

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

ERNANDO BARBOSA DE SOUSA

A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MERCANTIL MENDES

FORTALEZA

2013

ERNANDO BARBOSA DE SOUSA

**A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MERCANTIL MENDES**

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.^a Andrea Moura da Costa
Souza

FORTALEZA

2013

ERNANDO BARBOSA DE SOUSA

**A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MERCANTIL MENDES**

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

Aprovada em: ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Andrea Moura da Costa Souza (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais – Fernando e Silvana – que com muita fé em Deus conseguiram, mesmo em situações extremamente difíceis, dar uma educação de qualidade excelente aos filhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me proporcionar tantas coisas boas na minha vida.

À minha futura esposa Camila por acreditar no meu potencial e me dar força mesmo quando não merecia.

Ao meu irmão Elano, pela compreensão e ajuda em todos os momentos.

Ao meu sobrinho Pedro Aguiar que, mesmo tendo vivido pouco tempo (falecido em 31/12/2012 com pouco mais de 02 anos de idade), me ensinou o quanto é importante lutar contra as adversidades.

À minha orientadora – Andrea Moura – pela atenção, receptividade e sábia orientação dada em toda a elaboração desta monografia.

Ao professor João Wagner pela ajuda inicial no processo de elaboração desta monografia.

Aos professores Laudemiro Rabelo e Carlos Manta por fazerem parte da banca examinadora.

Ao meu amigo Davi Lopes, pela sabedoria e força dada nos meus estudos.

Aos meus amigos Gustavo Pontes e Luiz Pequeno, pela ajuda na busca de livros para esta monografia.

A todos os funcionários da empresa Mercantil Mendes, em especial ao sr. Flávio Mendes, pela receptividade, fornecimento de informações e paciência no preenchimento dos questionários.

RESUMO

O principal objetivo desta monografia é mostrar a influência da remuneração variável na motivação dos funcionários da empresa Mercantil Mendes. Para o atingimento do referido objetivo, foi feita uma fundamentação teórica, por meio de uma pesquisa bibliográfica, direcionada a motivação e a remuneração, em especial a remuneração variável, dos funcionários; e um estudo de caso na empresa Mercantil Mendes sediada no município de Itapiúna-CE na qual foram aplicados dois tipos de questionários com a utilização da escala de Likert. O tipo A para os funcionários que recebem remuneração variável e o tipo B para os que recebem a remuneração tradicional. Participaram da pesquisa 100% dos funcionários da empresa cujo número foi de 13 (treze) participantes. Por meio dos resultados dos questionários se verificou evidências das teorias motivacionais e a relação entre motivação e remuneração variável em que se comprovou uma influência positiva da referida forma de remuneração sobre a motivação dos colaboradores, pois estão esforçando-se mais por maiores recompensas. Em compensação os funcionários que recebem a remuneração tradicional ou fixa estão incomodados por acreditarem que sua remuneração não é a ideal aos seus esforços e desempenhos. Deste modo, o objetivo principal do trabalho foi concretizado.

Palavras-chaves: motivação, teorias motivacionais, remuneração, remuneração variável, Mercantil Mendes.

ABSTRACT

The main objective of this monograph is to show the influence of variable compensation in motivating the employees of the company Mercantil Mendes. For the achievement of this objective, we performed a theoretical, through a literature search, directed motivation and remuneration, in particular the variable remuneration of employees; and a case study on the company Mercantil Mendes headquartered in the city of Itapiúna-EC in which were two types of questionnaires using the Likert scale. Type A for employees who receive variable remuneration and type B for those who receive the traditional remuneration. Participants were 100% of the company employees whose number was thirteen (13) participants. Through the results of the questionnaires was verified evidence of motivational theories and the relationship between motivation and variable compensation that proved a positive influence of that form of compensation on employee motivation because they are striving more for bigger rewards. In return the employees who receive remuneration traditional fixed or are upset because they believe that their compensation is not ideal for their efforts and performances. Thus, the main objective was accomplished.

Keywords: motivation, motivational theories, remuneration, variable remuneration, Mercantil Mendes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.....	19
Figura 2 – As etapas do ciclo motivacional, com frustração ou compensação.....	20
Figura 3 – Pirâmide de Maslow.....	23
Figura 4 – A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.....	32
Figura 5 – Componentes de um sistema de remuneração estratégica.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo x Remuneração variável.....	63
Gráfico 2 – Sexo x Remuneração fixa.....	64
Gráfico 3 – Idade x Remuneração variável.....	65
Gráfico 4 – Idade x Remuneração fixa.....	65
Gráfico 5 – Estado civil x Remuneração variável.....	66
Gráfico 6 – Estado civil x Remuneração fixa.....	66
Gráfico 7 – Quantidade de filhos x Remuneração variável.....	67
Gráfico 8 – Quantidade de filhos x Remuneração fixa.....	67
Gráfico 9 – Grau de escolaridade x Remuneração variável.....	68
Gráfico 10 – Grau de escolaridade x Remuneração fixa.....	69
Gráfico 11 – Tempo de empresa x Remuneração variável.....	70
Gráfico 12 – Tempo de empresa x Remuneração fixa.....	70
Gráfico 13 – Cargo de chefia x Remuneração variável.....	71
Gráfico 14 – Cargo de chefia x Remuneração fixa.....	72
Gráfico 15 – Gostaria de ter somente remuneração fixa.....	73
Gráfico 16 – Gostaria de ter remuneração variável.....	73
Gráfico 17 – Necessidades fisiológicas x Remuneração variável.....	74
Gráfico 18 – Necessidades fisiológicas x Remuneração fixa.....	75
Gráfico 19 – Necessidades de segurança x Remuneração variável.....	76
Gráfico 20 – Necessidades de segurança x Remuneração fixa.....	76
Gráfico 21 – Necessidades afetivo-sociais x Remuneração variável.....	77
Gráfico 22 – Necessidades afetivo-sociais x Remuneração fixa.....	78
Gráfico 23 – Necessidades de estima x Remuneração variável.....	79
Gráfico 24 – Necessidades de estima x Remuneração fixa.....	79
Gráfico 25 – Necessidades de autorrealização x Remuneração variável.....	80
Gráfico 26 – Necessidades de autorrealização x Remuneração fixa.....	80
Gráfico 27 – Fatores insatisfacientes x Remuneração variável.....	81
Gráfico 28 – Fatores insatisfacientes x Remuneração fixa.....	82
Gráfico 29 – Fatores satisfacientes x Remuneração variável.....	83
Gráfico 30 – Fatores satisfacientes x Remuneração fixa.....	83
Gráfico 31 – Relação gerente/subordinado – Remuneração variável.....	84
Gráfico 32 – Relação gerente/subordinado – Remuneração fixa.....	85

