizando informações que enriqueceram o estudo.

Aos professores participantes da banca examinadora, pela atenção e pelo tempo concedidos.

Aos colegas e professores que participaram da minha caminhada acadêmica e que contribuíram grandemente para minha formação profissional.

RESUMO

As constantes mudanças organizacionais vêm trazendo para as organizações uma maior conscientização social nas dinâmicas internas e percebe-se que as empresas passam a ver a motivação e a satisfação dos colaboradores como um ganho mútuo no vínculo empresa-colaborador. Ademais, colaboradores mais motivados otimizam o desempenho no trabalho e, conseqüentemente, produzem mais e melhor, gerando uma vantagem competitiva para a organização. A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar quais os principais desafios e benefícios da implementação de um programa de motivação organizacional em uma rede varejista e atacadista de utilidades domésticas. Para tal, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, em formato de estudo de caso, na qual foram realizadas entrevistas com os diretores da organização e aplicado um questionário com os colaboradores das lojas da rede estudada. Foi possível observar que a organização obteve um resultado satisfatório a partir da utilização do programa motivacional corporativo, os quais puderam ser confirmados pelos resultados positivos dos aspectos motivacionais dos colaboradores relacionados às estratégias organizacionais utilizadas. Verificou-se que mais de 60% dos colaboradores afirmam que suas necessidades básicas de alimentação, moradia e lazer estão sendo satisfeitas. Ademais, foi observado que 74% dos colaboradores ficam mais motivados no âmbito organizacional por conta da remuneração variável relacionada às recompensas financeiras implementadas. Contudo, 39% dos colaboradores almejam, como reconhecimento pelo desempenho do seu trabalho na organização, recompensas não monetárias, como o reconhecimento do líder, dos colegas e da equipe. Além disso, foi possível verificar que os principais desafios enfrentados na utilização do programa motivacional compreendem a análise do desempenho individual dos colaboradores, tal aspecto dificulta a tomada de decisões assertivas por parte da organização, pois nenhuma ferramenta formal de avaliação de desempenho individual é utilizada.

Palavras-chave: Motivação organizacional, Estratégias organizacionais, Desafios em programas de incentivo organizacionais, Benefícios em incentivos organizacionais.

ABSTRACT

The constant organizational changes have been bringing to the organizations a greater social awareness in the internal dynamics and it is noticeable that the companies start to see the motivation and satisfaction of the collaborators as a mutual gain in the company-employee bond. Moreover, more motivated employees optimize their work performance and, consequently, produce more and better, generating a competitive advantage for the organization. The present research had the general objective of identifying the main challenges and benefits of implementing an organizational motivation program in a retail and wholesale houseware chain. To this end, a descriptive and exploratory research was carried out, with a quantitative and qualitative approach, in a case study format, in which interviews were conducted with the organization's directors and a questionnaire was applied to the employees of the stores of the chain studied. It was possible to observe that the organization obtained a satisfactory result from the use of the corporate motivational program, which could be confirmed by the positive results of the motivational aspects of the employees related to the organizational strategies used. It was verified that more than 60% of the employees say that their basic needs for food, housing, and leisure are being met. Furthermore, it was observed that 74% of the employees are more motivated in the organizational environment because of the variable remuneration related to the financial rewards implemented. However, 39% of the employees crave, as recognition for their work performance in the organization, non-monetary rewards, such as recognition from the leader, from colleagues, and from the team. In addition, it was possible to verify that the main challenges faced in the use of the motivational program comprise the analysis of the individual performance of employees, such aspect hinders assertive decision making by the organization, because no formal tool of individual performance evaluation is currently used.

Keywords: Organizational motivation, Organizational strategies, Challenges in organizational incentive programs, Benefits in organizational incentives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Efeito dos fatores higiênicos e motivacionais.....	21
Figura 2 – Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg	22
Figura 3 – Organograma anterior das lojas	36
Figura 4 – Atual estrutura da área comercial.....	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos participantes do questionário.....	43
Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes do questionário.....	44
Gráfico 3 – Estado civil dos participantes do questionário.....	44
Gráfico 4 – Quantidade de filhos dos participantes do questionário.....	45
Gráfico 5 – Grau de escolaridade dos participantes do questionário.....	46
Gráfico 6 – Tempo de trabalho na organização dos participantes.....	46
Gráfico 7 – Distribuição de cargos de gerência entre os participantes do questionário.....	47
Gráfico 8 – Satisfação das necessidades fisiológicas dos participantes.....	48
Gráfico 9 – Satisfação das necessidades de segurança dos participantes.....	49
Gráfico 10 – Satisfação das necessidades sociais dos participantes.....	50
Gráfico 11 – Necessidades de autorrealização dos participantes.....	51
Gráfico 12 – Fatores motivacionais dos participantes.....	53
Gráfico 13 – Estilo gerencial na percepção dos participantes.....	54
Gráfico 14 – Remuneração variável na percepção dos participantes.....	55
Gráfico 15 – Teoria da expectativa entre os participantes.....	56
Gráfico 16 – Modelo de remuneração na percepção dos participantes.....	58
Gráfico 17 – Remuneração variável na percepção dos participantes.....	59
Gráfico 18 – Remuneração fixa x Remuneração variável na visão dos participantes.....	60
Gráfico 19 – Recompensas intrínsecas e extrínsecas.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Premissas da Teoria X.....	18
Quadro 2 – Premissas da Teoria Y.....	19
Quadro 3 – Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.....	34
Quadro 4 – Classificação das lojas.....	41
Quadro 5 – Recompensas mencionadas no questionário.....	61
Quadro 6 – Benefícios e desafios mencionados no questionário e nas entrevistas.....	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos da pesquisa.....	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Metodologia utilizada.....	16
1.5 Organização do trabalho	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Motivação	17
2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	18
2.1.2 Motivação X trabalho.....	19
2.1.2.1 Teoria X e Teoria Y.....	19
2.1.2.2 Teoria dos dois fatores	22
2.1.2.3 Teoria da expectativa	24
2.2 Estratégias motivacionais.....	26
2.3 Desempenho organizacional	28
2.4 Incentivos organizacionais	29
2.4.1 Programas de incentivo organizacional.....	30
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Características da pesquisa.....	33
3.2 Coleta e tratamento de dados	34
4 ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 Empresa investigada.....	36
4.2 Estratégias de gestão anteriores.....	37
4.2.1 Distribuição de cargos	37
4.2.2 Indicadores de desempenho considerados	39
4.3 Programa de incentivo organizacional implantado	39
4.3.1 Mudanças no organograma da empresa.....	40
4.3.2 Incentivos monetários implantados.....	42
4.3.3 Incentivos não monetários implantados	43
4.3.4 Implementação do programa.....	44
4.4 Análise de resultados	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES	70
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES.....	75

1 INTRODUÇÃO

As constantes transformações do mundo requerem que as organizações também se adaptem à rapidez dessas mudanças tecnológicas e sociais. Entretanto, estas inovações podem causar tensões, frustrações e desmotivação nos colaboradores e, conseqüentemente, ocasionar uma redução no desempenho das empresas. Para prevenir os impactos negativos dessas mudanças, diversas técnicas e diversos processos podem ser implementados com o fito de conquistar a flexibilidade e a motivação dos membros da organização (BONAFIN; BRANDALISE, 2010).

O estudo do nível de motivação no trabalho ocupa um lugar significativo na literatura em ciências sociais. É possível afirmar que um dos motivos para este interesse e este destaque é a convicção de que a satisfação no âmbito de trabalho influencia a produtividade, a rotatividade e o absenteísmo do colaborador, sendo assim, reflete na eficiência organizacional. Além disso, outro aspecto para este interesse vem do entendimento de que a satisfação no trabalho gera reflexos no bem-estar físico e mental do indivíduo (MOREIRA, 2011).

Atualmente, diversas técnicas que elevam a autoestima e a motivação dos colaboradores são utilizadas no âmbito organizacional com o fito de alcançar os objetivos estratégicos previamente determinados (GUILHERME, 2014).

Alencar (2017) afirma que o vínculo indivíduo-organização pode ser complexo no que tange aos interesses e satisfação mútua, visto que a organização busca alcançar seus objetivos estratégicos e os trabalhadores visam obter realização e ver sentido no trabalho que desempenham.

O capital humano é de extrema importância para as organizações. Portanto, torna-se necessário analisar a influência dos colaboradores no alcance dos objetivos organizacionais (MURITIBA, 2009). Segundo Vergara (2003), o indivíduo motivado trabalha para atingir metas organizacionais e pessoais.

Ademais, Gil (2001, p. 15) afirma que os administradores de gestão de pessoas não devem conceituar os trabalhadores como ferramentas que se utilizam quando necessário, mas é importante tê-los como pessoas que otimizam a organização. Uma das estratégias motivacionais que as organizações podem implementar é o cumprimento de metas. À medida que elas são cumpridas, os colaboradores se sentem cada vez mais motivado para alcançar novos e maiores objetivos (ROBBINS, 2002).

Segundo Gil (2012), as organizações modernas seguem a tendência de reconhecer seus colaboradores como parceiros próximos, visto que eles são os maiores fornecedores de habilidades, conhecimento técnico e inteligência, aspectos esses que são essenciais para as

organizações. Um fator que afeta diretamente o desempenho nas atividades é a satisfação individual no trabalho. Funcionários satisfeitos provavelmente apresentarão melhores desempenhos (FISCHER, 2003).

De acordo com Weiner (1992), os seres humanos são influenciados a procurar o prazer e fugir do sofrimento, da dor. Sendo assim, os seres humanos seriam incentivados positivamente por meio de sucessos, motivações, satisfações e realizações e iriam levar em conta os meios que fossem apropriados para conseguir tais objetivos.

1.1 Problema de pesquisa

De acordo com Chiavenato (2009), todas as organizações buscam caminhar em função do planejamento estratégico traçado e de seus objetivos definidos, entretanto o âmbito comercial é mais cobrado por meio das metas previamente determinadas.

Dado o atual contexto da crescente preocupação das organizações com o desenvolvimento organizacional, o presente estudo visa analisar a implementação de um programa de incentivo organizacional. Foi escolhida como objeto de estudo a rede varejista e atacadista de utilidades domésticas Freitas Varejo, que possui 28 lojas no Nordeste.

Assim, ele se propõe a responder a seguinte pergunta: Quais os desafios e quais os benefícios da implantação de um programa de incentivo organizacional no contexto de uma rede varejista e atacadista de utilidades domésticas?

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desse trabalho é analisar os principais desafios e benefícios da implementação de um programa de motivação organizacional em uma rede varejista e atacadista de utilidades domésticas.

Os objetivos específicos são: Apresentar a atividade da empresa analisada, assim como sua dinâmica de gestão de pessoas anterior; analisar os aspectos abordados no programa de incentivo implementado sob a perspectiva dos gestores e colaboradores da organização e analisar os desafios e benefícios da implementação do programa na motivação organizacional.

1.3 Justificativa

Para Robbins (2000), as pessoas não podem ser caracterizadas como motivadas ou preguiçosas visto que a motivação não é uma constante em todos os indivíduos, esta varia com o passar do tempo e com as condições. Sendo assim, no âmbito organizacional, é mais assertivo descobrir o que é importante para cada colaborador e qual função mais se aproxima dos seus

interesses e da sua personalidade. Para que haja um elevado desempenho do funcionário é necessário possuir habilidade e apoio, a motivação é apenas mais um componente.

Além disso, para Morin (2002) a rotatividade nas organizações e o nível de desempenho dos colaboradores são reflexos do sentido que eles percebem em relação à função realizada e este deve ir ao encontro da motivação pessoal de cada indivíduo para executar seu trabalho e como o valor deste reflete na organização.

Adicionalmente, é preciso destacar que o mercado varejista no setor de utilidades domésticas, o qual a empresa estudada faz parte, cresceu 7,8% no Brasil em 2019 e a expectativa é que o ramo continue em ascensão devido aos decretos a favor do isolamento social por conta da pandemia do Covid-19 (SEBRAE, 2020).

O presente estudo tem a possibilidade de investigar como ocorre o processo de implementação de um novo programa de incentivo corporativo, bem como analisar os desafios encontrados e os benefícios adquiridos. Sendo assim, com o resultado da pesquisa, será possível mensurar as mudanças significativas para os colaboradores, para a empresa e a viabilidade de reformas nas políticas internas da empresa.

1.4 Metodologia utilizada

A metodologia utilizada no trabalho tem natureza exploratória e descritiva. As fontes utilizadas foram determinadas como primárias e secundárias por conta da obtenção de informações na própria organização. A abordagem utilizada foi qualitativa e quantitativa, pois apresenta características presentes nas duas abordagens e os instrumentos de coleta utilizados foram a análise de documentos, entrevistas e a aplicação de questionário.

1.5 Organização do trabalho

A presente pesquisa é composta por cinco capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução. No segundo capítulo são abordados os conceitos e as variáveis de motivação, as estratégias motivacionais e os programas de incentivo corporativo. A terceira parte do estudo detalha o método no qual a pesquisa foi realizada. O quarto capítulo retrata o estudo realizado na rede Freitas Varejo, bem como os benefícios decorrentes da implementação do programa de incentivo corporativo. Por fim, o quinto e último capítulo apresenta as considerações finais de toda a pesquisa, limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo aborda a fundamentação teórica da pesquisa, discorrendo primeiramente sobre o conceito de motivação e motivação relacionada ao trabalho. Em seguida, os métodos de avaliação de desempenho organizacional serão abordados e sua importância no âmbito organizacional. Por fim, serão abordados os incentivos organizacionais e os programas de implementação destes, apresentando seus benefícios.

2.1 Motivação

A palavra “motivar”, significa: dar motivo a, causar, expor motivo. E o sinônimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito. Logo, a palavra “motivação” vem da palavra “motivo” acrescentado ao sufixo “ação”, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força uma energia, um agente (GOMES e MICHAEL 2007).

De acordo com Soto (2002, apud SIMONE, 2016), a motivação é a pressão interna advinda de uma necessidade que, por meio da excitação (via eletroquímica) das estruturas nervosas, dá origem a um estado energizador que impulsiona o indivíduo à atividade. Essa pressão inicia, guia e mantém a conduta até que o objetivo seja atingido ou a resposta seja bloqueada.

Para Chiavenato (2000), motivo é o impulso que leva o indivíduo a apresentar determinado comportamento. Este impulso pode ser provocado por um estímulo externo ou pode ter origem internamente nos processos mentais da pessoa. Portanto, a motivação está ligada com o sistema de cognição do indivíduo, que engloba seus valores pessoais e é fortemente influenciado pelo seu ambiente físico e social, por processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores, sendo assim, todos os comportamentos do indivíduo são guiados pelo que ele sente, pensa e acredita.

Segundo Pasquini (2017), de acordo com os behavioristas, que estudam o comportamento humano como sendo condicionado a estímulos, o ser humano ou os animais só realiza algum comportamento se ele for recompensado (motivado) por algo ou alguém. Ou seja, caso não exista uma motivação ou um estímulo, o homem não emitirá comportamento nenhum, visto que o que motiva o comportamento são as suas consequências (uma punição ou uma recompensa) (apud AGUIAR, 1981, p. 143).

Além disso, para Robbins (2005, p.132) a motivação pode ser definida como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

O ciclo motivacional é o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano. Entretanto, as necessidades e os motivos não são estáticos durante o decorrer da vida, elas são forças dinâmicas e persistentes que conduzem o comportamento do indivíduo (Chiavenato, 2000).

No que tange à Teoria da Motivação Humana, Maslow (1954) afirma que as necessidades humanas são estruturadas em uma hierarquia, a chamada Teoria da Hierarquia das Necessidades, que organiza as necessidades humanas em cinco categorias: necessidades fisiológicas, necessidade de segurança, necessidades sociais (pertencimento), necessidade de estima e necessidade de autorrealização. Sendo assim, à medida que cada uma das necessidades for atendida, a próxima passa a ser a necessidade dominante.

As cinco categorias da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow são: as necessidades Fisiológicas, que respondem pela manutenção da vida e pela conservação da espécie; As necessidades de Segurança correspondem ao desejo do indivíduo de proporcionar para si um ambiente físico e emocional seguro; As necessidades Sociais estão vinculadas à vontade do indivíduo de ser aceito e estabelecer um vínculo afetivo com os outros; As necessidades de Estima correspondem ao desejo do indivíduo de ter uma base firme, uma boa auto estima (alta avaliação de si mesmo) e de conquistar o reconhecimento dos outros. A necessidade de autorealização é o nível mais alto na escala, a qual se refere à tendência de as pessoas se tornarem aquilo que elas têm o potencial de ser, que estão destinadas a ser (MASLOW, 1954).

2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Ademais, na Teoria da Hierarquia das Necessidades, Maslow separou as cinco categorias em níveis mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança estão nos níveis mais baixos e a necessidade de autorrealização está no nível mais alto. Esta diferenciação de níveis considera que as necessidades de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre no âmbito externo, através de meios como a remuneração do indivíduo e a permanência no trabalho e as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (ROBBINS 2005, p.132, apud M, 1954)

Sendo assim, pode-se entender que a motivação é intrínseca, é um impulso interno que origina suas fontes de energia no interior de cada indivíduo, o qual atua como uma força que direciona a pessoa para um objetivo (GOMES E MICHEL, 2007).

Chiavenato (2021) afirma que a motivação é formada pelas necessidades, pelos impulsos e pelos incentivos, esses três elementos são interdependentes. As necessidades, como citadas anteriormente, são um estado interno que, quando não satisfeita, estimula no indivíduo um impulso em busca da sua redução ou atenuação.

O autor acrescenta que os impulsos (ou motivos) são os meios pelo qual o indivíduo aliviará suas necessidades. Eles podem ser fisiológicos ou psicológicos e induzem a ação, por meio de condições energizadoras em busca de alcançar um incentivo.

Chiavenato (2021) afirma que os impulsos são o coração do processo motivacional. Os incentivos se encontram no fim do ciclo motivacional e é aquilo que pode aliviar a necessidade ou reduzir o impulso. Em geral, esses incentivos são externos ao indivíduo e variam de acordo com as condições em que se encontra (CHIAVENATO, 2021).

2.1.2 Motivação X trabalho

Segundo Maximiliano (2007), o comportamento humano é sempre motivado. A motivação para o trabalho é uma expressão que se refere ao estado psicológico de estar disposto ou com vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Portanto, um indivíduo que está motivado para o trabalho é uma pessoa que tem uma disposição positiva para executar o trabalho.

À luz do conceito proposto por Robbins (2005, p.132), a motivação é formada por três elementos-chave, intensidade, direção e persistência. A intensidade corresponde à quanto esforço o indivíduo despende, entretanto, somente ela não é capaz de levar à um resultado favorável se não for conduzida em na direção esperada pela organização.

Lobos (1975, apud CAMPBELL, 1970) defende que a motivação é composta por três componentes principais, sendo eles a direção de conduta, que se refere ao comportamento que o colaborador decide ter diante de certas alternativas; A força em executar a decisão feita e a persistência do colaborador.

Johann (2013) afirma que o grande desafio da motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho é alinhar as suas necessidades e desejos com as expectativas da organização. É preciso fazer com que os funcionários busquem satisfazer suas necessidades e, ao mesmo tempo, estejam direcionadas a apresentar a conduta esperada pela organização.

2.1.2.1 Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor propõe duas visões opostas e antagônicas do ser humano: a Teoria X, a qual é negativa, baseada na teoria tradicional, mecanicista e pragmática e a Teoria

Y, a qual é basicamente uma visão positiva e moderna. Ao analisar a maneira como os executivos lidavam com seus funcionários, McGregor concluiu que os executivos tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos colaboradores de baseado em certos agrupamentos de premissas (ROBBINS, 2005).

Sob a Teoria X, as alegações dos executivos são que os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e evitarão o trabalho sempre que possível, sendo assim, os colaboradores precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas estabelecidas. Além disso, a Teoria também propõe que os funcionários evitam ter responsabilidades e mostram pouca ambição (ROBBINS, 2005).

McGregor utiliza o termo Teoria X para definir as principais premissas sobre a natureza humana. Na perspectiva desta Teoria, os gestores são responsáveis pela motivação dos colaboradores, por direcionar seus esforços e controlar seu desempenho para alcançar os objetivos e as necessidades da organização (WAGNER e HOLLENBECK, 2019).

Wagner e Hollenbeck (2019) acrescentam que, à luz da Teoria X, a intervenção dos gestores é necessária para que os colaboradores não fiquem passivos ou negligenciem as necessidades da organização, sendo assim, os funcionários precisam ser persuadidos, punidos e recompensados para que desempenhem suas tarefas de forma adequada.

Chiavenato (2000) resume que a Teoria X desenvolve um estilo de administração que se restringe à aplicação e ao controle da energia humana exclusivamente em direção aos objetivos organizacionais. Wagner e Hollenbeck (2019) acrescentam que a abordagem da Teoria propõe que, somente mediante uma rígida disciplina ou recompensas econômicas, seria possível direcionar os esforços dos colaboradores aos objetivos organizacionais, conforme mencionada no Quadro 1.

Quadro 1 – Premissas da Teoria X

PREMISSAS DA TEORIA X:
1. O indivíduo comum, mediano, tem aversão inerente ao trabalho e, se possível, o evitará.
2. Por desgostar do trabalho, a maioria dos indivíduos precisam ser coagidos, controlados, dirigidos ou ameaçados de punição para que se esforce em direção aos objetivos organizacionais.
3. O indivíduo comum prefere ser mandado, evita a responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e deseja segurança acima de tudo.

Fonte: adaptado de Wagner e Hollenbeck (2019, p. 38).

Em contraste com esta visão negativa, McGregor lista premissas positivas, sob a chamada Teoria Y, a qual alega que os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir. Defende, ainda, que os colaboradores demonstrarão auto orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos e, mesmo sendo uma pessoa mediana, ela é capaz de aprender, aceitar e até buscar a responsabilidade e defende que a capacidade de ter atitudes inovadoras pode ser encontrada em qualquer indivíduo (ROBBINS, 2005).

Wagner e Hollenbeck (2019) defende que, à luz da Teoria Y, os indivíduos são motivados pelo desempenho, têm potencial de desenvolvimento, são dispostos a trabalhar em prol das metas da organização e são capazes de assumir responsabilidades. Portanto, os gestores precisam capacitar os colaboradores para que reconheçam e desenvolvam suas habilidades básicas.

Portanto, a Teoria Y pressupõe que o papel essencial dos gestores é a administração das condições do ambiente organizacional e da dinâmica do trabalho para que os objetivos organizacionais sejam atingidos e para que, da mesma forma, os indivíduos alcancem suas metas pessoais (WAGNER e HOLLENBECK, 2019). O Quadro 2 menciona as premissas da Teoria Y.

Quadro 2 – Premissas da Teoria Y

PREMISSAS DA TEORIA Y:
1. O esforço físico e mental no trabalho é algo tão natural quanto o lazer e o repouso. O indivíduo comum, mediano, não é inerentemente avesso ao trabalho.
2. O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de dirigir o esforço dos colaboradores para as metas organizacionais. Os indivíduos praticaram o autocomando e o autocontrole em função dos objetivos com os quais se sentiram comprometidos.
3. A dedicação aos objetivos é uma função das recompensas associadas à sua execução. As recompensas mais significativas – a satisfação do ego e das necessidades de autorrealização – podem ser resultados diretos de esforços voltados a objetivos organizacionais.
4. Em condições adequadas, o indivíduo comum, mediano, aprende não só a aceitar, mas também a buscar a responsabilidade.
5. A imaginação, a criatividade e a capacidade para usar essas qualidades na resolução de problemas organizacionais são amplamente distribuídas entre os indivíduos.

Fonte: adaptado de Wagner e Hollenbeck (2019, p.38).

Sendo assim, Chiavenato (2000) resume que a Teoria Y desenvolve um estilo de administração democrático, por meio do qual administrar é um processo de criar oportunidade, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientações quanto aos objetivos. Ademais, a Teoria defende que a motivação e o potencial de desenvolvimento são fatores originalmente presentes nos colaboradores e a organização tem a responsabilidade de proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam essas características.

Em suma, Wagner e Hollenbeck (2019) concluem, na Teoria X, o papel dos gestores é controlar os colaboradores e, na Teoria Y, a tarefa essencial dos gestores é auxiliar os trabalhadores no aprendizado da gestão de si mesmos.

2.1.2.2 Teoria dos dois fatores

De acordo com Maximiliano (2011, apud DA COSTA, 2018), a Teoria dos dois fatores (também conhecida como Teoria da higiene-motivação), de Frederick Herzberg, procura explicar como o ambiente organizacional e o próprio trabalho interagem no comportamento dos colaboradores e o que as pessoas desejam do trabalho.

Sendo assim, a Teoria dos dois fatores é formada os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Gomes e Michel (2007) citam que os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos se referem às condições em torno do trabalho, como a remuneração, os benefícios sociais, o tipo de supervisão recebido, o clima organizacional, as oportunidades existentes e as políticas da empresa. Portanto, estes fatores são de responsabilidade da organização.

De acordo com Johann (2013), os fatores higiênicos podem ser considerados os fatores básicos dentro do âmbito organizacional, como o salário, os benefícios sociais, o estilo de gestão e o clima organizacional. Sendo assim, são aspectos externos que dependem do gerenciamento da organização.

Os fatores higiênicos estão relacionados com a satisfação – ou insatisfação – do indivíduo no âmbito organizacional. Contudo, os fatores higiênicos não motivam o colaborador de maneira contínua, estes apenas evitam a insatisfação dos colaboradores (JOHANN, 2013).

Segundo Chiavenato (2021), a satisfação no trabalho não é o oposto de insatisfação, mas nenhuma satisfação. Portanto, os fatores ligados à satisfação no trabalho são distintos dos fatores ligados à insatisfação no trabalho.

Sendo assim, quando os fatores higiênicos são ótimos, estes evitam a insatisfação das pessoas, entretanto, elas também não estarão satisfeitas. Para fomentar a motivação dos colaboradores, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados ao trabalho em si e no

reconhecimento dos resultados obtidos, como a oportunidade de crescimento pessoal e profissional (ROBBINS, 2002).

Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais estão relacionados entre si e impactam na motivação dos indivíduos no trabalho (CHIAVENATO, 2021). Conforme ilustra a figura 1.

Figura 1 – Efeito dos fatores higiênicos e motivacionais.



Fonte: Chiavenato (2021).

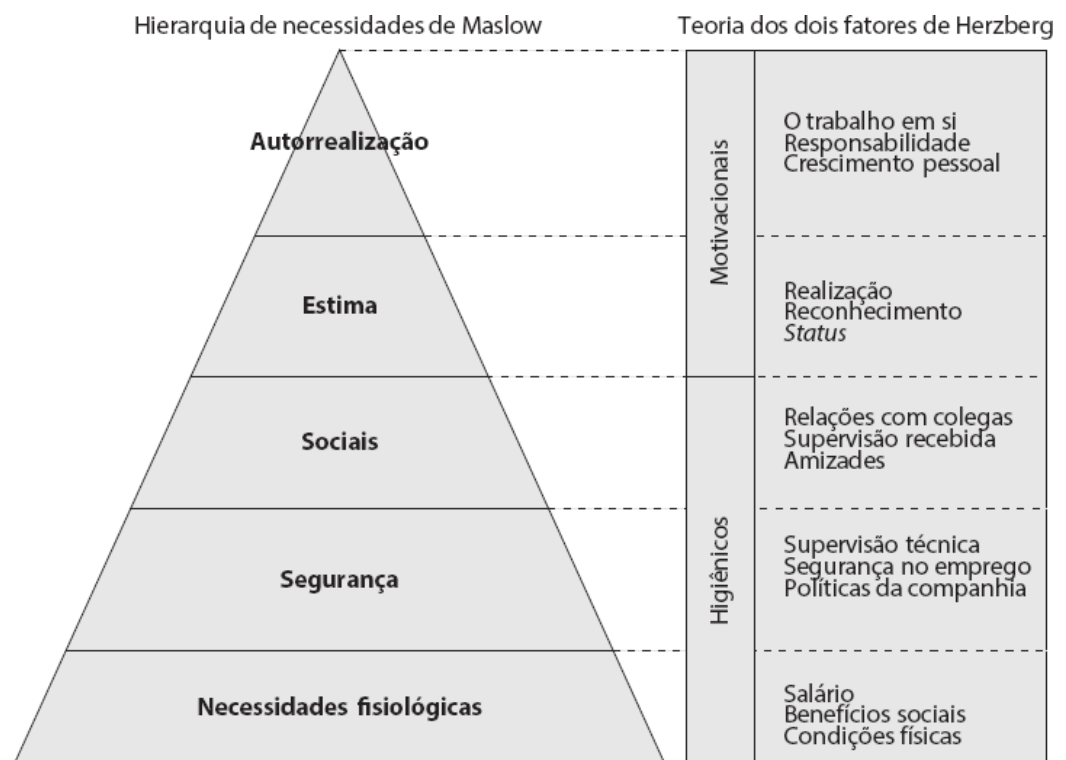
Os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos correspondem ao conteúdo da função que os colaboradores desempenham. Estes estão sob o controle de cada pessoa e englobam os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e de autorrealização. O efeito destes fatores sobre o comportamento individual é mais profundo e estável (CHIAVENATO, 2000).

Johann (2013) acrescenta que os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do cargo e a natureza das tarefas que os colaboradores desempenham em suas funções, sendo assim, a importância percebida do seu trabalho na organização é aspecto que influencia os indivíduos a agir.

Johann (2013) acrescenta que a motivação no âmbito organizacional está relacionada ao conteúdo do cargo que o indivíduo ocupa e ao nível de desafio ou complexidade envolvido, portanto, os indivíduos são motivados por sentimentos de crescimento individual e de reconhecimento profissional.

Chiavenato (2021) realiza uma comparação entre os modelos de motivação de Maslow e Herzberg e afirma que os dois apresentam pontos de concordância no que tange ao conteúdo das necessidades humanas e dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 – Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg.



Fonte: Chiavenato (2021).

Sendo assim, conforme Chiavenato (2021) afirma, a Teoria dos dois fatores de Herzberg e a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow apresentam pontos de concordância e podem ser relacionadas entre si.

2.1.2.3 Teoria da expectativa

A Teoria da expectativa propõe que o fator determinante do comportamento dos indivíduos são os possíveis resultados que estes oferecem, como recompensas, salários,

reconhecimento ou sucesso e, por meio desta escolha, necessidades específicas serão atendidas (CHIAVENATO, 2021).

Segundo Johann (2013), dentro da visão da Teoria da expectativa, os colaboradores determinam suas ações motivados por ganhos econômicos-financeiros. Sendo assim, os trabalhadores fazem escolhas baseados em ideais de recompensas que serão obtidas em um determinado período de tempo, construindo, portanto, a expectativa relacionada ao desempenho e à recompensa por ele.

Chiavenato (2021) cita que a teoria da expectativa defende que o indivíduo é motivado quando acredita que, ao cumprir a tarefa designada, obterá um resultado maior do que o esforço utilizado para o cumprimento da tarefa.

Ademais, Chiavenato (2021) afirma que teoria da expectativa é formada por três pilares básicos, sendo eles a valência, a expectativa e a instrumentalidade.

A valência refere-se ao valor da recompensa entendida por cada indivíduo, ou seja, a importância que o mesmo dá ao resultado ou a recompensa. (CHIAVENATO, 2021). De acordo com Wagner e Hollenbeck (2013), a valência está relacionada à satisfação que o indivíduo prevê receber por determinado resultado.

Chiavenato (2021) cita que a instrumentalidade refere-se à crença de que o desempenho conduzirá às recompensas almejada. Wagner e Hollenbeck (2013) acrescentam que instrumentalidade também pode ser conceituada como expectativa de desempenho-resultado e que refere-se à convicção de um indivíduo acerca da relação entre desempenhar uma ação e experimentar um resultado.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2013), a expectativa refere-se a crença do vínculo entre executar uma ação e realmente desempenhá-la satisfatoriamente. Chiavenato (2021) define que a expectativa refere-se à crença que o esforço resultará no desempenho almejado. O indivíduo reconhece as consequências de cada comportamento como os meios que conduzem ao resultado final esperado.

Os objetivos individuais, a relação percebida entre o alcance dos objetivos e a alta produtividade e a percepção da capacidade do indivíduo de influenciar seu próprio nível de produtividade são fatores que determinam a motivação do colaborador (CHIAVENATO, 2021).

De acordo com Chiavenato (2021), os objetivos individuais podem incluir diversas metas pessoais que o indivíduo busca alcançar. Estas podem envolver dinheiro, aceitação social e reconhecimento.

Wagner e Hollenbeck (2013) resumem que a teoria da expectativa conceitua a motivação do comportamento humano por meio dos desejos e dos esforços. O alcance dos resultados almejados derivada da relação entre a valência, a instrumentalidade e as expectativas de cada indivíduo.

2.2 Estratégias motivacionais

Chiavenato (2004, p. 234) define como estratégia, no âmbito empresarial, como uma mobilização dos recursos empresariais no âmbito global que têm o fito de alcançar objetivos a longo prazo. O autor afirma que tática se refere aos departamentos e unidades de uma organização e pode ser definida como “um esquema específico de emprego de recursos humanos dentro de uma estratégia geral”. Sendo assim, para a implementação de uma estratégia, é necessário o uso de diversas táticas.

De acordo com Erlich (2018), a palavra estratégia corresponde a competição, concorrência e vantagem competitiva. A gestão estratégica é a ação fundamental desenvolvida pela organização para traçar o caminho ideal para alcançar os objetivos almejados.

Marras (2009) defende que a gestão estratégica de pessoas é constituída por um conjunto de políticas e práticas aplicadas na organização para direcionar o trabalho dos colaboradores e garantir que seus esforços contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2021), o processo motivacional está direcionado para as metas ou para as necessidades do, visto que o alcance dessas metas conduz a redução das necessidades do indivíduo.

As necessidades podem ser fisiológicas, psicológicas ou sociológicas. A partir dessas necessidades, o ser humano produz respostas comportamentais e fica, portanto, mais suscetível aos esforços motivacionais dos gestores (CHIAVENATO, 2021).

De acordo com Gil (2014), a motivação e a disposição para dedicar-se o máximo possível no desempenho de suas funções tem, naturalmente, muita influência do próprio colaborador, mas também é fortemente influenciada pela organização.

Maximiliano (2007) afirma que o desempenho do colaborador depende da sua motivação, portanto as organizações devem compreender os mecanismos necessários para fomentar a motivação em seus funcionários. Segundo Nelo (2010), é de suma importância que os gestores da organização compreendam o comportamento dos colaboradores que formam sua

equipe para que as técnicas implementadas sejam mais assertivas e, ainda, estejam alinhadas com as metas organizacionais.

Maximiliano (2007) afirma que os sistemas motivacionais são todos os incentivos e recompensas que as organizações implementam no seu modelo de gestão em busca de conseguir o desempenho esperado dos seus colaboradores para que a realização dos objetivos organizacionais seja possível. Elogios, desafios, participação nos lucros, benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreiras são alguns dos mecanismos utilizados no âmbito organizacional.

À luz da Teoria dos dois fatores de Herzberg, Chiavenato (2000) cita que para que os fatores motivacionais sejam constantemente estimulantes e desafiadores é preciso que seja enriquecido o conteúdo do cargo e, assim, fomentará um aumento da motivação e da produtividade.

Maximiliano (2007) resume a técnica do enriquecimento do trabalho como a introdução de fatores motivacionais em cargos que não os têm. Dois procedimentos podem ser utilizados nesse processo, os quais são: aumentar a quantidade de tarefas de um cargo, ampliando seu conteúdo; E incorporar responsabilidades, desafios e possibilidade de progresso no cargo.

Wagner (2019) afirma que os cargos dos colaboradores devem ser desenhados de modo que tenha um conteúdo que passe um sentimento de realização e poder. A abordagem motivacional sugere que as tarefas a serem desempenhadas no cargo proporcionem desenvolvimento profissional, satisfação e crescimento pessoal.

O enriquecimento de tarefas pode ser implementado por meio de uma substituição de tarefas básicas e simples por atividades mais complexas, incentivando o crescimento individual de cada colaborador, oferecendo, assim, situações de desafio e de satisfação profissional. Esse enriquecimento deve ser realizado de acordo com o desenvolvimento de cada funcionário e adaptar-se às suas características individuais (CHIAVENATO, 2004).

Em contrapartida, o enriquecimento das tarefas desempenhadas pelos colaboradores pode ter efeitos negativos como a sensação de ansiedade por não conseguir desempenhar as novas tarefas nas primeiras tentativas, conflito entre os resultados do trabalho nas novas funções e as expectativas pessoais e, caso a empresa não aumente a remuneração, sentimento de exploração por ter sido designado mais tarefas (CHIAVENATO, 2004, p. 335).