Gráfico 33 – Estilo gerencial x Remuneração variável.....	86
Gráfico 34 – Estilo gerencial x Remuneração fixa.....	86
Gráfico 35 – Estilo gerencial x Remuneração variável.....	87
Gráfico 36 – Estilo gerencial x Remuneração fixa.....	87
Gráfico 37 – Teoria da equidade x Remuneração variável.....	88
Gráfico 38 – Teoria da equidade x Remuneração fixa.....	89
Gráfico 39 – Relação esforço x Remuneração variável.....	90
Gráfico 40 – Relação esforço x Remuneração fixa.....	90
Gráfico 41 – Percepção de justiça x Remuneração variável.....	91
Gráfico 42 – Percepção de justiça x Remuneração fixa.....	92
Gráfico 43 – Adiantamento da remuneração variável (salário indireto).....	93
Gráfico 44 – Adiantamento da remuneração fixa (salário indireto).....	93
Gráfico 45 – Vale-compra na remuneração variável (fator insatisfacente).....	94
Gráfico 46 – Vale-compra na remuneração fixa (fator insatisfacente).....	94
Gráfico 47 – Jornada de trabalho flexível na remuneração variável.....	95
Gráfico 48 – Jornada de trabalho flexível na remuneração fixa.....	96
Gráfico 49 – Cesta básica na remuneração variável (salário indireto).....	97
Gráfico 50 – Cesta básica na remuneração fixa (salário indireto).....	97
Gráfico 51 – Capacitação na remuneração variável (salário indireto).....	98
Gráfico 52 – Capacitação na remuneração fixa (salário indireto).....	99
Gráfico 53 – Ambiente de trabalho na remuneração variável (salário indireto).....	100
Gráfico 54 – Ambiente de trabalho na remuneração fixa (salário indireto).....	100
Gráfico 55 – Compreensão da remuneração variável.....	101
Gráfico 56 – Compreensão da remuneração fixa.....	102
Gráfico 57 – Relação esforço x Desempenho (remuneração variável).....	103
Gráfico 58 – Relação esforço x Desempenho (remuneração fixa).....	103
Gráfico 59 – Relação desempenho x Recompensa na remuneração variável.....	104
Gráfico 60 – Relação desempenho x Recompensa na remuneração fixa.....	105
Gráfico 61 – Participação nos lucros (remuneração variável).....	106
Gráfico 62 – Participação nos lucros (remuneração fixa).....	106
Gráfico 63 – Relação trabalho em equipe x Individual (remuneração variável).....	107
Gráfico 64 – Relação trabalho em equipe x Individual (remuneração fixa).....	108
Gráfico 65 – Possibilidade de cumprimento da meta.....	109

Gráfico 66 – Possibilidade de acréscimos na remuneração fixa.....	109
Gráfico 67 – Percepção sobre a remuneração variável.....	110
Gráfico 68 – Percepção sobre a remuneração fixa.....	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vantagens e fatores condicionantes da remuneração variável.....	44
--	----

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	14
2.MOTIVAÇÃO.....	17
2.1 Conceito.....	17
2.2 Ciclo motivacional.....	18
3. AS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	21
3.1 Hierarquia das necessidades de Maslow.....	21
3.2 ERG de Alderfer.....	24
3.3 Necessidades socialmente adquiridas de McClelland.....	26
3.4 Dois fatores de Herzberg.....	29
3.5 X e Y de McGregor.....	32
3.6 Expectativa de Vroom.....	33
3.7 Equidade de Adams.....	34
4. REMUNERAÇÃO.....	36
4.1 Um breve histórico.....	36
4.2 Conceito.....	38
4.3 Formas de remuneração.....	39
4.3.1 Remuneração tradicional.....	40
4.3.2 Remuneração por habilidades.....	40
4.3.3 Remuneração por competências.....	41
4.3.4 Remuneração variável.....	43
4.3.5 Remuneração estratégica.....	45
4.4 Remuneração como fator motivacional.....	47
5. A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO.....	50
5.1 Classificação da remuneração variável.....	50
5.1.1 Remuneração variável de curto prazo.....	50
5.1.2 Remuneração variável de longo prazo.....	50
5.2 Programas de remuneração variável.....	51
5.2.1 Remuneração por unidade produzida.....	51
5.2.2 Participação nos lucros.....	51
5.2.3 Participação nos resultados.....	52
5.2.4 Participação acionária.....	53
5.3 Associando a remuneração variável à motivação.....	54

6. ESTUDO DE CASO – MERCANTIL MENDES.....	56
6.1 A empresa.....	56
6.2 Metodologia.....	58
6.2.1 Objeto do estudo.....	58
6.2.2 Sujeitos do estudo.....	59
6.2.3 Níveis e métodos da pesquisa.....	59
6.2.4 Ambiente da pesquisa.....	61
6.2.5 População e amostra.....	61
6.2.6 Instrumento da pesquisa.....	61
6.2.7 Coleta e análise de dados.....	62
6.3 Resultados comparativos.....	63
6.3.1 Análise geral.....	111
7. CONCLUSÃO.....	115
REFERÊNCIAS.....	118
APÊNDICES.....	121

1. INTRODUÇÃO

Os empresários brasileiros, em geral, por meio de seus gerentes e administradores, enfrentam dificuldades na gestão de pessoas. Problemas relacionados à insatisfação, desânimo, falta de empenho e desempenho abaixo do esperado são exemplos do cotidiano. As empresas, em busca de melhores resultados, estão implantando diversas formas de remuneração e neste contexto surge a remuneração variável. O objetivo deste trabalho é mostrar a influência da remuneração, em especial a remuneração variável, na motivação dos funcionários mostrando soluções para os referidos problemas que estão relacionados à falta de motivação. Existem ferramentas e modelos que os chefes podem usar para melhorar significativamente sua relação com os subordinados a favor da empresa.

A motivação é uma ferramenta bastante útil nas empresas, pois é um dos principais determinantes no rendimento dos funcionários. O trabalho diário e a consequente rotina fazem o ser humano perder, aos poucos, o prazer de trabalhar. Um dos principais desafios dos administradores e gerentes é saber motivar seus colaboradores, pois conseguindo isso, provavelmente, sua organização irá crescer em desempenho e harmonia (MARTINS, 2009).

De acordo com Gama Filho (2012), uma das formas do chefe motivar os funcionários é fazer com que eles se envolvam com a empresa por meio da participação nas decisões em conjunto com os superiores. Sendo assim, os programas de remuneração variável buscam envolver o subordinado, em busca de melhores resultados e recompensas, de maneira que ele sinta-se importante dentro da empresa fazendo com que sua motivação para trabalhar aumente e possibilite que seu desempenho evolua. Deste modo, os programas de remuneração ajudam os chefes a motivarem os colaboradores em busca de ganhos extras de acordo com seu desempenho ou habilidades.

O objetivo desse trabalho, como já dito anteriormente, é mostrar a influência que os programas de remuneração, em especial a variável, trazem a motivação dos funcionários em uma empresa. Observando, também, se acarreta no aumento de desempenho dos próprios. Em outras palavras, a consequente importância da motivação, por meio de conceitos e teorias, e sua relação com os diferentes tipos de remuneração do funcionário, principalmente a remuneração variável. Uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso foram realizados para que o objetivo do trabalho fosse atingido.

Os parágrafos posteriores dessa introdução mostrarão a disposição dos capítulos ao longo do trabalho mostrando, de forma resumida, o que consta em cada uma das partes dessa obra.

A introdução é o primeiro capítulo do trabalho e relata os objetivos, interesse pelo tema, principais a serem abordadas, disposição dos capítulos, tudo o que vai ser visto ao longo desse estudo.

O segundo capítulo trata do que é motivação e como funciona o processo para que o indivíduo chegue a ela. São ditos e compreendidos conceitos referentes à motivação e uma breve explicação sobre como o indivíduo é motivado mostrando o ciclo motivacional, ou seja, o caminho percorrido para que a pessoa sacie sua necessidade.

O terceiro capítulo explica, por meio de conceitos, argumentações e críticas dos autores, as teorias motivacionais. Essas são muitas, porém, serão estudadas a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria da equidade de Adams, a teoria da expectativa de Vroom, a teoria X e a teoria Y de McGregor, a teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria ERG de Alderfer e a teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland, pois são as que mais poderão colaborar com o objetivo desse trabalho.

O quarto capítulo traz um breve histórico contando a origem da remuneração, além de conceitos e mostra os tipos de remuneração mais utilizados no mundo. No fim deste capítulo fizemos uma correlação entre a motivação dos funcionários e a remuneração de uma forma geral.

O quinto capítulo focou à remuneração variável relacionando-a com a motivação. A remuneração variável será classificada e serão explicados os mais conhecidos e utilizados tipos de remuneração variável.

O sexto capítulo é o estudo de caso na empresa Mercantil Mendes. Esse estudo mostra a influência da remuneração variável na motivação dos funcionários fazendo uma comparação com a forma de remuneração fixa por meio de questionários respondidos pelos funcionários da empresa.

Assim, nota-se que todo o trabalho é focado em torno da motivação do funcionário. Mostrando se a remuneração, em especial a variável, tem influência na referida motivação dos subordinados de acordo com os estudos e teorias dos autores.