Para otimizar o rendimento dos colaboradores, Chiavenato (2004) afirma que é preciso que estes se sintam responsáveis pelas funções as quais foram designadas e saibam que serão julgados pela competência demonstrada ao executar essas tarefas.

Uma das estratégias motivacionais citadas por Robbins (2002) é o cumprimento de metas, visto que, ao alcançar essas metas, o colaborador se sente mais motivado para buscar novas metas.

Robbins (2002) cita uma pesquisa feita com 1.500 trabalhadores de diferentes setores de atividades que reforçou que o reconhecimento é o maior agente motivador do trabalho. Segundo a Teoria do Reforço, recompensar um comportamento com reconhecimento é estimular a repetição dessa mesma conduta.

O reconhecimento pode ser feito de diversas formas, sendo elas formais ou informais, e varia de acordo com a escolha da organização. Entretanto, no cenário atual com a economia altamente globalizada e competitiva, muitas organizações buscam cortar os custos. Os programas de reconhecimento acabam sendo uma ferramenta barata para incentivar o desempenho dos colaboradores (ROBBINS, 2002).

Chiavenato (2020) afirma que as recompensas não financeiras são também uma ótima maneira de motivar os colaboradores, podendo serem realizadas por meio de aprovação social, bom clima organizacional, reconhecimento na organização, todas essas promovem um sentimento de aceitação e de premiação.

A Administração por Objetivos verifica o desempenho dos colaboradores por meio do alcance das metas e objetivos previamente estipulados (MARRAS, 2012). A APO é utilizada como uma estratégia mais para motivar pessoas do que para controlá-las. O principal propósito dessa abordagem é converter os objetivos gerais da empresa em metas específicas para cada unidade organizacional e para cada colaborador. Além disso, este modelo de gerenciamento oferece metas específicas de desempenho pessoal aos funcionários (ROBBINS, 2002).

Wagner (2019) afirma que o estabelecimento de objetivos melhora no desempenho em vários modelos de trabalho. Objetivos específicos promovem mais esforço e melhora a persistência, principalmente quando são acompanhados de incentivos organizacionais e *feedbacks*. A partir desses objetivos definidos, o colaborador pode desenvolver estratégias para alcançá-los e buscar condutas que caminhem para a realização destes.

2.3 Desempenho organizacional

Chiavenato (2020) conceitua desempenho como realização, como tornar real algo antes idealizado, planejado ou almejado. Todo desempenho deve ser previamente planejado e organizado para posteriormente ser avaliado de acordo com determinados indicadores. As organizações podem utilizar diferentes métricas para medir seu desempenho.

Smith (2009) cita medidas objetivas e medidas subjetivas de desempenho organizacional. As medidas objetivas abordam métricas como faturamento e resultado operacional e as medidas subjetivas são coletas por meio das opiniões dos colaboradores.

Ao longo dos anos, os métodos de avaliação de desempenho passaram por mudanças significativas variando de acordo com as abordagens institucionais. Marras (2012) cita que, no século XX, as organizações passaram a dar mais ênfase aos colaboradores, visto que antes a produtividade era utilizada como a métrica principal para essa mensuração.

A gestão do desempenho humano é uma base vital na relação da empresa com os colaboradores e afeta significativamente o sucesso organizacional. Por meio dessa gestão, é possível determinar a performance do colaborador no alcance dos objetivos organizacionais e permite que ele receba o devido reconhecimento por isso (Chiavenato, 2020).

Chiavenato (2016) afirma que avaliação de desempenho pode ser definida como avaliação do mérito, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal. É um método pelo qual a organização consegue identificar falhas de gestão, de adequação aos cargos, de treinamento e, após essa análise, é possível estabelecer planos para solucionar tais problemas.

No que tange à motivação dos colaboradores, Marras (2012) afirma que quando a organização utiliza a avaliação de desempenho de forma correta, ela pode ser uma aliada no processo de promover uma sensação de recompensa pela performance no cargo.

Marras (2012) cita ainda que Gestão de Desempenho funciona como um processo de acompanhamento e negociação de metas tanto individuais quanto grupais que mantém como foco principal os resultados esperados da empresa. A organização realiza essa avaliação com o intuito de identificar o nível de desempenho do colaborador, obter informações sobre o desempenho para possíveis promoções ou desligamentos e planejar treinamentos ou planos de ações.

2.4 Incentivos organizacionais

O incentivo, tangível ou emocional, é amplamente utilizado no âmbito organizacional para otimizar o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização. É preciso que os gestores conheçam o que é realmente sensibilizador para seus funcionários, a fim de implementar políticas de incentivo assertivas (BONAFIM, 2010).

As organizações possuem processos de recompensa e processos de punições, ambos utilizados para induzir o colaborador a trabalhar em benefício da empresa. O sistema de recompensas envolve todos os benefícios que a empresa oferta aos seus membros, que não

incluem somente os salários e as premiações, mas também a oportunidade de crescimento profissional, o desenvolvimento de competências (CHIAVENATO, 2020).

Chiavenato (2020) afirma que a remuneração fixa fornece a padronização dos salários e proporciona uma lógica para a atribuição de salários, com base nas funções designadas para os colaboradores. Entretanto, a remuneração estável é somente um fator higiênico e não proporciona motivação aos funcionários, para que os mesmos se sintam inspirados a otimizar seu desempenho.

Chiavenato (2020) afirma que os incentivos fomentam o alcance dos objetivos e a entrega de resultados e tem o foco no desempenho dos colaboradores em seus respectivos cargos.

A implementação dos programas de incentivo deve assegurar que a produtividade e a recompensa estejam na mesma proporção. Os colaboradores precisam compreender o plano e conseguir calcular as recompensas recebidas pelo nível de contribuição e, ainda, deve ser entendido como um programa justo (CHIAVENATO, 2020)

Chiavenato (2020) acrescenta que outro aspecto importante que as empresas devem estar cientes ao implementar um programa de incentivo, é que este deve funcionar como um contrato com seus colaboradores, seja ele formal ou psicológico.

2.4.1 Programas de incentivo organizacional

De acordo com Maximiliano (2007), os programas de incentivos têm objetivo de estimular ou premiar o desempenho dos colaboradores. Estes incentivos representam o reconhecimento da organização pelo esforço do colaborador em desempenhar suas tarefas.

Wagner (2019) afirma que os programas de incentivo devem determinar quais regras serão utilizadas para o pagamento, de forma que o colaborador possa calcular quanto deve receber caso as metas sejam atingidas. Além disso, os programas não devem estimular a competição dentro da organização, de forma que todos os colaboradores recebam o incentivo estipulado se cumprirem as exigências para tal.

Os programas de incentivos são formados por quatro principais elementos: incentivos monetários, mercadorias, viagens e programas de reconhecimento. Os programas podem variar em cada organização, entretanto, eles estão muitas vezes relacionados com campanhas internas, com competições e com projetos de melhoria do desempenho da organização ou dos colaboradores (MAXIMILIANO, 2007).

Chiavenato (2021) cita que as recompensas monetárias, as recompensas não monetárias, o enriquecimento de tarefas e a modificação da semana de trabalho também são

aplicações práticas que as empresas podem utilizar para elevar a moral dos colaboradores e melhorar o clima no âmbito de trabalho.

As recompensas monetárias podem ser relacionadas com as necessidades de nível mais baixo propostas pela teoria de Maslow e com os fatores higiênicos, propostos por Herzberg (CHIAVENATO, 2021).

Chiavenato (2021) acrescenta que as recompensas monetárias são excelentes motivadores visto que o dinheiro pode funcionar como um incentivo capaz de reduzir carências e necessidades. Além disso, ameniza as preocupações com problemas financeiros, portanto, reduz a ansiedade, fomentando sentimentos de autoconfiança. Portanto, o indivíduo sabe que o dinheiro satisfará suas necessidades e que para conquistar essa recompensa ele precisa se esforçar para obter um determinado desempenho.

De acordo com Chiavenato (2020), nas últimas décadas, as empresas passaram a remunerar seus colaboradores pelos resultados obtidos ou pelas competências oferecidas. As organizações passaram a ratear parte desse resultado conquistado com aqueles que trabalharam por essa conquista. Por ser variável e guiado por uma métrica determinada, Robbins (2002) acrescenta que este tipo de incentivo monetário é muito vantajoso para as organizações, visto que a organização não terá essa despesa caso o resultado estipulado não seja alcançado.

O programa de remuneração variável, segundo Robbins (2002), se caracteriza por ter como base uma determinada métrica do desempenho do colaborador ou do grupo e esta será utilizada para medição do desempenho e, logo, para a determinação da remuneração variável.

Para implementar a remuneração variável, Chiavenato (2020) afirma que esse processo deve ser feito alinhando essa remuneração com o real resultado obtido de cada equipe ou pessoa, deve avaliar o desempenho quantitativamente, deve considerar o desempenho individual e coletivo e deve ter o foco nos objetivos de longo prazo mantendo as recompensas para as metas de curto prazo também.

A remuneração variável funciona como um fator motivacional na organização visto que o bom desempenho é recompensado e incentivado. No contexto financeiro, os custos fixos não sofrem impacto pois essa remuneração deriva do aumento de produtividade (CHIAVENATO, 2020).

Os planos de incentivo salarial podem ser aplicados individualmente ou grupalmente e podem ser realizados por meio dos salários fixos mensais e de bônus, os quais caracterizam-se por serem variáveis e relacionados com o desempenho do colaborador (CHIAVENATO, 2021).

Maximiliano (2007) acrescenta que os incentivos monetários são os mais simples que uma empresa pode implementar e podem ainda ser combinados com outros métodos de premiação.

Gratificações por meio de mercadorias também são muito comuns no âmbito organizacional e é uma modalidade que faz a transformação do dinheiro em algo material. A organização tem diversas opções de premiações, como brindes, produtos e vale crédito em outros estabelecimentos conveniados (MAXIMILIANO, 2007).

As necessidades sociais e as necessidades de estima propostas por Maslow podem ser associadas às recompensas não monetárias implementadas pelas organizações visto que envolvem reconhecimento, *status* e prestígio (CHIAVENATO, 2021).

Ademais, Chiavenato (2021) afirma que os modelos de recompensas não monetárias são mais adequados quando as métricas consideradas envolvam o desenvolvimento do grupo, visto que os colaboradores passam a incentivar um ao outro em prol do resultado em conjunto.

O enriquecimento de tarefas do cargo pode ser horizontal ou vertical e constitui uma ferramenta motivacional intrínseca ao próprio trabalho que pretende otimizar o desempenho do colaborador e sua satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2021).

De acordo com Robbins (2015), o enriquecimento horizontal do cargo pode ser definido como aumento da amplitude do trabalho, que se caracteriza pelo aumento da variedade de tarefas designadas ao cargo. Tal aumento visa balancear o excesso de simplificação, sendo assim, reduz a natureza repetitiva do trabalho e, conseqüentemente, reduz o tédio do colaborador.

O enriquecimento horizontal de tarefas constitui a migração lateral de atividades diferentes e essas têm o mesmo nível de complexidade e importância, ou seja, o cargo torna-se multifuncional (CHIAVENATO, 2021).

O crescimento vertical de tarefas torna o cargo mais complexo por meio da atribuição de novas atividades crescentemente mais importantes ou mais complexas e a gradativa retirada das outras atividades menos elaboradas ou menos importantes (CHIAVENATO, 2021).

3 METODOLOGIA

No que tange ao conceito de método, Ramos (2009) afirma que é um conjunto de técnicas necessárias para obter um resultado desejado. Lakatos e Marconi (2017) definem método da seguinte forma:

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI; 2017, p. 79).

Gil (2019) conceitua método como o conjunto de regras básicas utilizadas no desenvolvimento de uma investigação com o fito de construir novos conhecimentos. Sendo assim, método científico é a série de passos utilizados para a construção de um resultado confiável.

Além disso, de acordo com Gil (2002), o capítulo de metodologia deve contar a descrição dos procedimentos utilizados para a análise e interpretação da pesquisa. A pesquisa deve ser classificada com base na natureza dos dados coletados, no ambiente em que eles foram coletados e no grau de controle das variáveis.

3.1 Características da pesquisa

A pesquisa possui abordagem descritiva, visto que, por meio da padronização da coleta de dados, é possível realizar a análise das características de determinada população e das variáveis envolvidas (GIL, 2019). Ainda, segundo Gil (2019):

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Neste caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa (GIL, 2019, p. 26).

Quanto à natureza da pesquisa, esta pode ser classificada como mista, visto que possui abordagem quantitativa, por utilizar dados mensuráveis para a análise de populações e de fenômenos e verificar a existência de relação entre variáveis e possui, também, abordagem qualitativa, por visar a compreensão contextual do objeto estudado (GIL, 2019).

Segundo Gil (2017), a pesquisa tem cunho bibliográfico, por utilizar contribuições teóricas existentes sobre o assunto, como livros e artigos e documental, por utilizar materiais disponibilizados pela organização, como programação de implementação e documentos de formalização. A pesquisa caracteriza-se, ainda, como estudo de caso e documental, visto que confronta a teoria e a prática analisa somente a rede Freitas Varejo de grande porte localizada no Nordeste.

3.2 Coleta e tratamento de dados

As informações obtidas foram coletadas junto a rede Freitas Varejo por meio da análise documental, do uso de questionário aplicado aos colaboradores e entrevista direcionada aos gestores. Tais informações podem ser vistas no apêndice A e apêndice B.

Tendo como base o grau de envolvimento com as práticas de gestão organizacional e com a implementação do programa de incentivo corporativo, foram entrevistados os seguintes de gestão:

- Vice-presidente;
- Diretora de Gestão de Pessoas;
- Gerente Regional Sênior.

A coleta dos dados aconteceu durante duas visitas ao escritório da organização. A primeira, no dia 17 de junho de 2021, quando foi realizada uma entrevista semiestruturada em grupo com a Vice-Presidente e a Diretora de Gestão de Pessoas. E a segunda visita, no dia 21 de julho de 2021, quando foi realizada uma entrevista semiestruturada com a Gerente Regional Sênior.

Além disso, com o fito de investigar as percepções dos colaboradores que trabalham nas lojas da rede, os quais foram impactados pela implementação do programa de incentivo corporativo desenvolvido pela organização, foi disponibilizado um questionário eletrônico por meio da plataforma *Google Forms*. A aplicação do questionário foi realizada no período de 29 de junho de 2021 à 03 de agosto de 2021.

Em razão do objetivo geral da pesquisa, que consiste em identificar os benefícios causados pela implementação de um programa de incentivo corporativo na organização, foram selecionados somente os colaboradores que são impactados por esse programa, excluindo os colaboradores dos outros setores da rede. Sendo assim, a pesquisa obteve 200 (duzentos) respondentes.

Segundo Marconi e Lakatos (2021), o questionário é um instrumento de coleta de dados formado por uma série ordenada de perguntas, as quais devem ser respondidas sem a presença do entrevistador. Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2021), algumas das vantagens da aplicação de questionários são:

- a) Economiza tempo e obtém grande número de dados.
- b) Atinge maior número de pessoas simultaneamente.
- c) Abrange uma área geográfica mais ampla.
- d) Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.
- e) Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.

- f) Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.
- g) Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.
- h) Há mais tempo para responder e em hora mais favorável.
- i) Há mais uniformidade na avaliação, devido à natureza impessoal do instrumento. (MARCONI e LAKATOS, 2021).

O questionário é composto por 19 (dezenove) perguntas subdivididas em duas partes. A primeira parte é composta por 07 (sete) questões fechadas que buscavam traçar o perfil dos colaboradores e a segunda parte é composta por 11 (onze) afirmativas objetivas baseadas na escala de atitude de Likert e por 1 (uma) pergunta de múltipla escolha.

Gil (2019) cita que na escala de Likert os indivíduos devem manifestar sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados utilizando a graduação: concordo plenamente, concordo, indeciso, discordo ou discordo plenamente.

O questionário utilizado foi adaptado de LIMA (2017) e foi escolhido por já ter sido aplicado e validado em uma pesquisa acadêmica, portanto, método e objetivos que se assemelham aos do presente estudo. As adaptações feitas no questionário tiveram o fito de tornar as perguntas mais adequadas e de facilitar a compreensão, por parte dos colaboradores, da nomenclatura utilizada. Tal questionário pode ser visto o Apêndice A.

Sendo assim, a primeira parte do questionário tem o foco na análise do perfil individual do colaborador, na qual há 07 (sete) afirmativas fechadas que foram aplicadas com o fito que reunir informações importantes à análise das indagações posteriores. Na segunda parte do questionário, a análise dos dados coletados foi norteada com base nas teorias da motivação humana, como a teoria da hierarquia das necessidades proposta por Maslow, a teoria dos dois fatores proposta por Herzberg, a teoria X e teoria Y proposta por Douglas McGregor e a teoria da expectativa proposta por Vroom.

Os tópicos da entrevista semiestruturada foram elaborados com o fito de investigar quais foram os principais objetivos do plano motivacional desenvolvido e quais foram os benefícios e as dificuldades encontradas diante à aplicação do Programa. O roteiro da entrevista pode ser visto no Apêndice B.

O capítulo a seguir trata a discussão dos dados obtidos.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo primeiramente apresenta a organização estudada, bem como suas características e de suas filiais. Após isso, são descritos o modelo de distribuição de cargos

e as práticas de motivação adotadas anteriormente. O terceiro ponto relaciona-se às novas estratégias motivacionais aplicadas e ao Programa de Incentivo Corporativo (PIC) desenvolvido pela empresa.

Nas seções 4 e 5, os benefícios da implementação do PIC são abordados, a partir da análise dos dados coletados por meio do questionário.

4.1 Empresa investigada

A rede Freitas Varejo atua no mercado de utilidades domésticas desde 1988 e possui, atualmente, 29 lojas espalhadas pelo Nordeste e 3 centros de distribuição pelo Brasil. Em 2020, a rede criou um modelo de franquias, a Freitas Express, que possui, atualmente, 13 lojas no estado do Ceará e mais de 80 pontos de venda em supermercados no modelo *store in store*.

A empresa estudada passou a comercializar seus produtos também por meio de plataformas *online*, foi desenvolvido o site e, atualmente, realiza entregas em todo Brasil.

A organização, como um todo, conta com um total de aproximadamente 1.500 funcionários, podendo ser considerada, segundo o critério de números de funcionários do IBGE, demonstrado no quadro a seguir, como empresa de grande porte.

Quadro 3 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE (2013).

A empresa define sua missão, visão e valores conforme especificados a seguir:

- Missão: Fornecer produtos para o lar com qualidade e preço justo, gerando em nosso cliente uma excelente experiência de compra.
- Visão: Ser a maior e melhor empresa de utilidades para o lar do Nordeste, referência para nossos fornecedores, colaboradores e sociedade em geral, de prosperidade e inovação.

- Valores: Fé em Deus; Respeito ao cliente; Valorização do colaborador; Decisão em equipe; Confiança no trabalho; Ética profissional; Cuidado com o meio ambiente.

A Freitas Varejo também possui diversos produtos que são fabricados fora do Brasil e importados como as marcas Útil Bazar, Útil Eletro, Florinda, World Brinquedos, Útil Pro, Útil bags, portanto, fabricações próprias da empresa. No Brasil, a rede possui a fábrica de plásticos New Plastic, localizada em Maracanaú-Ceará, e são vendidos para o Brasil todo.

Os centros de distribuição localizados no Ceará, na Bahia e em Santa Catarina são utilizados para o recebimento das mercadorias importadas, bem como seu armazenamento e a distribuição para todas as filiais e franqueados da empresa.

Entretanto, o foco desse estudo serão as lojas Freitas Varejo, que atuam com modalidade de vendas no varejo em todas as unidades e no atacado em unidades selecionadas.

A empresa estudada possui em sua cultura organizacional o alcance de metas mensais estabelecidas de acordo com o tamanho e o histórico de cada loja. Caso a meta de faturamento seja alcançada, os colaboradores da loja ganham bonificações financeiras, do contrário, nenhum elemento do programa de incentivo é aplicado para todos os colaboradores, exceto o funcionário destaque do mês.

Vale ressaltar que o funcionário destaque do mês, nomeado por meio de votação entre os colaboradores, sempre recebe bonificação pelo desempenho no período. Para essa bonificação, é realizado um cálculo percentual do faturamento.

4.2 Estratégias de gestão anteriores

A seguir, serão evidenciadas as práticas de gestão utilizadas anteriormente na organização estudada, sendo mencionadas características da distribuição de cargos, das métricas consideradas e do modelo de recompensas.

4.2.1 Distribuição de cargos

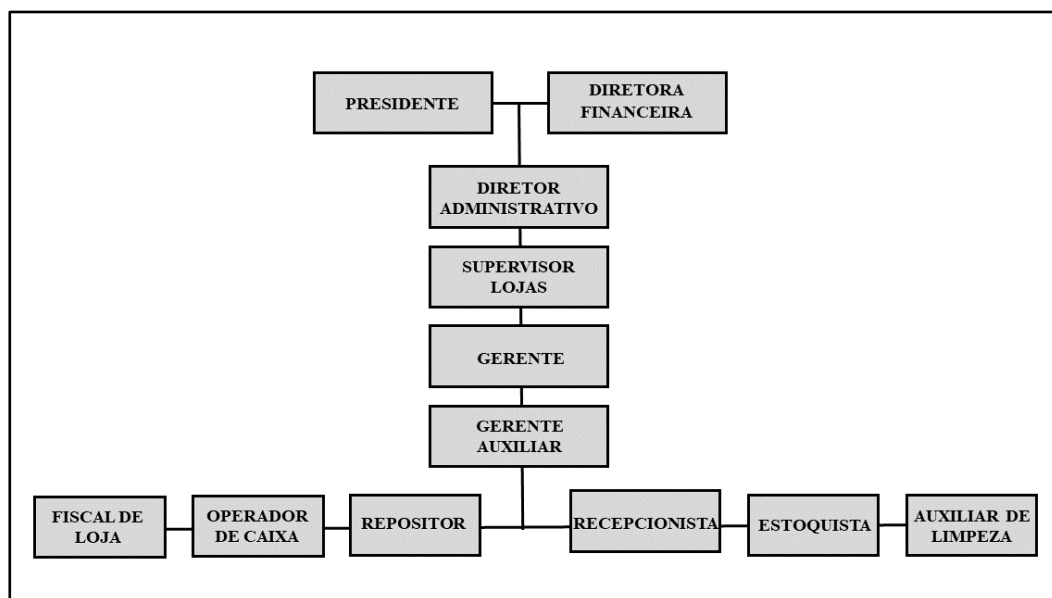
De acordo com o relatado na entrevista com a diretora de Gestão de Recursos Humanos e com diretora financeira da empresa, a distribuição de cargos não tinha sido formulada formalmente. A atribuição de cargos foi realizada de acordo com a necessidade percebida na dinâmica das filiais e com o crescimento da rede durante os anos.

A quantidade de funcionários de cada filial era estabelecida considerando a localidade, as horas de funcionamento e o tamanho da loja. Com o crescimento da rede, surgiu a

necessidade de ter um Supervisor para gerenciar o desenvolvimento de todas as filias, bem como o desempenho dos colaboradores e do faturamento.

Anteriormente, a área comercial, com foco nas lojas, era constituída pelos cargos ilustrados na Figura 3.

Figura 3 – Organograma anterior das lojas



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2021).

Como se pode observar no organograma, todos os colaboradores das lojas se reportam ao diretor administrativo, que, por sua vez, reporta-se diretamente à presidência da empresa.

Em 2020, a rede possuía 24 lojas e o Supervisor de Lojas era responsável por gerenciar o desempenho de todas as unidades. Segundo o relatado na entrevista com a Diretora Financeira e o Presidente, o crescimento da rede dificultou que o trabalho do Supervisor fosse realizado da maneira esperada, visto que este ficava responsável por todas as lojas e precisava viajar para realizar o trabalho nas lojas localizadas em outras cidades.

Outra dificuldade encontrada com o crescimento da rede foi o cargo do Diretor Administrativo, que era responsável pelo desenvolvimento das lojas e pela abertura de novas lojas, bem como construções e reformas.

Os Gerentes e os Gerentes Auxiliar eram responsáveis por todo desempenho da loja, envolvendo pedido de mercadorias ao Centro de Distribuição, fluxo de produtos, gerenciamento de funcionários e faturamento da loja.

O fiscal de loja era responsável pela segurança contra furtos e por fiscalizar também os colaboradores, na retirada de lixo e na saída da loja. Os operadores de caixa trabalhavam somente no caixa e ficam responsáveis pelas mercadorias localizadas ao redor.

Os recepcionistas são responsáveis pelas vendas na modalidade de atacado, bem como trocas de produto com defeito ou avarias, pelo atendimento ao cliente, pelo atendimento das listas de casamento e por montar a escala de horários dos funcionários junto ao gerente auxiliar.

Os repositores eram divididos por setor e ficavam responsáveis pelo abastecimento das gôndolas, precificação dos produtos e organização e limpeza do setor. O estoquista ficava responsável por todo o armazenamento de mercadoria, bem como a organização e limpeza do estoque, avarias de mercadorias no estoque e conferência de produtos no recebimento vindo do Centro de Distribuição. Os auxiliares de limpeza eram responsáveis pela limpeza da loja e pela organização dos resíduos para descarte.

4.2.2 Indicadores de desempenho considerados

De acordo com o relatado na entrevista, até 2020 o alcance de metas era a principal métrica utilizada para avaliar o desempenho da loja, sendo assim, a avaliação era da equipe ao todo, sem individualizar os resultados.

O Presidente e o diretor administrativo realizavam cálculos para estabelecer as metas mensais e consideravam crescimentos percentuais em relação ao ano anterior, periodicidade, dias e horas de funcionamento e a modalidade de vendas de varejo e de atacado.

Os gerentes e gerentes auxiliares eram responsáveis por avaliar os demais colaboradores de acordo com o cargo que ocupavam e o desempenho das atividades designadas, aspectos como pontualidade, criatividade, proatividade e disposição também são considerados para a avaliação dos funcionários.

A escolha do funcionário destaque do mês era realizada por meio de uma votação de todos os colaboradores da unidade e cada voto valia um ponto.

4.3 Programa de incentivo organizacional implantado

A seguir, serão evidenciadas as práticas atuais de gestão utilizadas na organização estudada, sendo mencionadas as mudanças na distribuição de cargos, nas métricas consideradas e no novo modelo de recompensas monetárias e não monetárias.

4.3.1 Mudanças no organograma da empresa

De acordo com o relatado na entrevista com a Diretora de Recursos Humanos e a Diretora Financeira, no período entre 2020 e 2021 foi percebido que a dinâmica da empresa em relação aos colaboradores poderia ser otimizada. Aspectos como planos de carreira, distribuição de cargos, distribuição de recompensas poderiam ajudar a organização a conseguir um resultado positivo no âmbito organizacional e no resultado comercial da empresa.

Com o crescimento da rede Freitas Varejo no Nordeste, foi notada a necessidade da criação de novos cargos e da contratação de novos colaboradores com mais experiência no ramo. Entretanto, foi desenvolvido um plano de carreiras para seleção interna de cargos como Supervisor de Loja.

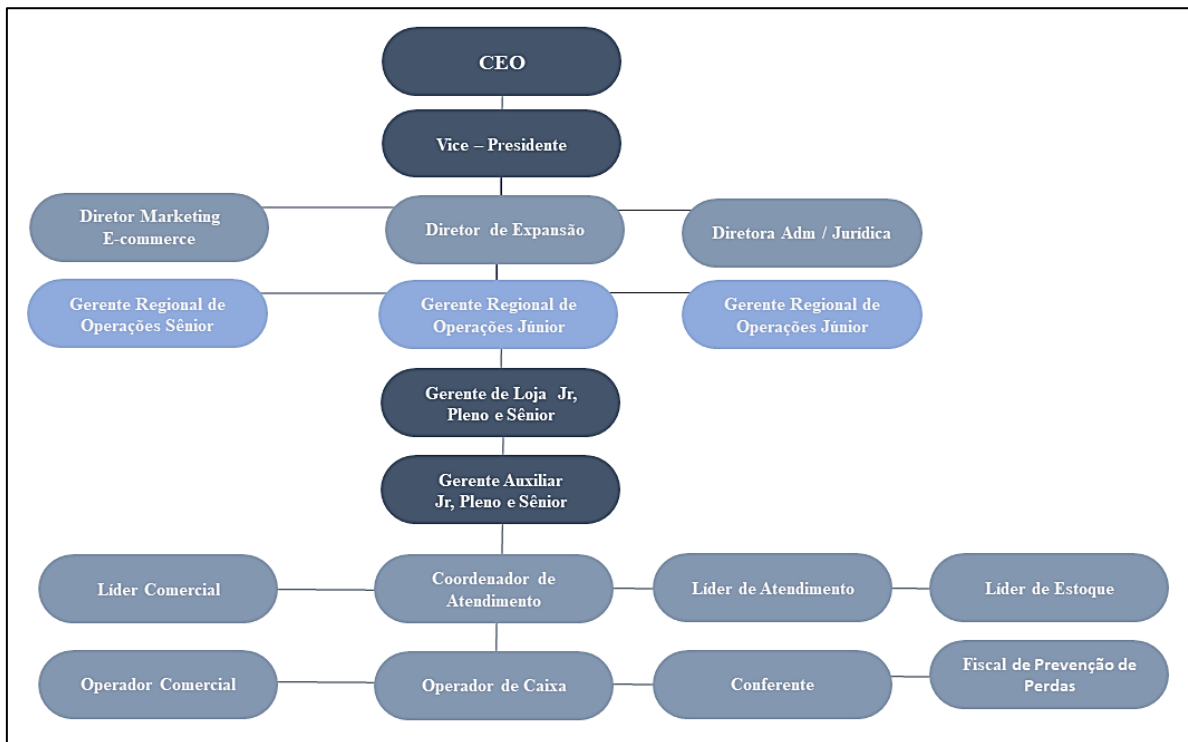
Até 2020, existia somente um Supervisor responsável por todas as lojas da Rede, porém o trabalho não estava sendo desenvolvido de acordo com o esperado por conta da alta demanda e das lojas fora de Fortaleza. Sendo assim, foi criado o cargo de Gerente Regional de Operações e selecionados mais dois colaboradores com perfil desejado que já trabalhavam na empresa há muitos anos e sempre desempenharam o resultado esperado. Atualmente, a média calculada de número de loja para cada Gerente é de 10 lojas.

Para classificação de cargos e definição de salários, as lojas da Rede foram distribuídas em três níveis. O nível de cada loja é classificado de acordo com o faturamento e o grau de complexidade das operações.

A atual estrutura da área comercial é constituída pelos cargos de diretoria Presidente, Vice-Presidente, Diretor de Marketing, Diretor de Expansão e Diretora Jurídica administrativa. Com foco nas lojas, os cargos atuais são Gerente Regional de operações Sênior, Gerente Regional de Operações Pleno e Gerente Regional de operações Júnior, estes compõem o elo entre a diretoria da rede e as lojas.

Nas lojas, os cargos atuais são: Gerente de loja Sênior, pleno e júnior; Gerente Auxiliar Sênior, pleno e júnior; Líder comercial; Coordenador de atendimento; Líder de atendimento; Líder de estoque; Operador comercial; Operador de caixa; Conferente; Fiscal de prevenção de perdas. Conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Atual estrutura da área comercial



Fonte: disponibilizado pela Empresa (2021).

Além do redesenho dos cargos, foi atribuída uma nova nomenclatura com o intuito de enriquecer as atividades de cada colaborador.

Os novos cargos são:

- Diretor de Marketing e *E-commerce*;
- Diretor de Expansão;
- Diretor Administrativo e Jurídico;
- Gerente Regional Sênior, Pleno e Júnior;
- Gerente de Loja Sênior, Pleno e Júnior;
- Gerente Auxiliar Sênior, Pleno e Júnior;
- Coordenador de Atendimento;
- Líder comercial.

Na atual distribuição de cargos, foram criados oficialmente novos cargos para funções antes desempenhadas pelos colaboradores informalmente sem a utilização da nomenclatura adequada.

O Coordenador de Atendimento auxilia o Gerente de Loja em lojas que não necessitam de Gerente Auxiliar, entretanto, o colaborador executa funções mais complexas. No

plano de carreiras desenvolvido, o colaborador desempenha atividades como forma de treinamento para ser promovido ao cargo de Gerente Auxiliar Júnior.

De acordo com o relatado na entrevista com a Gerente Regional Sênior e a Vice-Presidente, na estrutura anterior de cargos, ao perceber o excelente desempenho de um colaborador no cargo de repositor, este era promovido ao cargo de operador de caixa.

Entretanto, notou-se que a habilidade reconhecida daquele funcionário era desperdiçada nesse processo, visto que a arrumação de loja é um dos fatores mais importante para a Rede e, ao atuar em outro cargo, o colaborador substituto poderia não desempenhar a função com a mesma qualidade.

Sendo assim, foi criado o cargo de Líder comercial, o qual é preenchido por repositores com alto desempenho em arrumação de loja e com habilidades para operar o caixa quando necessário, de acordo com a demanda. Além disso, como forma de enriquecimento do cargo, o colaborador é o líder do seu setor e fica responsável por, junto aos Gerentes, administrar o pedido de abastecimento de mercadorias.

Como parte do Programa de Incentivo Corporativo, as nomenclaturas anteriores dos cargos também foram modificadas. O cargo de Recepcionista é denominado Líder de Atendimento; Estoquista é denominado Líder de Estoque; Repositor é denominado Operador Comercial; Fiscal de Lojas é denominado Fiscal de Prevenção e Perdas.

4.3.2 Incentivos monetários implantados

De acordo com o relatado na entrevista com a Vice-Presidente, o alcance de metas de venda sempre foi métrica utilizada para a distribuição de bonificações. No novo Programa de Incentivo desenvolvido, ao atingir a meta de vendas mensal, é habilitada a premiação de 0,12% sob o faturamento da loja, sendo esse valor distribuído igualmente entre todos os colaboradores, exceto gerência.

Além disso, o funcionário destaque do mês, eleito por meio de votação, recebe como bonificação monetária o dobro do valor do cálculo realizado sob o faturamento e, como recompensa não monetária, uma foto do colaborador era colocada na copa da unidade pelo mês seguinte.

O valor da premiação é denominado bonificação e pode ser utilizado em produtos nas lojas, ou retirado em dinheiro em espécie. Entretanto, a retirada da bonificação só é feita trimestralmente, sendo assim, o colaborador tem a oportunidade de acumular valores mais altos.

As métricas utilizadas para as bonificações para os colaboradores do nível gerencial são duas metas de faturamento, ao atingir a primeira meta é realizada uma premiação em dinheiro calculada percentualmente ao salário e, ao atingir a segunda meta, é dada outra premiação também calculada percentualmente.

Além disso, no nível gerencial, as bonificações são distribuídas semestralmente, em dinheiro, e calculadas com base no salário e no nível de cada loja. Vale ressaltar que, em períodos de campanhas promocionais, é calculada uma bonificação diferenciada para os gerentes.

Para os períodos de alta demanda, a Rede implementou campanhas de premiação extra que englobam o faturamento de todas as lojas. Sendo assim, caso a Rede como um todo atinja a meta de faturamento, os colaboradores do nível gerencial recebem, além das bonificações convencionais, outro prêmio calculado percentualmente ao salário.

4.3.3 Incentivos não monetários implantados

No Programa de Incentivo Corporativo implementado pela Rede, foi elaborado um plano de carreiras para os colaboradores. De acordo com o relatado na entrevista com a Vice-Presidente, as seleções internas são uma forma de incentivar os funcionários a almejar a evolução e o crescimento dentro da organização.

Sendo assim, as lojas foram divididas em três níveis para estruturar a evolução dos colaboradores e possibilitar promoções mais assertivas. A classificação das lojas é distribuída da seguinte forma:

Quadro 4 – Classificação das lojas

Lojas Nível 1	Lojas Nível 2	Lojas Nível 3
Gerente de Loja Júnior	Gerente de Loja Pleno	Gerente de Loja Sênior
Gerente Auxiliar Júnior	Gerente Auxiliar Pleno	Gerente Auxiliar Sênior

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2021).

A partir do novo modelo de distribuição de lojas, é possível que os colaboradores trabalhem para que a unidade em que trabalham suba de nível e, com isso, estejam alocados em unidades com maiores salários e prestígio.

Para cada nível, além das recompensas monetárias citadas anteriormente, prêmios físicos são distribuídos quando a meta de faturamento é atingida, como bicicletas e celulares, os quais são sorteados durante as reuniões de cada loja.

Além disso, para os demais colaboradores membros das equipes de loja, conforme citado anteriormente, é feita uma votação mensalmente para eleger um funcionário destaque no mês. Os critérios para votação devem ser assiduidade, pontualidade, bom desempenho das tarefas, proatividade e bom relacionamento com os demais colaboradores.