2. MOTIVAÇÃO

A relação entre chefe e subordinado, em geral, não é simples, pois podem existir muitos pensamentos distintos e controversos causando divergências e impacto negativo na referida relação. Deste modo, esse capítulo mostra uma das formas de solucionar ou melhorar essas diferenças que é a motivação.

A motivação agregada à remuneração variável é uma combinação que pode trazer resultados significativos para uma empresa. Um funcionário motivado, provavelmente, irá ter mais vontade e maior desempenho do que outro que não esteja satisfeito. A remuneração variável pode ser um fator que estimule a remuneração do funcionário. Diante da importância da motivação, a seguir será mostrado o que é significava e o caminho percorrido no ciclo motivacional para que se chegue até ela.

2.1 Conceito

Chiavenato (1998) afirma que, é difícil dar uma definição exata de motivação, pois é utilizada com diferentes sentidos e em diversas áreas. Segundo o autor, de modo geral, a palavra motivo é qualquer coisa que dê o impulso necessário para o indivíduo agir de determinada maneira e motivação está relacionada com a percepção que a pessoa tem de si mesma e do meio externo que a envolve, ou seja, com o sistema de cognição dos indivíduos (o que pensam, acreditam e preveem).

A palavra “motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano” (MAXIMIANO, 2000, p. 347, grifo do autor).

Por sua vez, Gil (2007, p. 202) define e conclui, como segue:

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes; Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Nesse sentido, a motivação “se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem

satisfazer essas necessidades” (CHIAVENATO, 2003, p. 117). Na mesma direção, Hitt, Miller e Collella (2007) afirmam que, a motivação refere-se a forças provenientes do interior das pessoas, ou seja, intrínsecas que possuem o poder de controlar, parcialmente, os esforços dos indivíduos orientados para o atingimento de determinadas metas ou objetivos.

Vergara (2010) explica que motivação é um processo que pode ser alterado a qualquer tempo tendo continuidade até o fim da vida das pessoas, pois sempre há algo a motivar os indivíduos no decorrer de suas trajetórias.

Conforme Chiavenato (1998), percebe-se que os seres humanos são distintos em relação à motivação, pois cada indivíduo tem diferentes necessidades fazendo com que se comportem das mais variadas formas. Além disso, as necessidades mudam na própria pessoa com o decorrer do tempo.

2.2 Ciclo motivacional

É fundamental o conhecimento do ciclo motivacional para o entendimento do caminho percorrido até que se consiga atingir um estado de satisfação ou frustração. Um administrador ou gerente de uma empresa deve conhecer o ciclo motivacional, pois com esse aprendizado terá mais facilidade em entender as necessidades dos funcionários e dar-lhes um suporte satisfatório para que consigam, o maior tempo possível, estar em um estado de satisfação e conseqüentemente pouca frustração para desempenharem suas tarefas com alto índice de qualidade.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 119), a motivação “é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades”. Essa definição é importante para o entendimento do ciclo motivacional explicado a seguir.

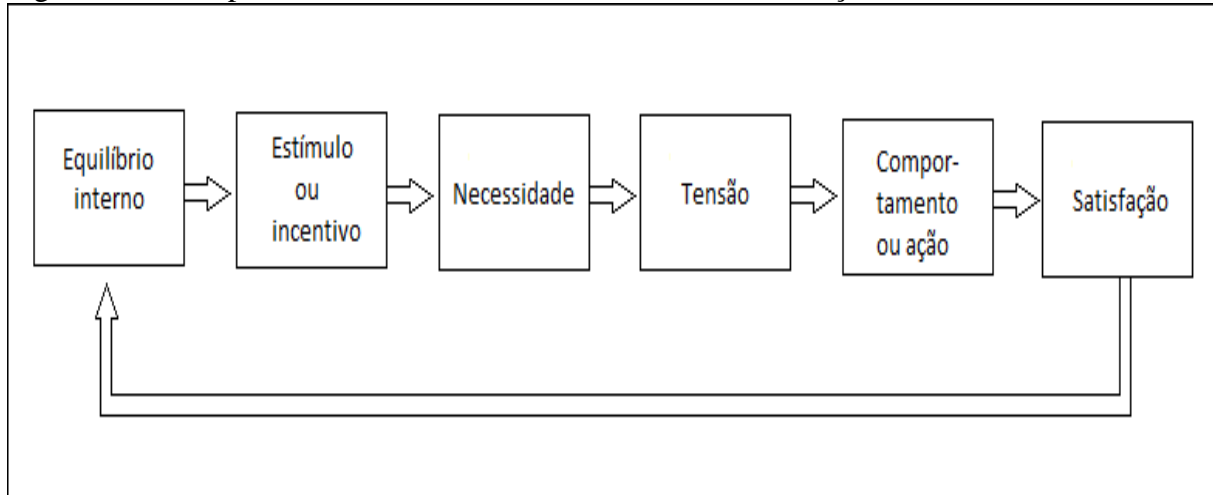
Conforme Chiavenato (1998, p. 77), o ciclo motivacional funciona da seguinte forma:

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca o comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada

por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente.

A figura abaixo mostra as etapas do ciclo motivacional quando a necessidade do indivíduo é satisfeita.

Figura 1 – As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.



Fonte: Adaptado de Chiaventato (1998, p. 78).

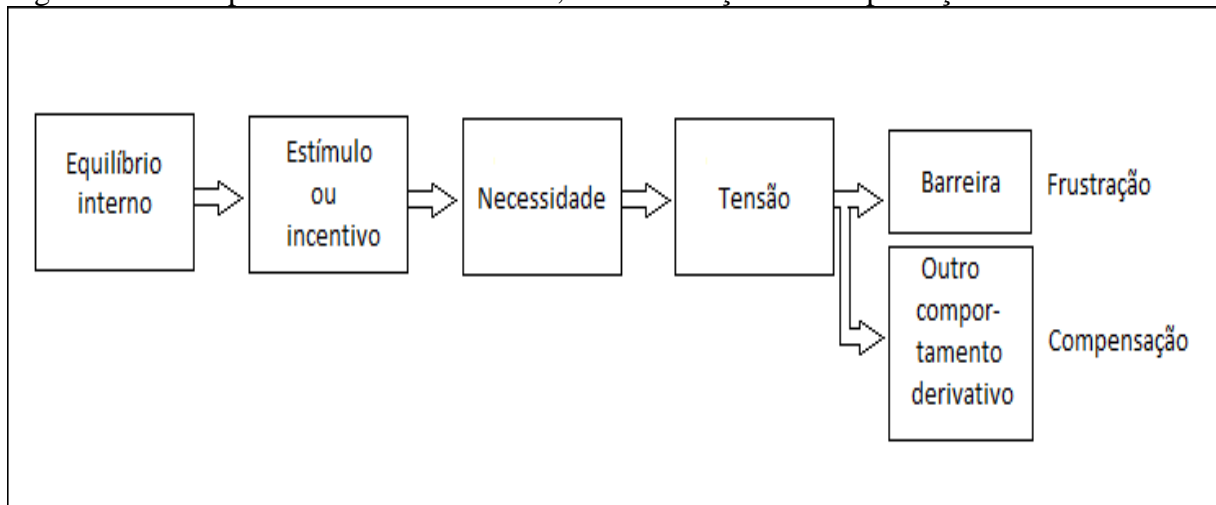
Entretanto, a satisfação das necessidades nem sempre é totalmente atingida. Pode existir uma barreira ou empecilho que bloqueie e não as deixe serem satisfeitas. Sempre que a satisfação for impedida, ocorrerá frustração. Essa faz com que a tensão não seja liberada e consequentemente mantém o estado de desequilíbrio e tensão (CHIAVENATO, 2003).