Vale ressaltar que a empresa exige que um mesmo colaborador não seja eleito duas vezes no mesmo trimestre para que não afete a motivação dos outros membros em conquistar o título. O reconhecimento é feito na reunião mensal e a foto do colaborador fica exposta na unidade como forma de homenagem.

Ainda no âmbito de reconhecimento, a Rede define que cada loja deve eleger um funcionário destaque trimestralmente, o qual será homenageado e receberá a medalha PIC, com seu nome gravado, como forma de agradecimento pelo desempenho no período.

4.3.4 Implementação do programa

Em 2020, foi desenvolvido e implementado o Programa de Incentivo Corporativo (PIC) Freitas Varejo. De acordo com o relatado na entrevista com a Vice-Presidente, o PIC é uma maneira de estimular os colaboradores das lojas a alcançarem seus objetivos, além de recompensá-los por seu desempenho e resultados atingidos.

Além disso, foi desenvolvida a Escalada Freitas, que constitui as promoções de cargo que acontecem internamente quando o colaborador se destaca na função atual, sendo assim, visa reconhecer e valorizar a contribuição dos colaboradores. O enriquecimento dos cargos e a distribuição de salários adequada para cada nível de loja funciona como fator motivador para os colaboradores buscarem otimizar o desempenho da loja.

Por meio da contratação de mais Gerentes Regionais de Operações, possibilitou que a promoção de cargos internamente fosse mais assertiva, visto que o convívio com a dinâmica do cotidiano das lojas aumentou.

Para a seleção do cargo de Gerente Regional de Operações, foi utilizada a métrica de nível das lojas e a selecionados colaboradores que tinham experiência com montagem de lojas e mais de quatro anos de empresa. Portanto, de acordo com o relatado na entrevista com a Vice-Presidente, a escolha foi assertiva visto que os profissionais selecionados já desempenhavam um excelente resultado nas unidades que gerenciavam e continuaram com o mesmo nível de desempenho no novo cargo.

4.4 Análise de resultados

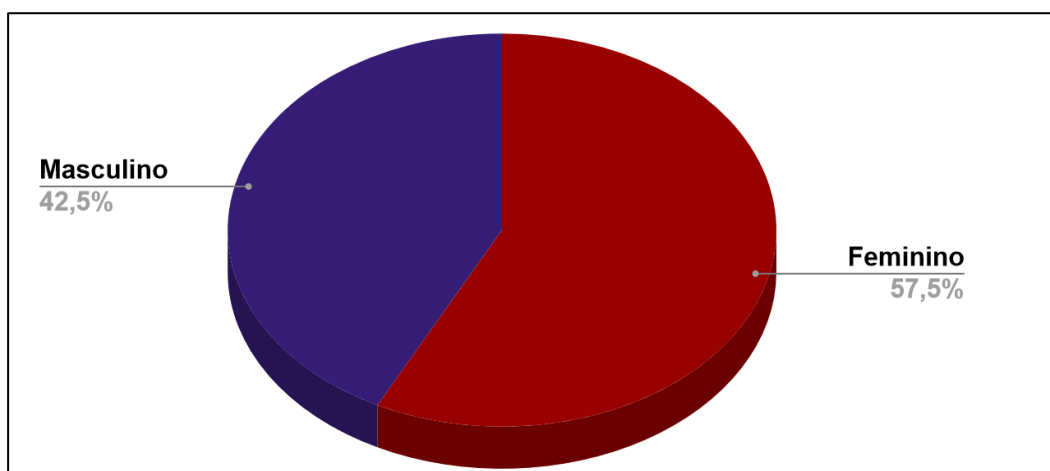
O questionário elaborado foi segmentado em duas partes, sendo a primeira formada por perguntas de caracterização dos participantes e a segunda parte formada por perguntas que se relacionam com os objetivos da pesquisa. O questionário foi respondido completamente por 200 (duzentos) colaboradores, o equivalente à aproximadamente 13,5% dos colaboradores da rede.

Na primeira parte do questionário, foram obtidos os dados:

1) Gênero

Dos 200 respondentes do questionário, 115 colaboradores são do sexo feminino, que constituem 57,5% da amostra e 85 são do sexo masculino, que constituem 42,5% da amostra, conforme ilustra o gráfico 1.

Gráfico 1 – Gênero dos participantes do questionário

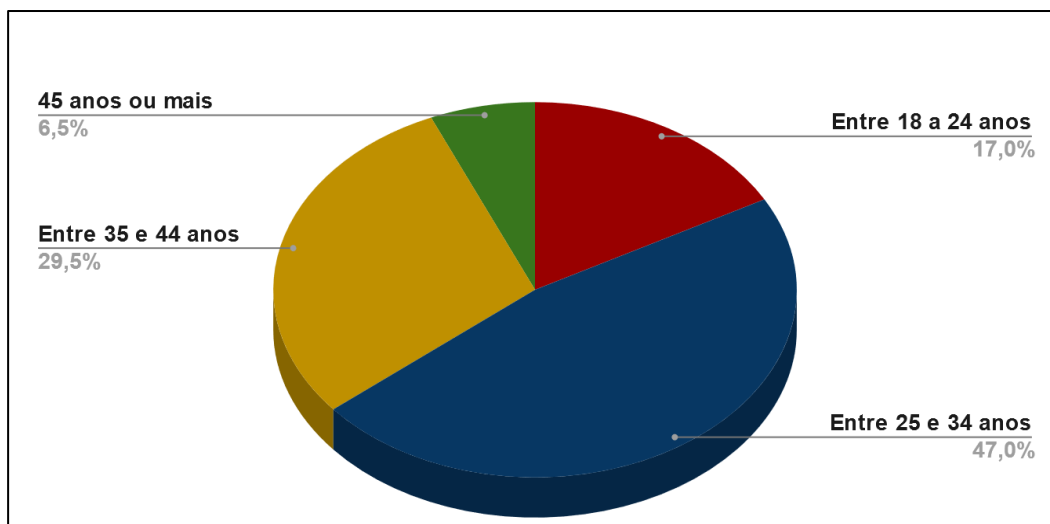


Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

2) Faixa etária

Conforme ilustra o gráfico 2, entre os respondentes da pesquisa, 34 colaboradores têm entre 18 e 24 anos, correspondendo à 17% da amostra; 94 colaboradores têm entre 25 e 34 anos, constituindo 47% da amostra; 59 colaboradores têm entre 35 e 44 anos, correspondendo à 29,5% da amostra e 13 colaboradores têm 45 anos ou mais, constituindo 6,5% da amostra.

Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes do questionário

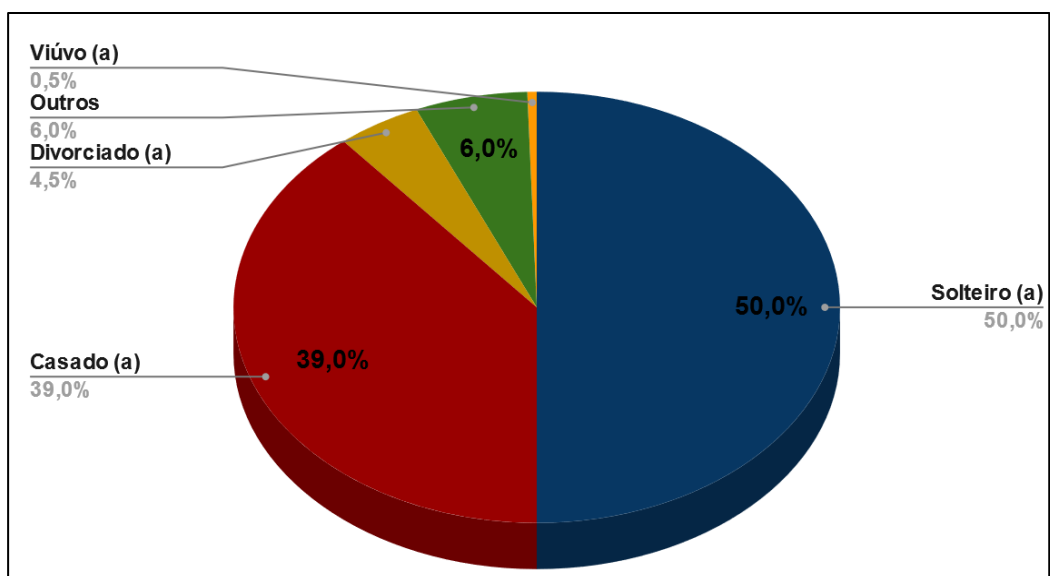


Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

3) Estado civil

Conforme ilustra o gráfico 3, 100 dos respondentes do questionário são solteiros, totalizando 50% da amostra; 78 dos participantes são casados, constituindo 39% da amostra; 9 dos respondentes são divorciados, constituindo 4,5% da amostra; 1 dos participantes é viúvo, representando 0,5% da amostra e 12 participantes declararam “Outros” nessa pergunta, somando 6% da amostra, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Estado civil dos participantes do questionário

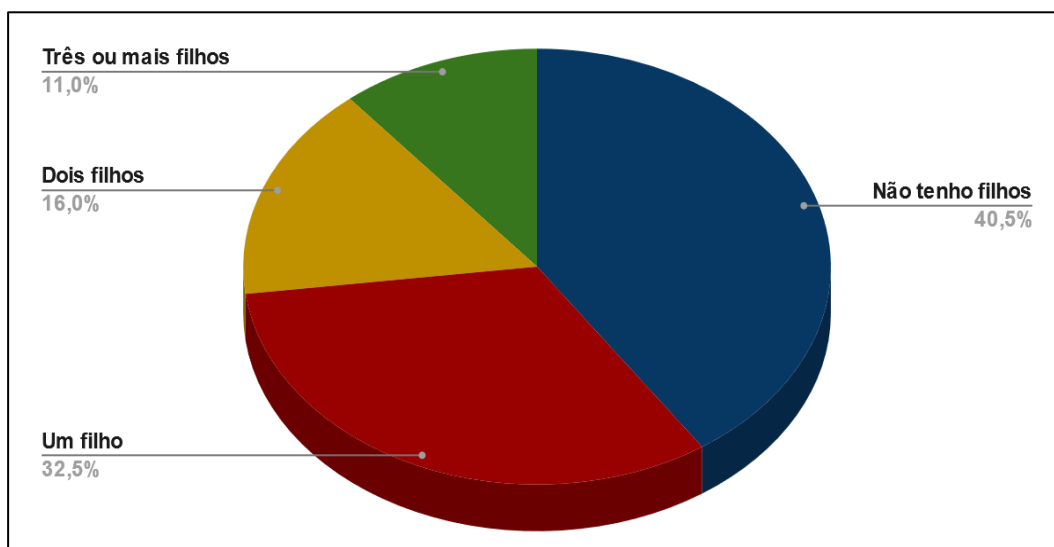


Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

4) Quantidade de filhos

Entre os participantes do questionário, 81 deles não têm filhos, formando 40,5% da amostra; 65 respondentes têm somente um filho, representando 32,5% da amostra; 32 participantes têm dois filhos; totalizando 16% da amostra e 22 respondentes têm três ou mais filhos, representando 11% dos participantes. Conforme ilustra o gráfico 4.

Gráfico 4 – Quantidade de filhos dos participantes do questionário

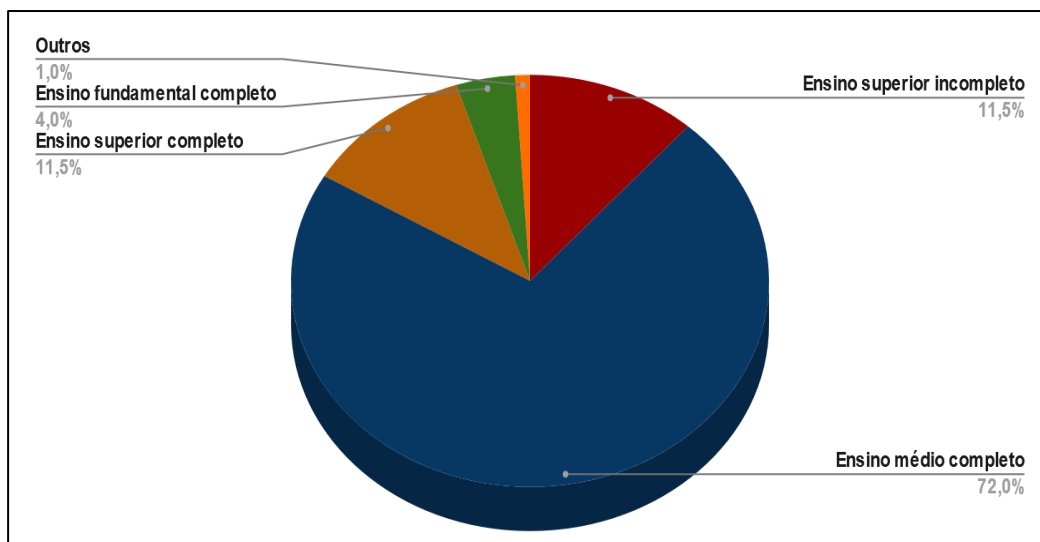


Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

5) Grau de escolaridade

Quanto ao grau de escolaridade, 8 dos participantes possuem ensino fundamental completo, representando 4% dos respondentes; 144 dos respondentes possuem ensino médio completo, totalizando 72% da amostra; 23 dos participantes possuem ensino superior incompleto, representando 11,5% dos respondentes; 23 dos respondentes possuem ensino superior completo, totalizando 11,5% da amostra e 2 dos participantes declararam possuir outras formações, representando 1% dos respondentes da pesquisa. O gráfico 5 ilustra o grau de escolaridade dos participantes do questionário.

Gráfico 5 – Grau de escolaridade dos participantes do questionário

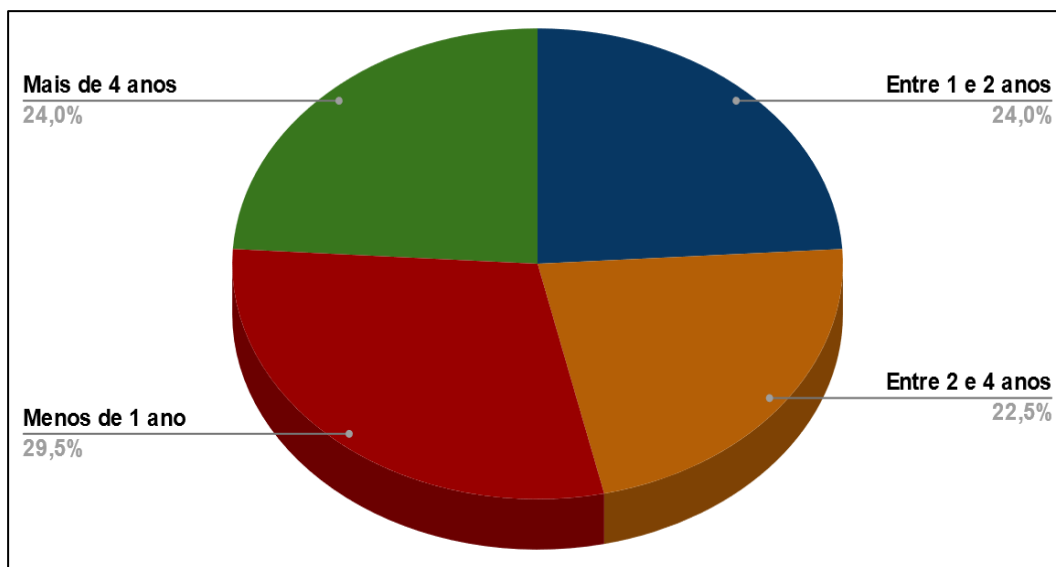


Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

6) Tempo de trabalho na organização

A sexta pergunta do questionário buscava mensurar o tempo de trabalho na organização dos participantes. Conforme ilustra o gráfico 6, 59 dos respondentes trabalham na empresa há menos de um ano, representando 29,5% da amostra; 48 dos participantes têm entre um e dois anos de trabalho na organização, totalizando 24% dos respondentes; 45 dos respondentes têm entre dois e quatro anos de trabalho na rede, constituindo 22,5% da amostra e 48 dos participantes da pesquisa têm mais de quatro anos de trabalho na organização, representando 24% da amostra.

Gráfico 6 – Tempo de trabalho na organização dos participantes

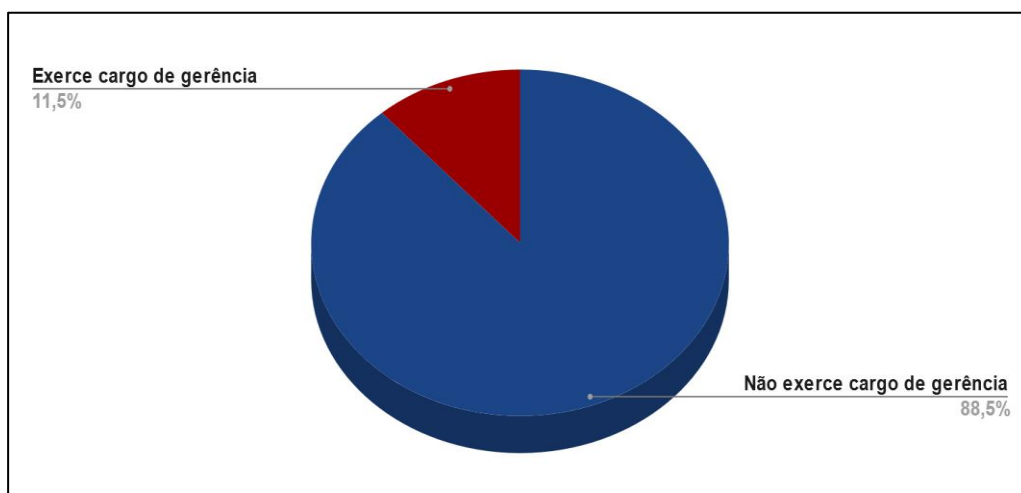


Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

7) Cargo de gerência

Para traçar o perfil do participante em relação ao seu cargo, a sétima pergunta indaga se o colaborador exerce função de gerente na organização. Sendo assim, foi constatado que 23 dos respondentes exercem cargos de gerência na empresa, representando 11,5% da amostra e 177 dos respondentes não ocupam cargo de gerência na empresa, que constitui 88,5% da amostra. O gráfico 7 ilustra a distribuição de cargos de gerência entre os respondentes do questionário.

Gráfico 7 – Distribuição de cargos de gerência entre os participantes do questionário



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

Portanto, percebe-se que o perfil dos colaboradores participantes da pesquisa é na maioria do gênero feminino, com faixa etária maior que 25 anos e não possuem filhos. Ademais, foi possível verificar que a maioria dos participantes da pesquisa possuem ensino médio completo e que estes trabalham há menos de um ano na organização. Além disso, foi possível constatar que a maioria dos participantes não exercem cargos de gerência nas lojas da Rede.

A seguir, será apresentada e analisada a segunda parte do questionário aplicado com os colaboradores. As afirmações foram respondidas utilizando a escala Likert, as quais serão analisadas separadamente com o fito de obter a melhor compreensão e interpretação dos dados obtidos. Sendo assim, na segunda parte do questionário foram obtidos os resultados:

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

A afirmativa buscou analisar a percepção dos colaboradores acerca da satisfação das necessidades primárias, à luz da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Chiavenato (2021) cita que as necessidades fisiológicas são as necessidades de alimentação, moradia e proteção. Tais necessidades podem ser, também, denominadas como necessidades biológicas, visto que precisam estar sempre sendo satisfeitas para a garantia de sobrevivência do indivíduo.

Portanto, o gráfico 8 ilustra como as necessidades fisiológicas da hierarquia de Maslow estão, na percepção dos colaboradores, sendo atendidas de acordo com a remuneração recebida.

De acordo com os dados coletados no questionário, 51,5% concordam com a afirmativa em questão, sendo assim, mais da metade dos colaboradores concorda que a remuneração recebida satisfaz suas necessidades fisiológicas. Ademais, 18 dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa, representando 9% da amostra.

Entretanto, 30,5% da amostra, 61 participantes, discordam que a remuneração recebida satisfaça suas necessidades fisiológicas e 6% da amostra, 12 respondentes, discordam totalmente com a afirmativa em questão. Ademais, 6 participantes se mostram indiferentes em relação à afirmativa, constituindo 3% dos respondentes.

Gráfico 8 – Satisfação das necessidades fisiológicas dos participantes



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

Diante disso, pode-se concluir que os colaboradores da organização estão satisfazendo suas necessidades primárias da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, por meio da remuneração recebida.

Entretanto, percebe-se que mais de 30% dos colaboradores afirmam que não estão satisfeitos com a remuneração recebida, tal resultado mostra que a organização precisa traçar planos de ação para que esse resultado seja otimizado e, sendo assim, possibilite que um maior número de colaboradores tenha suas necessidades básicas satisfeitas por meio do trabalho na organização.

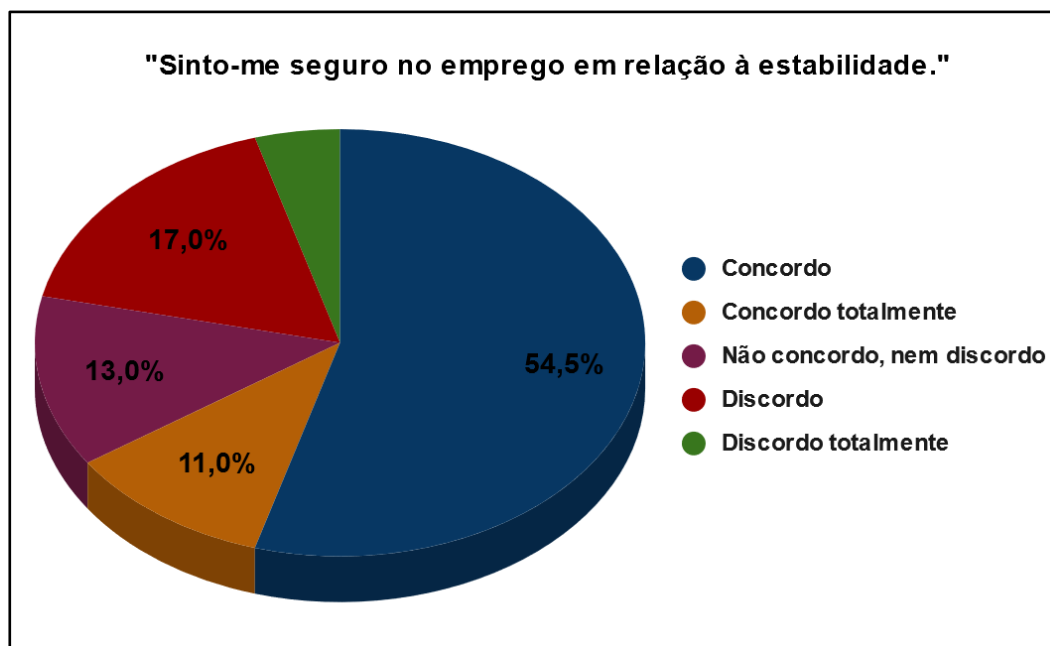
- **“Sinto-me seguro no emprego em relação à estabilidade”**

A afirmativa em questão se relaciona com as necessidades de segurança da hierarquia das necessidades de Maslow. Chiavenato (2021) afirma que as necessidades de segurança estão relacionadas à proteção contra ameaças externas ou ambientais e a satisfação destas garantem, também, a sobrevivência do indivíduo.

Conforme ilustra o gráfico 9, mais da metade dos respondentes sentem-se em posição estável na organização, visto que 109 respondentes concordam com a afirmação em questão, representando 54,5% da amostra e 22 participantes concordam totalmente com a afirmativa, constituindo 11% da amostra.

Entre os participantes do questionário, 17%, que corresponde à 34 colaboradores, discordam que têm estabilidade no emprego e 4,5%, que corresponde à 9 colaboradores, discordam totalmente. Ademais, 26 participantes mostraram-se indiferentes em relação à afirmativa em questão, representando 13% da amostra.

Gráfico 9 – Satisfação das necessidades de segurança dos participantes



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

Pode-se afirmar a maioria dos participantes se sentem em posição estável no seu emprego na organização, portanto, as necessidades de segurança dos colaboradores estão sendo satisfeitas.

Sendo assim, de acordo com Chiavenato (2021), as necessidades primárias dos colaboradores estão sendo satisfeitas pela organização, visto que estas são satisfeitas externamente através da permanência no emprego, da remuneração e das condições de trabalho.

- **“O meu relacionamento com os colegas de trabalho é bom e tenho amizade com grande parte deles.”**

A afirmativa em questão está relacionada às necessidades sociais da hierarquia das necessidades de Maslow. Chiavenato (2021) afirma que estas necessidades estão associadas ao desejo de dar e receber afeto e podem ser satisfeitas por meio da participação em grupos e através de amizades.

A pesquisa revelou que a maioria dos colaboradores concordam que tem um bom relacionamento com os colegas de trabalho, constituindo 64,5% da amostra, e 30,5% da amostra concorda totalmente com a afirmativa em questão.

Entre os participantes, 2,5% discordam que possuem um bom relacionamento com os parceiros de organização e somente 0,5% discorda totalmente com a afirmativa. Conforme ilustra o gráfico a seguir:

Gráfico 10 – Satisfação das necessidades sociais dos participantes



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

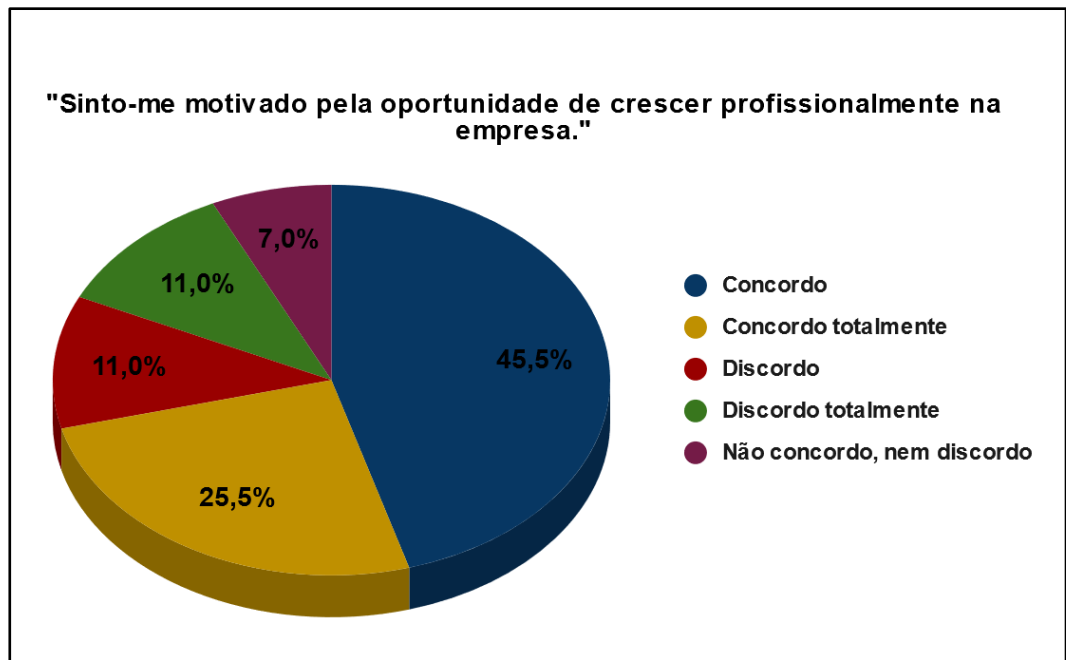
Sendo assim, é possível concluir que há um clima organizacional agradável entre os colaboradores e, portanto, o terceiro nível da hierarquia das necessidades de Maslow está sendo satisfeito.

- **“Sinto-me motivado pela oportunidade de crescer profissionalmente na empresa.”**

A afirmativa em questão buscava analisar a perspectiva dos colaboradores quanto à possibilidade de crescimento profissional na empresa. Tal fator está relacionado às necessidades de autorrealização da Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

Conforme ilustra o Gráfico 11, 45,5% dos respondentes concordam que são motivados pela possibilidade de crescimento profissional dentro da organização e 25,5% dos participantes concordam totalmente com a afirmação. Discordam da afirmação 11% da amostra e discordam totalmente da afirmação 11% dos colaboradores sobre serem motivados pela possibilidade de crescimento profissional na empresa. Se mostram indiferentes, quanto à afirmativa em questão, 7% da amostra.

Gráfico 11 – Necessidades de autorrealização dos participantes



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

Chiavenato (2021) afirma que essas necessidades são as mais elevadas dos indivíduos e os levam a buscar o máximo de suas aptidões e capacidade, na tentativa de desenvolver seu potencial individual.

Além disso, Chiavenato (2021) relaciona as necessidades de autorrealização com os fatores motivacionais propostos na Teoria dos dois fatores de Herzberg visto que são semelhantes por serem intrínsecos ao indivíduo e associados ao avanço na carreira, ao crescimento profissional e ao reconhecimento.

Diante disso, pode-se afirmar que as necessidades de autorrealização estão presentes na maioria dos colaboradores da organização e estas podem ser satisfeitas pela nova estrutura de crescimento na carreira viabilizada através da Escalada Freitas e da reestruturação de cargos e salários.

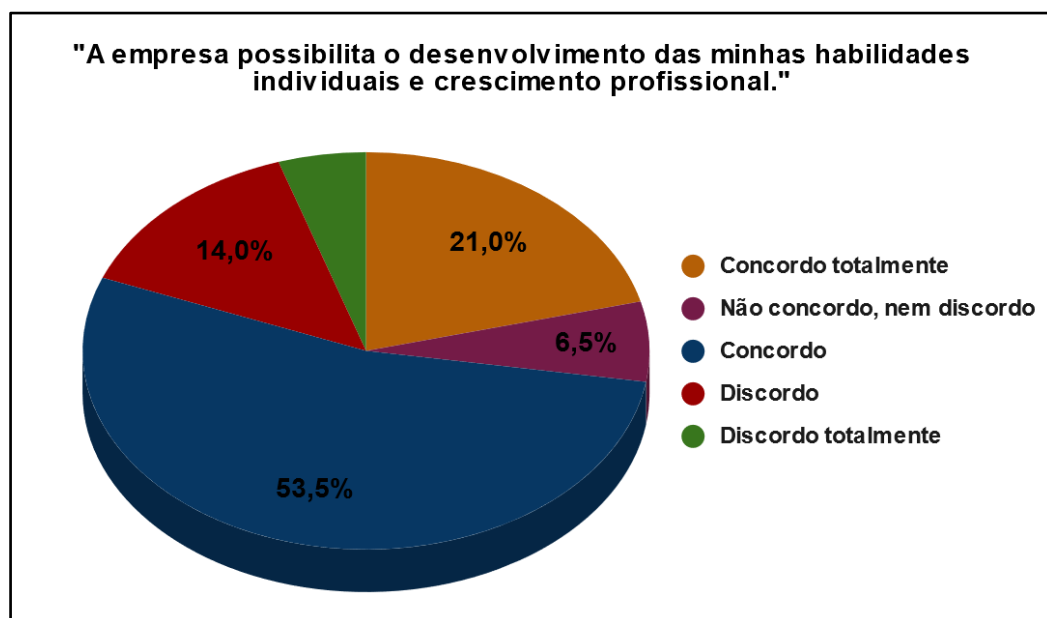
• **“A empresa possibilita o desenvolvimento das minhas habilidades individuais e crescimento profissional.”**

A afirmativa em questão buscava analisar a percepção dos colaboradores em relação aos fatores motivacionais propostos pela Teoria dos dois fatores de Herzberg. Portanto, a questão indaga acerca das oportunidades de desenvolvimento individual e profissional no âmbito organizacional.

De acordo com Johann (2013), a organização é responsável pela satisfação dos fatores motivacionais dos colaboradores, visto que dependem das tarefas designadas ao indivíduo no trabalho e das oportunidades de crescimento profissional e pessoal.

Conforme ilustra o Gráfico 12, a maioria dos colaboradores têm seus fatores motivacionais satisfeitos pela organização, visto que 53,5% concordam com a afirmativa em questão e 21% concorda totalmente quanto à possibilidade de desenvolvimento das habilidades individuais e crescimento profissional dentro da organização. Entre os participantes, 14% discordam com a afirmativa, 5% discordam totalmente acerca da existência dessa oportunidade e 6,5% se mostram indiferentes quanto à questão.

Gráfico 12 – Fatores motivacionais dos participantes



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

Portanto, é possível afirmar os fatores motivacionais são capazes de satisfazer as necessidades dos colaboradores, visto que a maior parte dos participantes sente que pode desenvolver suas habilidades pessoais e crescer profissionalmente dentro do modelo de gestão da organização.

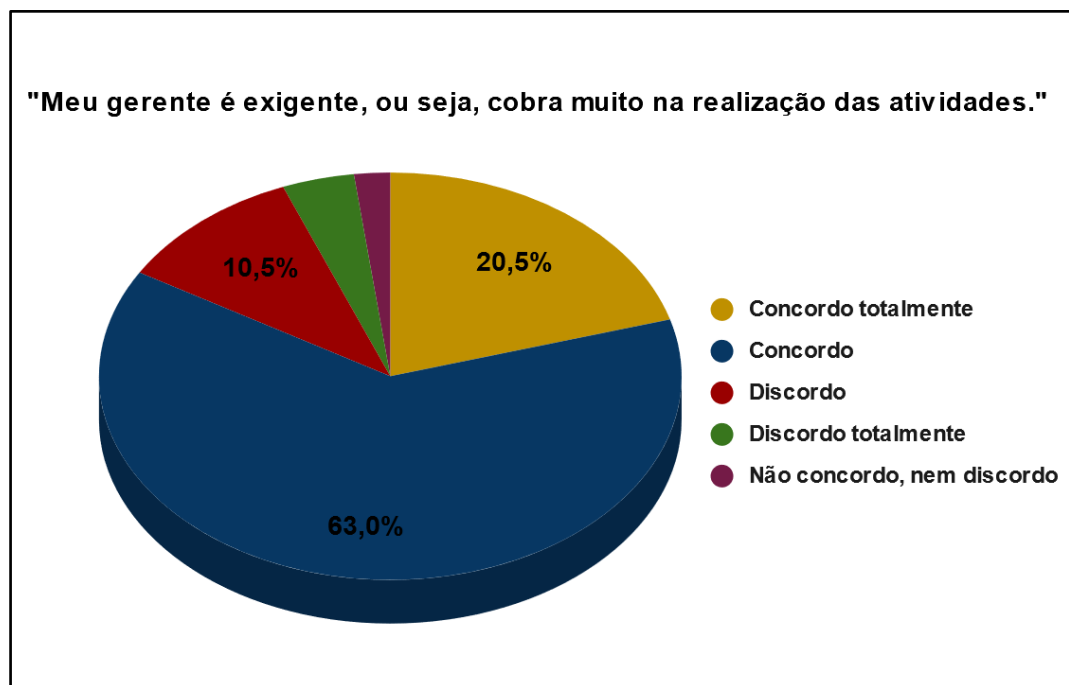
Vale ressaltar que, Chiavenato (2021) afirma quando os fatores motivacionais são excelentes, estes são capazes de produzir sentimentos de satisfação e o aumento excelente da produtividade de forma duradoura nos indivíduos, visto que estão relacionadas com a autorrealização.

- **“Meu gerente é exigente, ou seja, cobra muito na realização das atividades.”**

A afirmativa em questão buscava analisar a percepção dos colaboradores quanto ao estilo gerencial na unidade em que trabalham. Tal aspecto se relaciona com a Teoria de motivação X e Y de Douglas McGregor.

Conforme ilustra o Gráfico 13, 63% dos participantes concordam que são muito cobrados por seus gerentes durante a rotina de trabalho e 20,5% concordam totalmente com a afirmativa. Em contrapartida, 10,5% discordam de tal exigência por parte dos gerentes, 4% discordam totalmente com a afirmativa e 2% se mostram indiferentes.

Gráfico 13 – Estilo gerencial na percepção dos participantes



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

É possível concluir que o modelo gerencial na organização é exigente, visto que a maioria dos respondentes se sentem muito cobrados pelos seus gerentes. Portanto, os gerentes possuem um modelo de gestão que se encaixa nos pressupostos da Teoria X, aplicando uma conduta rígida visando a obtenção do desempenho esperado.

De acordo com Johann (2013), os colaboradores classificados no comportamento do tipo X precisam ser geridos de forma rígida para compensar as deficiências humanas pressupostas na Teoria. Wagner e Hollenbeck (2013) citam que, na abordagem da Teoria X, a

ressistência dos colaboradores às necessidades da organização são vencidas mediante rigidez na gestão e recompensas econômicas.

Sugere-se, portanto, que os gerentes adotem um modelo gerencial mais flexível, possibilitando autonomia aos seus subordinados, acreditando mais no potencial de inventividade e das habilidades profissionais destes. Ademais, é preciso que os gerentes procurem meios para possibilitar o alcance das metas pessoais dos colaboradores, auxiliando como podem fazer a gestão de si mesmos e, ao mesmo tempo, buscar o alcance das metas organizacionais.