Existe, ainda, outra situação na qual a necessidade é transferida ou compensada. Acontece a transferência ou compensação quando a satisfação de uma determinada necessidade causa um efeito positivo sobre outra que como consequência acaba diminuindo a sua intensidade de necessitar ser satisfeita. (CHIAVENATO, 1998). Chiavenato (2003, p. 119) também afirma que:

A compensação (ou transferência) ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita, através da satisfação de uma outra necessidade complementar ou substitutiva. Assim, a satisfação de outra necessidade aplaca a necessidade mais importante e reduz ou evita a frustração.

A figura a seguir mostra as etapas do ciclo motivacional nas situações de frustração ou compensação.

Figura 2 – As etapas do ciclo motivacional, com frustração ou compensação.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1998, p. 78).

Desta forma, conclui-se que as necessidades humanas podem ser satisfeitas, frustradas ou compensadas. Logicamente, o ideal para que os funcionários atinjam o topo da sua motivação seria que todas as suas necessidades fossem satisfeitas, porém esse pensamento é muito difícil de ser concretizado visto que são muitas, distintas e algumas vezes incoerentes ao bem da organização. Então, na prática, o administrador ou gerente deve evitar ao máximo a não satisfação do funcionário, pois este é fundamental para o sucesso da empresa. Quando não for possível satisfazê-lo se deve usar outros meios para compensá-lo.

3. AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A complexidade relacionada ao assunto motivação fez com que surgissem diversas teorias. Essas tentam explicar de diferentes maneiras o comportamento do ser humano por meio da motivação.

As teorias da motivação “procuram compreender a própria natureza humana, explicando, prevendo e criando formas de direcionar o comportamento do indivíduo no trabalho” (MOTTA, 1996, p. 187).

Segundo Chiavenato (2003), o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como importante meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

A maioria das teorias possuem como base o comportamento e as necessidades humanas. As mais conhecidas e de maior importância para este estudo serão analisadas a seguir.

3.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades formulada por Abraham Maslow é uma das mais importantes e que serve de base para as outras teorias, inclusive as contemporâneas.

Segundo Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base dela estão as necessidades mais baixas e recorrentes – chamadas necessidades primárias -, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – ditas secundárias (CHIAVENATO, 1998). Em outras palavras, Gil (2007) afirma que, Maslow percebeu que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e autorrealização. Fazendo uma análise entre as explicações dos autores sobre a teoria de Maslow, percebe-se que necessidades primárias são: fisiológicas e segurança. Enquanto sociais, auto-estima e autorrealização pertencem às secundárias.

Baseados nos ensinamentos de Hitt, Miller e Colella (2007), os próximos parágrafos explicam cada um dos cinco grupos de necessidades (fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e autorrealização) formulados por Abraham Maslow.

As necessidades fisiológicas correspondem àquelas necessárias para uma condição mínima e satisfatória de uma pessoa viver como alimentação, ar puro e moradia. É importante salientar que a remuneração é uma recompensa que está indiretamente relacionada a essas necessidades, pois no mundo capitalista é com ela que se adquire, na maioria das vezes, alimentação e moradia por exemplo.

As necessidades de segurança correspondem ao segundo nível da hierarquia e a satisfação delas é responsável por dar uma sensação de segurança e proteção aos indivíduos. A estabilidade no emprego é um exemplo de uma necessidade de segurança do funcionário.

As necessidades sociais representam o terceiro nível da hierarquia e são aquelas necessidades relacionadas às relações de envolvimento com outras pessoas como a participação em grupos mediante a aceitação por parte desses. A amizade, o amor e a interação com outros funcionários no ambiente de trabalho são exemplos das necessidades sociais.

As necessidades de estima correspondem ao penúltimo nível da hierarquia. Essas estão relacionadas com sentimentos mais íntimos que envolvem a estima do ser humano como amor próprio, respeito e a autovalorização. O reconhecimento no trabalho, prestígio, realização pessoal, reputação e poder são exemplos. Os funcionários precisam de reconhecimento para ter parte dessas necessidades de estima saciadas.

No último nível encontram-se as necessidades de autorrealização que correspondem aquelas que o indivíduo precisa satisfazer para atingir sua capacidade e competências máximas como novas oportunidades que desafiem seus atributos. Os funcionários que atingem esse nível precisam de uma empresa dinâmica que os coloque em situações e tarefas desafiadoras, pois as recompensas como remuneração diferenciada e outros benefícios tradicionais não os motivam mais.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow pode ser representada na pirâmide a seguir.

Figura 3 – Pirâmide de Maslow.



Fonte: <http://www.brandme.com.br/storage/Piramide%20Maslow.png>.

Conforme a teoria, cada necessidade é preponderante em relação às de nível mais elevado até que tenha sido satisfeita. Na mesma direção, Vergara (2010, p. 44) afirma que, “[...] à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar às mais altas.” Porém, as pessoas podem subir e descer de nível, por exemplo, se um funcionário está com muita fome, certamente, não irá querer saber de ficar realizando seu potencial (VERGARA, 2010).

A teoria de Maslow é “particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros” (GIL, 2007, p. 206). Ainda, segundo o mesmo autor:

Os gerentes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a **hierarquia das necessidades** para obter melhores resultados com a ação de seus empregados. Nesse sentido é que algumas empresas tentam motivar seus empregados recorrendo mesmo a atividades fora do local de trabalho (GIL, 2007, p. 206, grifo nosso).

Kondo et al (1994, p. 4), já afirmavam que “por mais excelente que seja a organização que criamos, ela será inútil, ou mesmo contraproducente, se as pessoas não se sentirem motivadas”.

Autores e pesquisadores reconhecem a importância da teoria, porém, também, fazem críticas consistentes. Segundo Hitt, Miller e Colella (2007, p. 165), “a ideia da

preponderância tem sido questionada. Alguns pesquisadores observaram que várias necessidades podem ser importantes ao mesmo tempo”. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Vergara (2010, p. 44) afirma que, “[...] a teoria deixa de considerar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa. Algumas culturas, como a japonesa, por ilustração, colocariam as necessidades afetivo-sociais na base da hierarquia”.

Portanto, não se pode motivar todas as pessoas da mesma forma. Neste sentido, a teoria de Maslow enfatiza uma abordagem contingencial à motivação, sob o ponto de vista que os gerentes e as organizações devem ser flexíveis e capazes de adaptar incentivos sob medida para cada funcionário, se quiserem maximizar as respectivas contribuições. Esta estratégia pode consumir bastante tempo e ser difícil de ser posta em prática. Além disso, para aproveitar a totalidade do potencial da motivação, os gerentes precisam ser capazes de relacionar as necessidades dos funcionários envolvidos, e não apenas as suas próprias necessidades ou suposições. (BOWDITCH; BUONO, 2004, p. 42).

Embora tenha críticas, a teoria de Maslow é historicamente fundamental, já que mostrou toda a importância e direcionou sua atenção nas necessidades pessoais, principalmente as de auto-estima e autorrealização. Antes, acreditava-se que o comportamento dos seres humanos era motivado, exclusivamente, por recompensas extrínsecas (HITT; MILLER; COLELLA, 2007). Essa teoria, por outro lado, “sugere que o comportamento de muitas pessoas é motivado por necessidades que refletem um desejo humano de ser reconhecido e de crescer como indivíduo” (HITT; MILLER; COLELLA, 2007, p. 166).

3.2 ERG de Alderfer

A teoria ERG cuja sigla na língua inglesa significa “existence” (E), “relatedness” (R) e “growth” (G) ou ERC em português significando existência (E), relacionamento (R) e crescimento (C), desenvolvida por Clayton Alderfer, é análoga a hierarquia de Abraham Maslow pelo fato de que também propõe categorias ou níveis de necessidades. Entretanto, uma das diferenças é que essas agora são agrupadas em apenas três categorias (existência, relacionamento e crescimento) ao invés de cinco (fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e autorrealização).