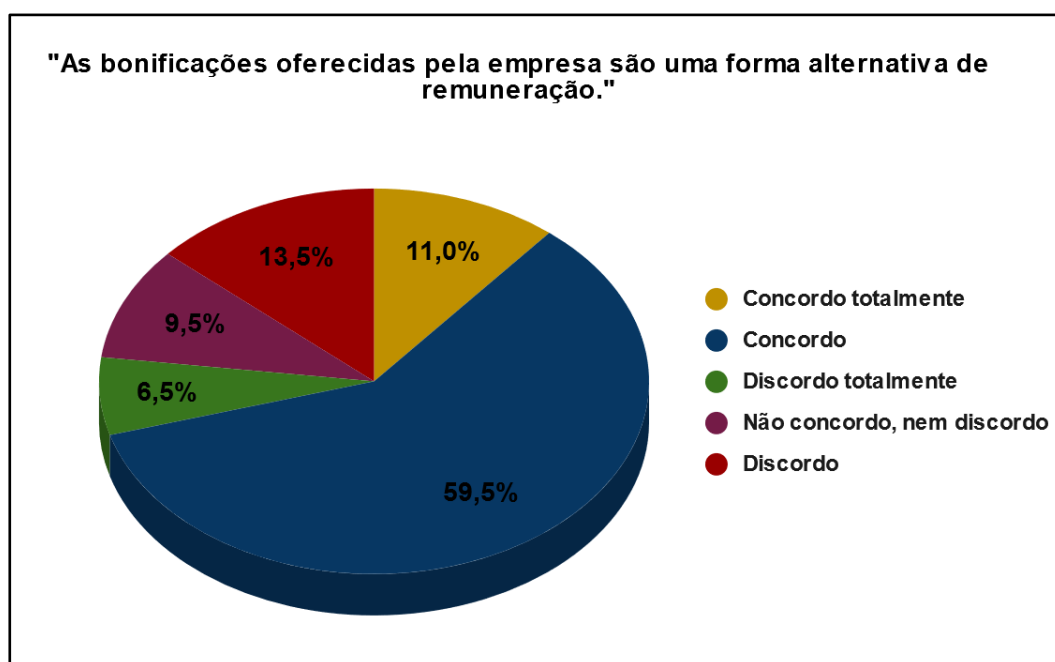
- **“As bonificações oferecidas pela empresa são uma forma alternativa de remuneração.”**

A afirmativa em questão buscava identificar se os colaboradores valorizam as bonificações oferecidas pela empresa como uma forma de alternativa ou complementar de remuneração.

Conforme ilustra o Gráfico 14, 59,5% dos participantes consideram as bonificações recebidas pela empresa como uma forma alternativa de remuneração e 11% concordam totalmente com a afirmação.

Além disso, 13,5% discordam que as bonificações sejam um complemento da remuneração fixa e 6,5% discordam totalmente com a afirmação em questão. Os colaboradores que se mostram indiferentes quanto à afirmação representam 9,5% da amostra.

Gráfico 14 – Remuneração variável na percepção dos participantes



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

Portanto, é possível afirmar que a maioria dos colaboradores valoriza e considera as bonificações oferecidas pela empresa como uma forma alternativa ou complementar de remuneração, sendo assim, fica evidente a preocupação da empresa em recompensar os colaboradores pelo desempenho alcançado.

Chiavenato (2020) cita que a remuneração fixa estável não é o suficiente para manter um indivíduo motivado. A remuneração variável é uma ferramenta de motivação intrínseca que dá ênfase à autorrealização do indivíduo e, ainda, premia e incentiva o desempenho excepcional dos colaboradores.

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

A afirmação acima está relacionada à Teoria da Expectância proposta por Victor Vroom e buscava analisar a percepção dos colaboradores quanto ao sistema de remuneração utilizado pela organização e a possível motivação decorrente deste.

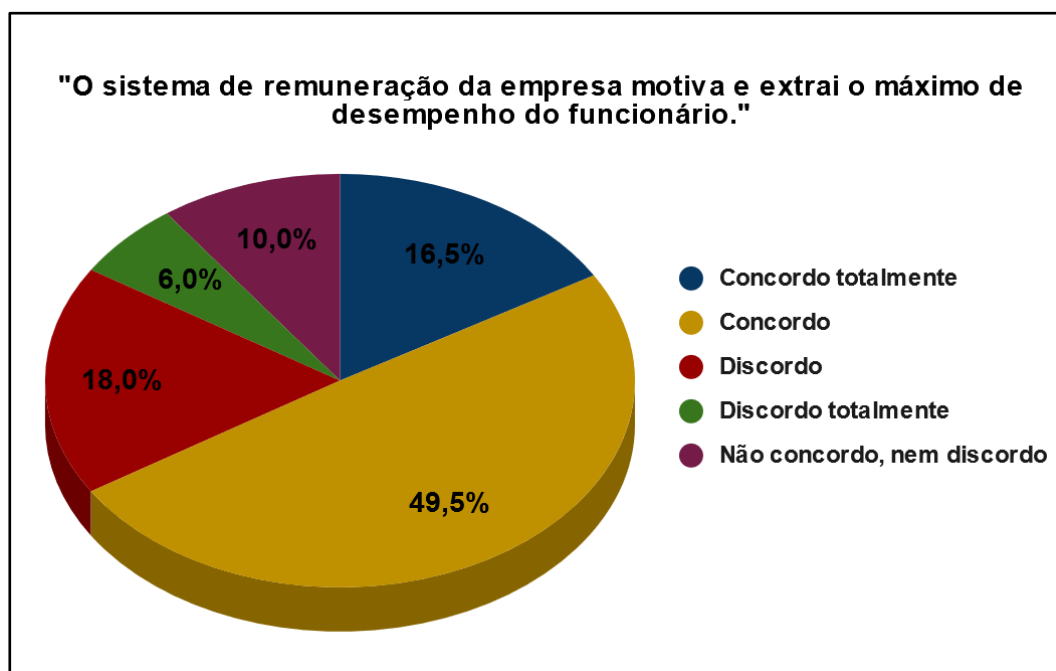
De acordo com Johann (2013), a Teoria da expectância defende que os fatores determinantes do comportamento humano, no ambiente de trabalho, são os possíveis ganhos econômico-financeiros decorrentes de tal comportamento.

Conforme ilustra o Gráfico 15, foi constatado que 49,5% dos participantes concordam que se sentem motivados a ter o melhor desempenho por conta do modelo de

remuneração vigente na empresa e, além disso, concorda totalmente com a afirmativa em questão 16,5% da amostra.

Entretanto, 24% dos respondentes não percebem uma relação entre o sistema de remuneração e sua motivação no desempenho do trabalho. Além disso, 10% se sentem indiferente em relação à afirmativa em questão.

Gráfico 15 – Teoria da expectância entre os participantes



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

Diante disso, pode-se concluir que o sistema de remuneração utilizado na organização estudada funciona como um fator motivador para a maioria dos colaboradores, visto que 66% dos participantes dizem sentirem-se motivados a desempenhar suas atividades da melhor forma possível.

Entretanto, percebe-se que uma grande parcela dos colaboradores, 34% da amostra, não sentem que o sistema de remuneração influencia em sua motivação no ambiente de trabalho.

Diante disso, vale ressaltar que, de acordo com Chiavenato (2021), os objetivos pessoais dos colaboradores podem não envolver somente a recompensa financeira. O objetivo pessoal do indivíduo pode ser a obtenção de aceitação social ou de reconhecimento profissional, por exemplo.

Sendo assim, a remuneração oferecida pela organização não será o fator motivador para o colaborador, visto que esta não está relacionada ao objetivo final e pessoal do mesmo.

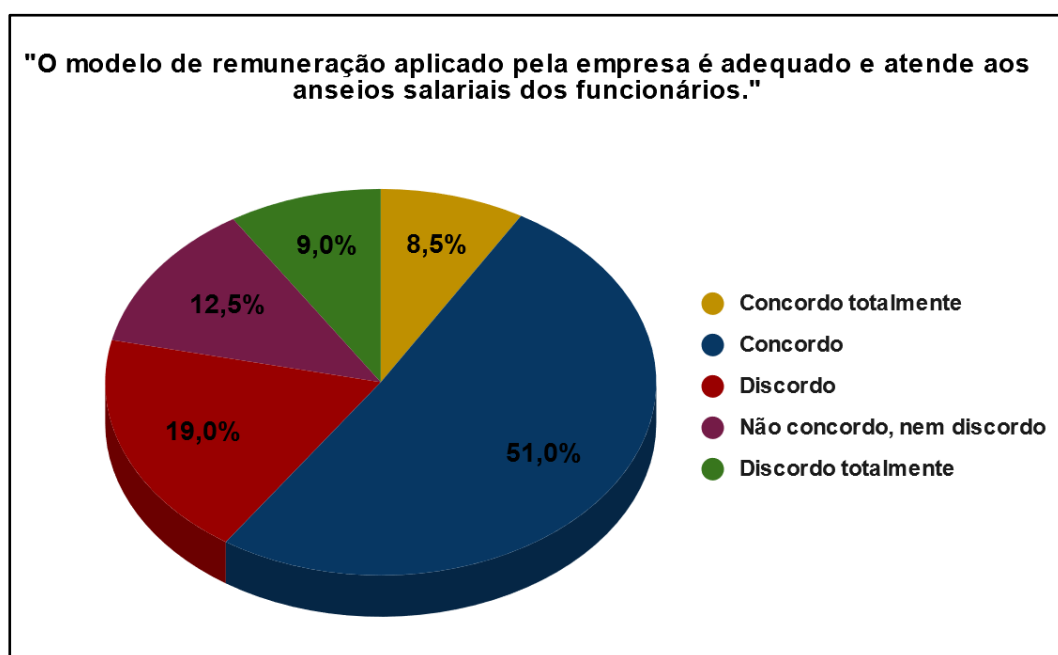
Portanto, é preciso que a organização utilize outras ferramentas de premiação pelo bom desempenho. Os programas de reconhecimento profissional e as promoções na carreira devem ser, também, utilizados como uma ferramenta de motivação para os colaboradores.

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

A afirmativa em questão visa analisar a percepção dos colaboradores acerca do modelo de remuneração utilizado na organização e sua adequação aos anseios salariais dos participantes.

Conforme ilustra o Gráfico 16, entre os respondentes, 51% concordam com a afirmativa em questão e 8,5% concordam totalmente que o modelo de remuneração utilizado é adequado aos seus anseios salariais. Entretanto, 28% dos respondentes não acreditam que o modelo de remuneração é adequado e 12,5% se mostraram indiferentes acerca da afirmativa.

Gráfico 16 – Modelo de remuneração na percepção dos participantes



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

Diante disso, é possível concluir que o modelo de remuneração utilizado pela organização é adequado para os colaboradores, visto que 59,5% dos participantes acreditam que o sistema é adequado às suas expectativas.

Entretanto, percebe-se uma grande quantidade de colaboradores que não concordam com a afirmativa., tal resultado mostra que é preciso que a organização busque

entender os anseios salariais dos colaboradores e debata acerca da possibilidade de reformulação ou reestruturação do modelo de remuneração.

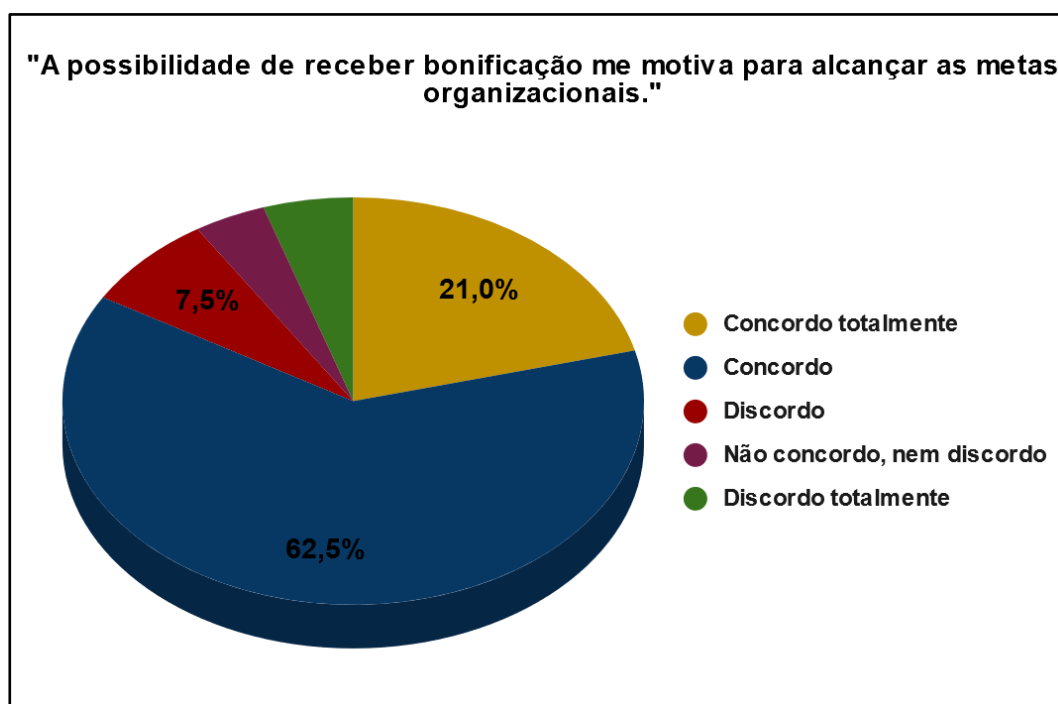
- **“A possibilidade de receber bonificação me motiva para alcançar as metas organizacionais.”**

A afirmativa em questão indaga acerca da relação entre a motivação dos colaboradores para o trabalho e as bonificações distribuídas caso a meta seja alcançada, ou seja, buscou analisar os impactos da remuneração variável na motivação dos participantes.

Conforme ilustra o Gráfico 17, a maioria dos respondentes diz se sentirem mais motivados para buscar o alcance das metas organizacionais por conta da bonificação distribuída, visto que 83,5% da amostra dizem concordar com a afirmação em questão.

Entretanto, 12,5% dos respondentes dizem não sentirem motivados por conta da remuneração variável decorrente das metas organizacionais alcançadas e 4% da amostra se mostram indiferentes acerca da afirmação.

Gráfico 17 – Remuneração variável na percepção dos participantes



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

Contudo, pode-se afirmar que a remuneração variável utilizada pela organização causa um efeito positivo na motivação dos colaboradores, visto que estes se sentem mais motivados a desempenhar suas atividades com excelência.

Tal resultado confirma os aspectos propostos na Teoria da expectativa, visto que, de acordo com Chiavenato (2021), Lawler III propõe que o dinheiro é um fator motivador para o bom desempenho e para a dedicação do colaborador à organização. Ademais, a Teoria defende que o colaborador desempenhará suas atividades da melhor forma possível quando o mesmo estiver ciente que este desempenho excelente possibilitará maiores ganhos financeiros.

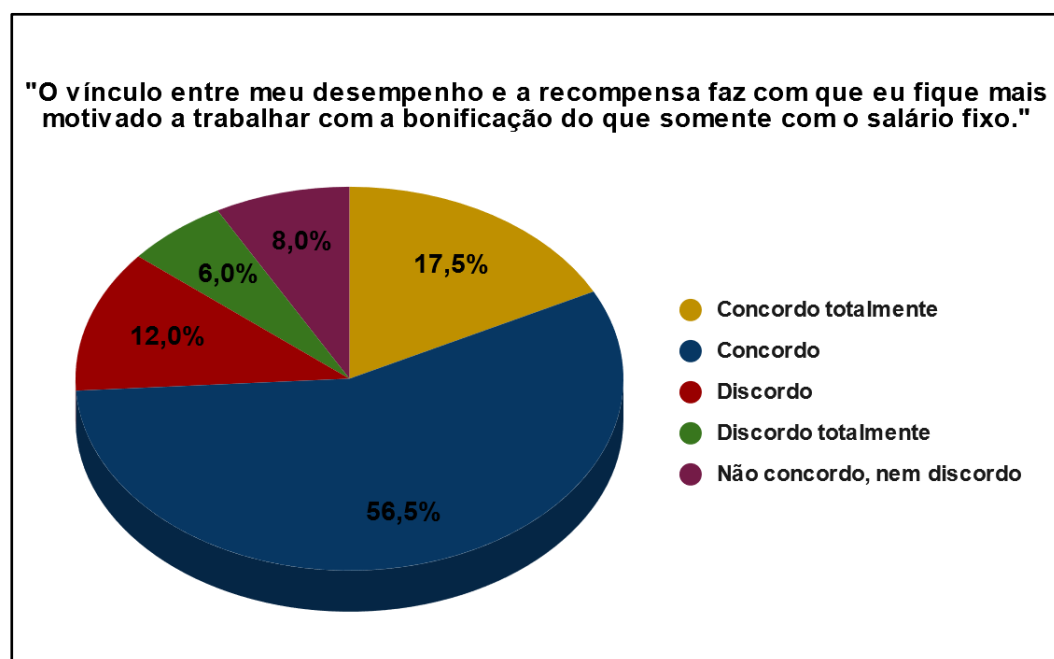
Vale ressaltar que o dinheiro permite que as necessidades fisiológicas e necessidades de seguranças do indivíduo sejam satisfeitas e, ainda, possibilita que o colaborador satisfaça necessidades sociais, de estima e de autorrealização (CHIAVENATO, 2021).

• **“O vínculo entre meu desempenho e a recompensa faz com que eu fique mais motivado a trabalhar com a bonificação do que somente com o salário fixo.”**

A afirmativa em questão buscava identificar a percepção dos participantes no que tange à remuneração fixa e à remuneração variável. Foi possível identificar que 74% dos respondentes dizem se sentir mais motivados a trabalhar em razão da recompensa oferecida no alcance das metas organizacionais.

Além disso, conforme o Gráfico 18 ilustra, 18% dos colaboradores discordam com a influência da remuneração variável na sua motivação para o trabalho. Além disso, 8% da amostra diz ser indiferente quanto à afirmativa em questão.

Gráfico 18 – Remuneração fixa x Remuneração variável na visão dos participantes



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

Sendo assim, foi possível concluir que a maioria dos colaboradores são motivados para o desempenho do trabalho por meio da remuneração variável advinda do alcance das metas organizacionais. Portanto, a utilização do modelo de remuneração variável consegue ser uma ferramenta assertiva para motivar os colaboradores da organização.