Conforme Bowditch e Buono (2004, p. 42, grifo dos autores):

Com base numa análise das pesquisas existentes, bem como de seu próprio trabalho, Alderfer encontrou evidências de três níveis de necessidade (ERC): as necessidades básicas de *existência* ou sobrevivência, as *necessidades de relacionamento*, que tratam da interação social e dos aspectos externos da estima (reconhecimento e

status por parte dos outros), e as *necessidades de crescimento*, que enfocam o desejo de uma pessoa de realizar e desenvolver seu potencial, além das facetas internas da satisfação do ego (sucesso e autonomia).

A semelhança entre as teorias de Alderfer e Maslow são bastante perceptíveis. Em outras palavras, suas necessidades estão intimamente relacionadas. Percebe-se que as necessidades de existência são semelhantes às fisiológicas e as de segurança, por exemplo; alimentação, estabilidade e proteção estão inseridas nessas categorias. Enquanto as de relacionamento podem ser equiparadas às afetivo-sociais, por exemplo; interação com funcionários no trabalho, amor e respeito. Já as necessidades de crescimento são semelhantes às de estima e autorrealização, por exemplo; status, prestígio e desenvolvimento pessoal (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Apesar de serem bastante parecidas, as teorias possuem diferenças. Maslow, como já dito anteriormente, acreditava que existia uma hierarquia e a satisfação das necessidades seguia uma ordem sequencial. A teoria ERG ensina que não existe uma sequência obrigatória. De acordo com Bowditch e Buono (2004, p. 42), “embora Alderfer notasse que, às vezes, havia uma progressão de um estágio para outro, havia certa sobreposição entre eles, e as pessoas podiam passar de um nível a outro sem ter plenamente satisfeito o primeiro”. Em outras palavras, “as necessidades de existência de uma pessoa não necessariamente precisam estar satisfeitas antes que ela venha a se preocupar com seu relacionamento” (HITT; MILLER; COLELLA, 2007, p. 167).

Existe, ainda, outra diferença. Alderfer diferentemente de Maslow acredita que “mesmo quando uma necessidade é satisfeita, ela pode permanecer como o fator motivacional dominante caso a necessidade seguinte na hierarquia não possa ser satisfeita” (HITT; MILLER; COLELLA, 2007. p. 167). Ainda segundo os autores, Alderfer chamou isto de processo de frustração-regressão, desta forma, é possível que uma necessidade nunca deixe de ser um fator motivacional.

Assim, é fundamental aos responsáveis pela empresa como os administradores e gerentes compreenderem o comportamento de cada funcionário, pois em determinadas situações não é necessário tomar nenhuma atitude radical para ajudar na motivação dos empregados, mas dar continuidade no que se percebe ser eficiente é o caminho mais fácil a percorrer.

Como se pode observar as teorias de Alderfer e Maslow são semelhantes, porém a teoria ERG tem mais apoio empírico do que a hierarquia das necessidades. Segundo Bowditch e Buono (2004), estudos encontraram provas empíricas das três categorias de necessidades e que as pessoas tendem a caracterizá-las em termos dos níveis propostos por essa estrutura. Na mesma direção, Hitt, Miller e Colella (2007) afirmam que algumas pesquisas descobriram evidências para os três níveis de necessidades propostos por Alderfer. Além disso, as pesquisas confirmaram que o processo de regressão-frustração é válido.

Conforme Maximiano (2004, p. 290), “a teoria de Alderfer não revoga a de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento à ideia das hierarquias das necessidades”.

A teoria ERG não escapou das críticas. As principais estão relacionadas a pouca quantidade de pesquisas sobre ela e dúvidas acerca da possibilidade de verificação da mesma para ter valia aos profissionais (BOWDITCH; BUONO, 2004). Hitt, Miller e Collela (2007, p. 167) concluem: “são necessárias mais pesquisas sobre a teoria ERG, para testar a sua utilidade em diferentes condições”.

Assim, nota-se que, de um modo geral, a teoria ERG pode ser vista como uma evolução da hierarquia das necessidades formulada por Abraham Maslow, pois consegue agrupar as necessidades de forma mais compacta, ou seja, em menos níveis e mudou a ideia de hierarquia em que só havia avanço se houvesse satisfação de nível de necessidade anterior. Além disso, comprovou-se por meio de pesquisas que a teoria ERG possui mais respaldo empírico que a hierarquia das necessidades. Então, conclui-se que ambas são importantíssimas para a evolução dos conhecimentos relacionados à motivação das pessoas, porém a última pode ser considerada uma continuidade aprimorada da primeira teoria (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

3.3 Necessidades socialmente adquiridas de McClelland

David McClelland formulou a teoria das necessidades socialmente adquiridas mediante a identificação, o estudo e a análise de três necessidades específicas que são as necessidades de realização, poder e associação ou filiação. As quais se misturam ou incrementam as propostas por Maslow (MAXIMIANO, 2004). “Algumas pessoas se referem [...] como necessidades aprendidas, uma vez que são influenciadas pelas origens culturais e podem ser adquiridas por meio de treinamento” (HITT; MILLER; COLELLA, 2007, p. 167).

McClelland argumenta que “não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente” (VERGARA, 2010, p. 45).

Segundo Bowditch e Buono (2004), essa teoria propõe que cada indivíduo será, em momentos distintos, influenciado por realização, poder ou afiliação, e que a força de cada necessidade específica variará conforme a situação. Entretanto, as pessoas (em sua maioria), terão desenvolvido uma tendência dominante para uma dessas necessidades, baseada nas suas experiências.

De acordo com Hitt, Miller e Colella (2007), as necessidades de realização, poder e filiação são independentes, ou seja, não existe relação entre a satisfação de uma ou de outra. O indivíduo pode ter uma satisfação plena de filiação e continuar com as necessidades de realização a desejar.

Conforme Maximiano (1997, 2004) e Hitt, Miller e Colella (2007), as três necessidades socialmente adquiridas de McClelland podem ser assim definidas e explicadas:

As necessidades de realização são aquelas nas quais os indivíduos, de acordo com algum critério interno de excelência dos mesmos, procuram a obtenção de êxito no que se propõem a fazer ou realizar. Desta forma, as pessoas que possuem essas necessidades com bastante intensidade preferem atividades com um bom grau de desafios, porém que sejam atingíveis conforme suas capacidades e buscam concretizar seus afazeres com maior qualidade e eficiência do que as outras pessoas, ou seja, possuem uma competitividade ou concorrência acima do habitual.

Diante de tais ensinamentos, Hitt, Miller e Colella (2007, p. 167) afirmam:

Aqueles que aspiram a ser empreendedores ou administradores/gestores frequentemente apresentam alta necessidade de realização. [...] desempenham bem tarefas difíceis e desafiadoras, o que pode suggestionar a motivação para realização. Entretanto, existem poucas razões para se esperar que pessoas que têm forte necessidade de realização desempenhem particularmente bem tarefas enfadonhas e rotineiras.

De acordo com Bowditch e Buono (2004, p. 43), “uma implicação óbvia para os gerentes é que eles devem exigir o máximo dos indivíduos com uma grande necessidade de realização”.

As necessidades de afiliação ou associação são aquelas focadas na amizade e relacionamento entre as pessoas. A preocupação principal é uma boa interação com os outros indivíduos. Deste modo, o foco central sobrepõe-se as realizações de tarefas específicas preferindo-se atividades que haja interação e relacionamento. As pessoas que possuem de forma intensa essa necessidade de afiliação precisam sentir carinho, amor e respeito das outras pessoas, ou seja, necessitam se sentirem queridas.

Os indivíduos que possuem forte necessidade de afiliação, provavelmente, não serão bons gerentes porque tendem a tratar os funcionários de formas distintas em favor da emoção (empatia, por exemplo) ao invés da razão (merecimento, por exemplo) fazendo com que transpareça a todos da empresa o sentimento de injustiça causado pelo tratamento diferenciado (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

As necessidades de poder são aquelas em que as pessoas precisam sentir que são influentes e podem controlar outros indivíduos ou situações organizacionais. Segundo McClelland, essa necessidade pode ser dividida em poder institucional e poder pessoal. No primeiro o foco central é a organização em que as pessoas querem influenciar as outras com o objetivo de causar o bem à empresa, enquanto no segundo a preocupação primordial é individual ou pessoal em que os indivíduos possuem o objetivo de influenciar outros para o próprio bem. As pessoas com forte tendência ao poder pessoal, em geral, são impulsivas nas decisões e podem causar danos a organização pensando apenas em seus próprios ganhos. Entretanto, os que possuem bastante necessidade de poder institucional tende a fazer o melhor para o favorecimento da organização e de outras pessoas que estão ao seu lado com o mesmo pensamento.