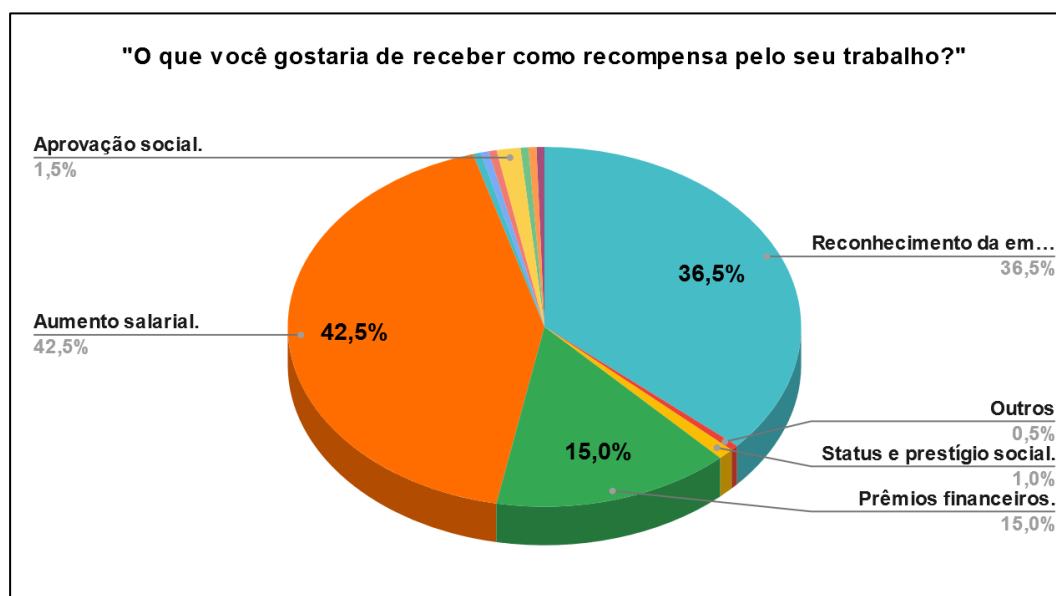
- **“O que você gostaria de receber como recompensa pelo seu trabalho?”**

A pergunta em questão buscava analisar quais aspectos são importantes para os colaboradores como forma de recompensa pelo desempenho do trabalho na organização. Como resposta, poderiam ser escolhidas mais de uma opção ou respondida abertamente.

Conforme ilustra o Gráfico 19, deseja obter aumento salarial como recompensa pelo trabalho 42,5% da amostra e 15% dos colaboradores gostariam de obter prêmios financeiros, sendo assim, conclui-se que a maioria dos colaboradores preferem recompensas de cunho financeiro como recompensa.

É possível observar, também, que 36,5% dos colaboradores gostariam de obter reconhecimento da empresa, do líder, da equipe e dos colegas como recompensa pelo seu trabalho. Somente 1,5% da amostra deseja aprovação social e 1% dos respondentes gostariam de obter status e prestígio social como recompensa pelo trabalho.

Gráfico 19 – Recompensas intrínsecas e extrínsecas



Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

No tópico aberto, foram obtidas cinco respostas abertas, mencionadas no Quadro 5, acerca do que os participantes gostariam de receber como recompensa pelo trabalho.

Quadro 5 – Recompensas mencionadas no questionário

Respostas obtidas no questionário
1) “Reconhecimento e oportunidade de crescimento, falta estímulo individual para com os funcionários.”
2) “Só de estar na equipe já é uma recompensa.”
3) “Descanso. A motivação financeira é boa, mas não é tudo. Às vezes a rotina é exaustiva, o trabalho intenso, então receber folgas e liberdade de alguns horários seriam uma boa forma de recompensa também.”
4) “Oportunidade de crescimento na empresa.”
5) “Reconhecimento profissional.”

Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

Diante disso, percebe-se que 1% da amostra deseja ter mais oportunidades de crescimento dentro da organização como forma de reconhecimento pelo trabalho. Além disso, a flexibilidade de horários também é abordada como uma possível recompensa e vale ressaltar que, de acordo com Oliveira (2017), este é um benefício social não monetário. Oliveira (2017) cita que a implementação destes benefícios pode provocar uma melhoria na qualidade de vida dos colaboradores e dos indivíduos que se relacionam indiretamente com a organização, como os familiares dos funcionários.

Diante dos resultados obtidos, é possível concluir a maioria dos colaboradores busca por recompensas extrínsecas como resultado do desempenho de suas atividades, visto que a maioria dos colaboradores gostariam de obter aumento salarial e prêmios financeiros.

Entretanto, percebe-se um grande número de participantes que buscam por recompensas intrínsecas, fato que indica que as recompensas organizacionais não monetárias são, também, de suma importância no processo motivacional dos colaboradores e devem receber a devida atenção na estruturação de planos de incentivo corporativo.

Com base no resultado adquirido por meio do questionário e das entrevistas, é possível realizar uma síntese dos benefícios e dos desafios encontrados na utilização do programa de incentivo corporativo na empresa, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Benefícios e desafios mencionados no questionário e nas entrevistas

Mudança	Benefícios	Desafios
Nova distribuição e nomenclatura de cargos.	Os colaboradores se sentem motivados pelo potencial de crescimento profissional baseado em suas habilidades dentro da organização.	Acompanhamento individual dos colaboradores para que as pessoas mais adequadas sejam transferidas de cargo.
Estruturação do plano de carreiras.	Colaboradores se sentem seguros na empresa em relação à estabilidade e reconhecem a oportunidade de crescimento na carreira dentro da organização. O crescimento dentro da organização é mais estruturado.	Desenvolvimento de uma avaliação de desempenho estruturada para aprimorar as promoções de cargos ou possíveis demissões. Atualmente, a empresa não possui nenhuma avaliação de desempenho estruturada oficialmente.
Recompensas monetárias.	As recompensas financeiras são um ótimo fator motivador para os colaboradores. O alcance das metas organizacionais fornece bonificações para os funcionários, portanto, tanto a empresa quanto o indivíduo ganham pelo bom desempenho.	As recompensas financeiras são um ótimo fator motivador para os colaboradores. O alcance das metas organizacionais fornece bonificações para os funcionários, portanto, tanto a empresa quanto o indivíduo ganham pelo bom desempenho.
Recompensas para funcionário destaque.	A união entre recompensa financeira e recompensa não monetária funciona como um bom fator motivador para os colaboradores. As medalhas PIC são um símbolo importante de reconhecimento organizacional.	A escolha assertiva do colaborador a ser premiado no mês. Outro desafio mencionado foi a elaboração de critérios a serem utilizados para esta decisão sem que estes fossem injustos ou muito rígidos.
Recompensas não-monetárias.	O vínculo afetivo empresa-colaborador é cultivado. As necessidades sociais, de estima e de autorrealização são satisfeitas por meio da valorização e reconhecimento da empresa, do líder, da equipe e dos colegas.	Estipular diferentes ferramentas de motivação que não envolvam recompensas financeiras, como flexibilidade no horário de trabalho, mencionada por um dos participantes.

Quadro 6 – Benefícios e desafios mencionados no questionário e nas entrevistas
(Conclusão)

Metas organizacionais para cada loja.	Colaboradores motivados para o alcance das metas organizacionais e para o ganho de recompensas. Metas determinadas de acordo com o nível de cada unidade e com a sazonalidade.	Resultado somente do desempenho em equipe, não estabelecendo metas pessoais para cada colaborador. O desafio é estabelecer metas individuais sem afetar no relacionamento dos colaboradores, possivelmente decorrentes da concorrência entre si para o alcance de metas.
---------------------------------------	--	--

Fonte: dados da pesquisa formatados pela autora (2021).

Os desafios citados nas entrevistas estão relacionados à avaliação de desempenho individual dos colaboradores para que a organização tome decisões assertivas no que tange às premiações oferecidas e às promoções de cargo internamente.

Sendo assim, percebe-se a necessidade da empresa em implementar avaliações de desempenho que considerem os aspectos individuais dos colaboradores para que as decisões tomadas sejam justas com todos os outros funcionários e assertivas no âmbito organizacional.

Além disso, o vínculo empresa-colaborador está pautado, principalmente, em aspectos financeiros, portanto, a organização procura ferramentas para que existam outros vínculos afetivos na relação com os colaboradores.

Diante dos resultados obtidos, percebe-se que os colaboradores valorizam as estratégias motivacionais utilizadas na organização, entretanto, aspectos pessoais e afetivos devem ser mais explorados para promover um maior bem-estar e qualidade de vida para os funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou que os desafios e os benefícios envolvidos na implementação de um programa de incentivo corporativo no contexto de uma rede nordestina varejista e atacadista de utilidades domésticas fossem identificados, atendendo aos objetivos geral e específicos propostos inicialmente.

Foi possível concluir, com base nos resultados obtidos, que a organização estudada obteve ganhos positivos na dinâmica de recursos humanos, apesar das dificuldades identificadas na implementação do programa. A principal dificuldade encontrada se relaciona às questões que fazem parte dos planos futuros da organização para a otimização dos processos internos.

Dentre os benefícios identificados, conclui-se que os colaboradores se mostram motivados por meio das ferramentas implementadas pela organização, visto que valorizam as premiações e bonificações utilizadas atualmente pela organização.

Ademais, outro aspecto positivo do programa de motivação utilizada foi a reestruturação dos cargos, o qual possibilitou que as promoções de cargo na organização sejam realizadas de acordo com as habilidades dos colaboradores e o destaque nas atividades executadas, promovendo o enriquecimento do cargo e o desenvolvimento profissional dos indivíduos.

Esta pesquisa possui tema atual e relevante, visto que cada vez mais as organizações têm buscado utilizar ferramentas que proporcionem motivação no ambiente de trabalho e qualidade de vida para os colaboradores e, para isso, têm adotado estratégias motivacionais como forma de adquirir vantagem competitiva no seu desempenho no mercado.

A pesquisa possui limitações, por ter analisado a realidade de somente uma organização. O estudo de caso, apesar de ter tornado possível a análise profunda da dinâmica real de uma empresa, não propicia a generalização.

Como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se estudos de cunho qualitativo, que busquem a análise dos aspectos emocionais e afetivos acerca da motivação no ambiente de trabalho. Além disso, propõe-se também que sejam realizadas pesquisas sobre a motivação humana no ambiente de trabalho relacionada ao propósito de vida dos indivíduos, além de investigações longitudinais.

REFERÊNCIAS

- AGUSTINI, Maria Julia et al. Incentivos organizacionais: a chave do sucesso para o novo sistema de gestão. **Anais do Seminário Científico do UNIFACIG**, n. 3, 2018.
- ALENCAR, David Queiroz de. **Impacto do clima organizacional na satisfação e motivação do colaborador no ambiente de trabalho: análise em uma instituição pública de ensino superior**. 2017. 15 f. TCC (graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza-CE, 2017.
- BONAFIN, TC BRANDALISE NT; BRANDALISE, Loreni Teresinha. **Incentivos organizacionais versus satisfação dos funcionários**. Acesso em, v. 06, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Administração –Teoria, processo e pratica**. São Paulo: Makron Books. 2000.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas: Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho para Alcançar Resultados**. São Paulo: Editora Manole, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. São Paulo: Grupo GEN, 2020.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo Grupo GEN, 2021.
- DA COSTA, Gean César. **Aspectos Motivacionais dos professores da cidade de Manhuaçu (MG) à Luz da Teoria de Herzberg**. Repositório de Trabalhos de Conclusão de Curso, 2018.
- ERLICH, Ruwer Léia Maria. **Estratégias organizacionais**. São Paulo: Grupo A, 2018. 9788595026650.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019.
- GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murillo. **A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados**. Revista Científica Eletrônica de Administração, São Paulo, ano VII, n. 13, 2007.
- GUILHERME, Jerónimo Taundi et al. **Fatores motivadores para o alcance das metas de receita tributária em Moçambique**. 2014.
- JOHANN, Silvio. **Comportamento Organizacional - Teoria e prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia**

Científica. 8 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

LIMA, Isabelle Raysa Queiroz Saraiva Fonseca. **A remuneração variável na percepção dos funcionários e suas consequências na motivação e no desempenho: um estudo de caso em grandes empresas Cearenses**. 2017. 92 f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2017.

MANCEBO, Renata dos Santos Monteiro; ESTHER, MARIA. **Motivação nas empresas**. Apresentação de pós-graduação em Gestão de Pessoas. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2003.

MOREIRA, Herivelto. **Investigação da motivação do professor: a dimensão esquecida**. Revista Educação&Tecnologia, 2011.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. **O trabalho e seus sentidos**. Porto Alegre, v.19, n. spe, p. 47-56, 2007.

NELO, Samira Tertuliano Bicalho et al. **Motivação como valorização do capital intelectual no contexto da sociedade do conhecimento**. VII Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, p. 23-25, 2010.

OLIVEIRA, Luciano. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. São Paulo: Grupo A, 2017.

PASQUINI, Nilton Cesar. **Incentivos organizacionais versus um aumento da produtividade e da auto-estima**. Revista Qualidade Emergente, v. 7, n. 2, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALVADOR, Simone Rosa. **Motivação Organizacional**. Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA, v. 10, n. 1, 2016.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional**. Revista de Administração Contemporânea, v. 13, p. 450-467, 2009.

SEBRAE. Lojas de Utilidades Domésticas. 30, de abr. 2020. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/potencial-de-mercado/lojas-de-utilidades-domesticas>> Acesso em: 04, 2021.

SHERMERHORN, John R. Jr., Administração (tradução). 5a ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WAGNER, John A. HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional**. 4ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Sr (a). Colaborador (a), esta pesquisa tem o objetivo de coletar dados para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará –UFC, cujo objetivo é identificar como os colaboradores entendem o programa de incentivo baseado na valorização do desempenho e se essa percepção é um importante fator de motivação organizacional. Informo que os dados coletados serão usados somente para fins acadêmicos, preservando o sigilo de todos os participantes. Peço a sua colaboração para responder às perguntas a seguir. Sua participação neste questionário será muito importante para a concretização do objetivo final. Obrigada.

Parte I – Colaborador

- 1) Qual é o seu gênero?
 - a. Feminino
 - b. Masculino

- 2) Qual é a sua idade?
 - a. Entre 18 e 24 anos
 - b. Entre 25 e 34 anos
 - c. Entre 35 e 44 anos
 - d. 45 anos ou mais

- 3) Qual é o seu estado civil?
 - a. Solteiro (a)
 - b. Casado (a)
 - c. Viúvo (a)
 - d. Divorciado (a)
 - e. Outros

- 4) Quantos filhos você tem?
 - a. Não tenho filhos
 - b. Um filho
 - c. Dois filhos
 - d. Três ou mais filhos

- 5) Qual é o seu grau de escolaridade?
- a. Ensino fundamental completo
 - b. Ensino médio completo
 - c. Ensino superior completo
 - d. Outros
- 6) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- a. Menos de 1 ano
 - b. Entre 1 e 2 anos
 - c. Entre 2 e 4 anos
 - d. Mais de 4 anos
- 7) Você exerce cargo de gerência?
- a. Sim
 - b. Não

Parte II – Aspectos Motivacionais

Nas afirmações a seguir, selecione a opção que corresponde à sua opinião.

- 8) A remuneração recebida satisfaz minhas necessidades básicas como alimentação, moradia e lazer.
- a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Concordo
 - e. Concordo totalmente
- 9) Sinto-me seguro no emprego em relação à estabilidade.
- a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Concordo
 - e. Concordo totalmente

- 10) O meu relacionamento com os colegas de trabalho é bom e tenho amizade com grande parte deles.
- a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Concordo
 - e. Concordo totalmente
- 11) Sinto-me motivado pela oportunidade de crescer profissionalmente na empresa.
- a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Concordo
 - e. Concordo totalmente
- 12) A empresa possibilita o desenvolvimento das minhas habilidades individuais e crescimento profissional.
- a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Concordo
 - e. Concordo totalmente
- 13) Meu gerente é exigente, ou seja, cobra muito na realização das atividades.
- a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Não concordo, nem discordo
 - d. Concordo
 - e. Concordo totalmente
- 14) As bonificações oferecidas pela empresa são uma forma alternativa de remuneração.
- a. Discordo totalmente
 - b. Discordo

- c. Não concordo, nem discordo
- d. Concordo
- e. Concordo totalmente

15) O sistema de bonificação da empresa motiva e extrai o máximo de desempenho do funcionário.

- a. Discordo totalmente
- b. Discordo
- c. Não concordo, nem discordo
- d. Concordo
- e. Concordo totalmente

16) O modelo de remuneração aplicado pela empresa é adequado e atende aos anseios salariais dos funcionários.

- a. Discordo totalmente
- b. Discordo
- c. Não concordo, nem discordo
- d. Concordo
- e. Concordo totalmente

17) A possibilidade de receber bonificação me motiva para alcançar as metas organizacionais.

- a. Discordo totalmente
- b. Discordo
- c. Não concordo, nem discordo
- d. Concordo
- e. Concordo totalmente

18) O vínculo entre meu desempenho e a recompensa faz com que eu fique mais motivado a trabalhar com a bonificação do que somente com o salário fixo.

- a. Discordo totalmente
- b. Discordo
- c. Não concordo, nem discordo
- d. Concordo

e. () Concordo totalmente

19) O que você gostaria de receber como recompensa pelo seu trabalho?

a. () Aumento salarial

b. () Reconhecimento da empresa, do líder, da equipe e dos colegas

c. () Aprovação social

d. () Prêmios financeiros

e. () Status e prestígio social

f. () Outros.

O que?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES

- 1- Como foi percebida a necessidade de estruturar um programa de motivação?
- 2- Quais eram os objetivos por parte da organização ao implementar um programa de motivação?
- 3- Como funcionavam as práticas de bonificação anteriormente?
- 4- Como era a distribuição de cargos anteriormente?
- 5- O programa de motivação foi bem aceito pelos colaboradores?
- 6- Quais foram os resultados positivos percebidos com a implementação do programa de incentivo?
- 7- As promoções de cargo feitas internamente estão sendo positivas para a organização?
- 8- Como os colaboradores reagiram à criação de novos cargos e à mudança na nomenclatura?
- 9- Quais foram os desafios encontrados com a implementação do programa de motivação?
- 10- Atualmente, qual é a sua visão das reformulações feitas com o programa de motivação? Os objetivos iniciais foram atingidos? Há projetos de novas melhorias a serem adotadas?