Segundo Hitt, Miller e Colella (2007), as pesquisas de McClelland desmonstraram que uma intensa necessidade de poder institucional é fundamental para aqueles que pretendem ser gerentes no mais alto nível, pois estão mais focados no bem organizacional e profissional acima do ganho pessoal.

Diante do exposto, percebe-se que os gerentes e administradores mais eficazes possuem fortes necessidades de realização e poder institucional até devido a qualidades como a forte cobrança interna pelo sucesso em seus objetivos e realizações; e também o pensamento em influenciar ou controlar outros indivíduos direcionando-os a fazerem o melhor a favor da empresa (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Assim, Bowditch e Buono (2006, p. 43) finalizam:

[...] um aspecto exclusivo do trabalho de McClelland é que sugere que as pessoas podem ser ensinadas a ter certas necessidades. [...] a teoria sugere que a motivação é mutável, mesmo na idade adulta, e ao invés de se tratar a motivação com uma variável independente [...], a motivação se torna uma variável dependente à medida que os pesquisadores se concentram nas condições antecedentes ao desenvolvimento de uma necessidade particular.

Deste modo, os referidos autores ratificam a importância da teoria explicando que as necessidades de cada pessoa podem variar dependendo das situações em que se encontrem. Diante disso, de acordo com a teoria, os seres humanos podem aprender a ter determinadas necessidades.

3.4 Dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar “como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação” (MAXIMIANO, 2004, p. 293).

De acordo com Kondo et al (1994, p. 17), Herzberg ensina que “a motivação é influenciada por dois tipos diferentes de fatores, os quais ele chamou de fatores que levam à satisfação e fatores que levam à insatisfação”. Na mesma direção, Gil (2007, grifo nosso) explica que os primeiros, nomeados por *motivadores* ou *motivacionais*, referem-se aos que realmente promovem a motivação, tais como responsabilidade e reconhecimento. Os últimos, chamados por *higiênicos*, estão relacionados aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente não sendo suficientes para promoverem a motivação, mas precisam ser no mínimo satisfatórios para não desmotivar as pessoas, tais como pagamento e condições de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 334), os fatores motivacionais, também conhecidos como intrínsecos ou satisficientes, “estão relacionados com o conteúdo do cargo e a natureza das tarefas que a pessoa executa”. Ainda segundo o autor, referem-se aqueles aos quais o indivíduo pode controlar, pois dependem de suas ações e do próprio desempenho como realizações no trabalho, reconhecimento, crescimento profissional e responsabilidades. Então, essas fatores são chamados de motivacionais devido, realmente, causar a satisfação nos indivíduos quando estão em um nível ótimo e evitam-na caso esses fatores estejam com dificuldades de serem sanados.

As condições ambientais [...] não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões. Apenas o trabalho em si e seu conteúdo produzem motivação para o trabalho (MAXIMIANO, 2004, p.294).

Diferentemente dos fatores motivacionais, os higiênicos, também chamados como extrínsecos ou insatisfacientes, são aqueles em que as pessoas não possuem controle, pois são ações e decisões tomadas pela organização na qual o funcionário trabalha como a remuneração, salário, benefícios, relacionamento entre empresa e empregado, regulamentos, diretrizes, condições físicas do ambiente de trabalho, entre outros. Desta forma, pode-se dizer que os fatores higiênicos estão em volta dos fatores motivacionais, pois são fatores que ficam ao redor desses últimos que dependem do próprio empenho e desempenho do funcionário. Então, os fatores higiênicos, de acordo com a teoria, quando estão em um nível de excelência somente evitam a insatisfação dos indivíduos ou causam uma satisfação temporária. Enquanto que se estiverem em um nível baixo as pessoas irão ficar insatisfeitas (CHIAVENATO, 2003).

Na mesma direção, Maximiano (2004, p. 294) explica que:

Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será esse clima – mais higiênico o ambiente. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho. Ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho.

Assim, percebe-se que a teoria de Herzberg indica que os fatores motivadores devem ser promovidos pelos gerentes, administradores ou gestores para manter sua equipe motivada. Assim, uma das atitudes mais importantes ao alcance deles é o enriquecimento do trabalho, que consiste no aumento do número de tarefas, responsabilidades e desafios dos funcionários. Entretanto, os fatores higiênicos não devem ser desconsiderados, pois podem causar insatisfação e prejudicar o desempenho (GIL, 2007).

De acordo com Hitt, Miller e Colella (2007, p. 169), “de modo geral, as pesquisas não têm dado respaldo à teoria dos dois fatores proposta por Herzberg”. Bowditch e Buono (2004, p.43-44) explicam que: “[...] levou a uma massa substancial de pesquisas contraditórias. Embora tenha havido algum apoio à tese de Herzberg, a maioria dos estudos empíricos refuta as previsões feitas com base na sua teoria”. Pesquisas estas que estavam

relacionadas à abordagem sobre motivação e higiene de Herzberg nas quais se sugeriram que a motivação é formada por dois fatores que são os que podem impedir a insatisfação, mas não acrescentam nada ao desenvolvimento profissional do funcionário (higiênicos) e os que propiciam desenvolvimento ao colaborador (motivadores).

Hitt, Miller e Colella (2007) expõem as seguintes críticas: a maneira como a teoria retrata a satisfação e a motivação fazendo com que pareçam a mesma coisa, porém nem sempre funcionários satisfeitos, são motivados. Outra crítica é que Herzberg afirma que os fatores motivacionais e os higiênicos são totalmente distintos e independentes, entretanto observa-se que alguns fatores como o salário podem exercer influência tanto a satisfação quanto à insatisfação.

Segundo Hitt, Miller e Colella (2007, p. 169), “apesar das críticas à teoria dos dois fatores, os administradores/gestores tendem a achá-la atraente”. Ainda de acordo com o mesmo autor, na prática, ela é de fácil compreensão e aplicação. A mesma fornece uma distinção útil entre os fatores extrínsecos que são necessários, mas não suficientes e os intrínsecos que têm o potencial de aumentar o esforço do funcionário (MORAES, 2004).

“Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes *necessidades humanas* (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada)” salienta (CHIAVENATO, 1998, p. 83, grifo do autor).

Diante do conteúdo da teoria, vê-se que ela possui semelhanças com a hierarquia de Maslow. Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias (fisiológicas, segurança) e mais algumas sociais, enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as secundárias (auto-estima e autorrealização) (CHIAVENATO, 2003).

Para concluir, Hitt, Miller e Colella (2007, p. 169) afirmam que possivelmente a “mais importante conclusão gerencial seja que as organizações não devem esperar um alto nível de produtividade em trabalhos que sejam fracos em termos de fatores motivacionais, não importando quanto elas invistam em fatores higiênicos”.

3.5 X e Y de McGregor

De acordo com Chiavenato (2003), a teoria X é condicionada à teoria tradicional, mecanicista e pragmática. Baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano como, por exemplo, supõe que o indivíduo é preguiçoso naturalmente e precisa de um chefe rígido para desempenhar suas tarefas em um nível ótimo. Enquanto que a teoria Y se baseia em concepções e premissas sem preconceitos a respeito da natureza humana como, por exemplo, acredita que o ser humano é esforçado e pode desempenhar qualquer tarefa sem a necessidade de qualquer meio mais abrupto de pressioná-lo, ou seja, é a moderna concepção de administração segundo a teoria Comportamental. A figura a seguir mostra, de forma simples e clara, as crenças da teoria X e da teoria Y.

Figura 4 – A Teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.

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

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

Em uma visão mais gerencial, Gil (2007) argumenta que os gerentes que seguem a teoria X acreditam que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente seus funcionários ou colaboradores (sua equipe) funcionam apenas pela disciplina e possibilidade de recompensas. Entretanto, os partidários da teoria Y consideram que o empregado encara o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. A conseqüência disso é que os gerentes praticantes da teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe refletindo um estilo de gerenciar ou administrar rígido e autocrático, enquanto os da teoria Y dividem com a sua as decisões que irão ser tomadas e dão um retorno antes da implementação de alguma mudança demonstrando um estilo aberto, dinâmico e democrático.

Chiavenato (2003, p. 339) explica que “a teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais. Enquanto a teoria X é a administração por meio de controles externos impostos às pessoas”.

Gil (2007, p. 207) pondera que:

Embora pareça razoável admitir que as suposições da teoria Y são melhores que as da teoria X, poderá não ser adequado aplicá-la a todos os casos. Um gerente pode sustentar as hipóteses da teoria Y, mas é possível que julgue necessário assumir um comportamento mais diretivo e controlador com algumas pessoas, pelo menos durante certo tempo, com vista em favorecer seu crescimento na empresa.

Diante disso, Gil (2007, p. 206) conclui: “a maioria dos gerentes não pode ser classificada apenas como X ou Y. O mais provável é que apresentem características de ambas as teorias e se situem num ponto entre as duas”.

3.6 Expectativa de Vroom

A teoria da expectativa criada por Victor Vroom “sustenta, essencialmente, que a intensidade da tendência para agir de uma determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação trará um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo” (VROOM, 1964 *apud* ROBBINS, 2009, p. 60).

Vroom (1964 *apud* Vergara, 2010, p. 46), argumenta na teoria da expectativa que o ser humano “se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendem às suas metas pessoais”. Em outras palavras, essa teoria é baseada na concepção de que as pessoas possuem mais motivação para atingir determinados objetivos quando possuem a expectativa do recebimento de recompensas como forma de prêmio pelo êxito deles ou resultados que tenham um significativo grau de importância.

De acordo com os ensinamentos do referido autor, a teoria da expectativa tem ênfase em três variáveis que são atração, relação desempenho-recompensa e relação esforço-desempenho. A atração, também conhecida como valência, representa a força de ligação entre as recompensas ou resultados que poderão ser obtidos e o indivíduo. A relação desempenho-recompensa, também chamada por instrumentalidade, é a quantidade de crença que a pessoa possui de que quanto melhor for seu desempenho maiores serão os resultados e recompensas

por vir. A relação esforço-desempenho ou expectativa é o quanto o indivíduo acredita que maiores esforços trazem melhores desempenhos ou resultados.

Assim, Vroom (1964 *apud* BOWDITCH e BUONO, 2006, p. 57) afirmam que para motivar um funcionário “é preciso que o resultado ou recompensa seja valorizado por ele, e a pessoa precisa acreditar que um esforço extra levará a desempenho melhor e que o desempenho melhor resultará, subsequentemente, em melhores recompensas ou resultados”.

Com o decorrer do tempo e a percepção da importância dos ganhos financeiros, a teoria foi relacionada ao dinheiro e foram tiradas as seguintes conclusões (LAWLER III, 1977 *apud* CHIAVENATO, 2003):

- Os indivíduos são atraídos pelo dinheiro devido ser esse o fator plenamente capaz de satisfazer todos os cinco grupos de necessidades (fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização) anteriormente propostos por Maslow.
- No caso das pessoas acreditarem que ganharão dinheiro proporcionalmente aos próprios desempenhos fará com que elas esforcem-se na busca de atingir um nível de desempenho que chegue aos ganhos desejados.

Assim, os gerentes e administradores devem identificar quais as recompensas e os resultados são atraentes aos funcionários para obterem deles o máximo de esforço e consequentemente o melhor desempenho possível na tarefa desejada.

3.7 Equidade de Adams

De acordo com Robbins (2009), os funcionários de uma empresa fazem comparações como se o que proporcionam a organização corresponde aos recebimentos dela advindos e, também, comparam seus rendimentos aos de outros colaboradores que desempenhem atividades ou funções semelhantes. Essas referidas comparações podem trazer sentimentos de injustiça se os empregados perceberem algum tipo de distorção ou de justiça quando comparativamente são equiparados. A teoria da equidade surge, justamente, dessa ideia de os funcionários acharem as comparações justas.

Hitt, Miller e Colella (2007, p. 172) conceituam a teoria da equidade como:

Teoria da motivação que sustenta que a motivação é baseada na avaliação feita por uma pessoa sobre a proporção de resultados ou recompensas (pagamento, status) que

ela recebe por sua contribuição no trabalho (esforço, competência), comparada com a mesma proporção referente a uma outra pessoa utilizada como paradigma.

Segundo Robbins (2009), de acordo com a teoria, quando o funcionário acredita que existe alguma injustiça tomará atitudes como:

- Deturpar dos seus próprios esforços e recompensas, além das dos demais, acreditando, geralmente, que dá mais a empresa do que recebe.
- Modificar o próprio comportamento na tentativa de influenciar o restante a diminuir os esforços e os desempenhos.
- Modificar as suas próprias atitudes no intuito de alterar as seus esforços e recompensas.
- Alterar o meio de comparação ou as pessoas a quem está se comparando.
- Pedir para sair da empresa, ou seja, demissão.

É importante ponderar que o problema não está em remunerações desiguais, mas na forma como esses ganhos são distribuídos. Os funcionários aceitam receber menos que outros desde que o critério de remuneração entre os esforços e as recompensas seja compreensível e parcial. Entretanto, se os empregados perceberem imparcialidade, no modo como é conduzido os rendimentos, gerará uma falta de motivação e conseqüente mudança de comportamento (HITT; MILLER; COLELLA, 2007). Seguindo o mesmo raciocínio, Robbins (2009), explica que quando os funcionários notam a imparcialidade tomam atitudes com objetivos de ajeitar, à sua maneira, as distorções existentes. Essas ações podem gerar diversos resultados como aumento ou diminuição de produtividade, aumento do absenteísmo ou demissão voluntária.

Na mesma direção, Robbins (2009, p. 59) afirma que quando se percebe que as “relações são desiguais, experimentamos uma tensão de equidade. Esta tensão forma a base da motivação, visto que as pessoas lutam por aquilo que consideram justo”.

Diante do exposto, conclui-se que a teoria da equidade pode ajudar os administradores ou gerentes a perceberem e compreenderem determinadas atitudes dos funcionários relacionadas à sensação de justiça ou injustiça (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

4. REMUNERAÇÃO

A remuneração adequada, que objetiva a união entre a satisfação funcionários e as condições econômicas do empregador, é fundamental para uma relação satisfatória entre a empresa e os funcionários. A primeira deve, por meio dos administradores e gerentes, implantar um sistema de remuneração que propicie valores e benefícios satisfatórios aos funcionários e que sejam condizentes com a condição financeira da empresa. Uma relação harmônica entre os colaboradores da empresa é essencial no sucesso da organização. Por esse motivo, é importante que a remuneração dos funcionários seja justa para que os próprios estejam satisfeitos e motivados desempenhando o máximo de seus potenciais a favor da empresa.

Diante do exposto, percebe-se a importância da remuneração na motivação dos funcionários. Por isso, esse capítulo traz um breve histórico relatando onde e como surgiu, explica o significado do termo e mostra as mais importantes formas de remuneração. Além disso, ainda faz uma correlação entre a remuneração e a motivação, pois é importante observar a influência da primeira sobre a última.

4.1 Um breve histórico

Provavelmente, sempre haverá dúvidas em relação à efetiva origem do primeiro mecanismo de remuneração, porém, segundo Hymell (1977 *apud* ASSIS, 2011) aconteceu no ano 400 a.C., pelos caldeus ou, de acordo com George Jr. (1972 *apud* ASSIS, 2011), antes disso, no ano 604 a.C. na Babilônia no decorrer do império de Nabucodonosor conforme pesquisas e relatos. Ele, provavelmente, foi um dos pioneiros na implantação de um mecanismo que tivesse a capacidade de atingir os objetivos do empreendimento, pois existia, já naquele tempo, o pagamento de salários-incentivos aos trabalhadores que participavam do processo de fabricação de tecidos.

Os primeiros registros de um mecanismo de remuneração no qual os trabalhadores ganhassem por unidades produzidas ocorreram no século XVI. Eles trabalhavam, em suas próprias casas, na produção de remo recebendo determinada quantia baseada na quantidade de peças terminadas. Aproximadamente em 1570, há registros, também, que em algumas atividades mais árduas os funcionários recebiam o pagamento por jornada ou tempo de trabalho no Arsenal de Veneza (ASSIS, 2011).

Contudo, a remuneração variável começou a ganhar força, realmente, por volta do ano de 1885, quando Taylor apresentou um sistema chamado de tabelamento por peça. Esse era composto por um tempo padrão para que determinada tarefa fosse executada com um valor fixo de pagamento recebido pelo funcionário e mais um valor extra nos casos em que houvesse uma redução no tempo padrão pré-estabelecido e produzisse mais. Caso o funcionário ficasse abaixo do tempo padrão sua remuneração era reduzida. Assim, o trabalhador, teoricamente, iria sentir mais vontade de produzir em um menor tempo com o objetivo de atingir uma remuneração maior (TAYLOR, 1947 *apud* ASSIS, 2011).

Nesse sentido, Taylor acreditava que parte dos problemas associados à gestão dos recursos humanos estaria sendo solucionada. Se o empregado produz, ganha; se produz mais, ganha mais. Se para de produzir, por entender que já tem o seu “suficiente”, passa a perder parte de sua remuneração (ASSIS, 2011, p. 23).

Os planos de incentivos foram crescendo com o decorrer do tempo e, aproximadamente, em 1886, Henry Towne formulou o plano de participação nos ganhos (PPG). Esse consistia em um ganho extra recebido anualmente pelos funcionários de acordo com o desempenho da fábrica, ou seja, se a organização obtivesse resultados positivos eles ganhariam um bônus anual que era proporcional à complexidade da atividade realizada por cada trabalhador (TOWNE, 2011 *apud* ASSIS, 2011). Entretanto, Frederick Halsey não concordava com o prazo anual de recebimento dos ganhos adicionais e reformulou o plano de participação nos ganhos para que os funcionários ganhassem semanalmente o referido bônus (HALSEY, 2011 *apud* ASSIS, 2011).

Towne e Halsey acreditam que o bônus (um tipo de participação nos ganhos da Organização) era uma boa estratégia para vincular esforço à recompensa. Discordavam, no entanto, quanto ao *timing* (tempo, periodicidade da apuração dos resultados e cálculo da bonificação), acreditando que diferente período de tempo poderia exercer maior ou menor efeito sobre o comportamento das pessoas: Towne optou por períodos de doze meses, enquanto Halsey, por períodos de sete dias (ASSIS, 2011, p. 24).

No ano de 1901, Henry Gantt realizou uma espécie de reformulação no tabelamento por peça de Taylor criando o plano de tarefa e bonificação. Diferentemente do modelo anterior, esse não previa punição ao funcionário nas situações em que não atingisse o resultado mínimo requisitado pela organização. O objetivo era motivar os trabalhadores atrelando ganhos extras ao desempenho de suas atividades e resultados obtidos sem utilizar nenhum mecanismo de punição em relação à questão da remuneração padrão (GANTT, 1913 *apud* ASSIS, 2011).

Apesar de bastante utilizada por grandes empresas nos dias atuais, a participação nos lucros e resultados não é um modelo recente. Segundo Assis (2011, p. 26), “Albert Gallatin, francês, aproximadamente em 1974, teria sido o primeiro homem público a sugerir a implantação do conceito de participação dos trabalhadores nos lucros [...]”. Entretanto, surgiu com mais ênfase, segundo Murlis e Armstrong (2007 *apud* ASSIS, 2011), aproximadamente, em 1936 com Joe Scanlon. Com o objetivo de fazer uma determinada empresa sair do prejuízo e retomar o crescimento criou um mecanismo no qual determinada quantia dos lucros da organização seria repassada aos funcionários. Quanto maiores fossem os resultados positivos da empresa maior seria a quantia destinada aos trabalhadores. Assim, os funcionários buscariam realizar suas atividades bastante motivados para que o lucro crescesse.

Na fórmula proposta por Scanlon os empregadores repassariam aos empregados parte da redução na proporção do valor da folha de pagamento sobre o faturamento da empresa, reforçando a ideia de que não deveria haver cortes nos gastos com empregados, mas sim ênfase sobre o valor do faturamento ou das receitas (ASSIS, 2011, p. 26).

Contudo, por volta de 1958, Russon e Rucker realizam modificações no modelo de Scanlon. As alterações estavam relacionadas à área de despesas da empresa. O objetivo era fazer com que os funcionários além de preocuparem-se em aumentar as receitas também estivessem ações na redução das despesas (MURLIS; ARMSTRONG, 1988 *apud* ASSIS, 2011).

Assim, nota-se que com o passar do tempo os modelos vão se modificando e adequando a realidade de cada empresa e do momento em que vivem. Não existe um modelo ideal. Cada organização possui suas peculiaridades e cabe ao administrador perceber o melhor sistema de remuneração.

4.2 Conceito

Segundo Ceriello e Freeman (1991 *apud* HIPÓLITO, 2006, p. 13, grifo do autor), remuneração significa “toda forma de **pagamento monetário** para o qual o empregado é elegível ou o qual o empregado recebe”. Enquanto que o pagamento “constitui uma medida quantitativa de valor relativo de um funcionário” (SNELL; BOHLANDER, 2009, p. 343).

MILKOVICH (2006, p. 381), por sua vez, é mais abrangente e conceitua remuneração como “o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”.

Complementando, Snell e Bohlander (2009) afirmam que a remuneração abrange todas e quaisquer formas de pagamentos e recompensas aos funcionários em troca de seus esforços na realização das tarefas determinadas pela empresa. Ainda segundo os autores, há a remuneração direta e a indireta. A primeira é composta pelos salários, incentivos, bonificações e comissões, ou seja, envolve valores ou recompensas monetários. Enquanto que a remuneração indireta é composta por benefícios não financeiros como jornada de trabalho flexível, ambiente de trabalho agradável, programas de envolvimento e reconhecimento dos funcionários, isto é, atrativos não monetários de fazer o empregado a trabalhar satisfeito na empresa.

Com o exposto acima, nota-se que diferentemente do que ainda pensam determinadas pessoas a remuneração não é apenas o salário (valor monetário), mas uma série de recompensas pelo trabalho ofertado. Batista (2010 *apud* ASSIS, 2011) pondera que apesar de as palavras “remuneração” e “salário” não possuírem o mesmo significado a legislação brasileira diversas vezes as utilizam como palavras idênticas.

A remuneração é “um conjunto de proventos com natureza compensatória do trabalho ou dos resultados dele provenientes, podendo admitir características diferenciadas, com elementos fixos e variáveis” (ASSIS, 2011, p. 31).

De acordo com os ensinamentos dos autores acima, pode-se concluir que o conceito de remuneração não é complicado significando o somatório do salário recebido pelo funcionário com todos os outros benefícios oferecidos pela empresa. Podendo ser esses últimos financeiros ou não.

4.3. Formas de remuneração

A quantidade de formas de remuneração está crescendo, pois as organizações perceberam que para evoluírem necessitam obter um maior vínculo com os funcionários na intenção de motivá-los a desempenharem suas atividades de forma a atingir a excelência. Por esse motivo, as empresas buscam as mais diversas formas de remuneração para atingir seus objetivos. As principais ou mais importantes a esse trabalho serão explicadas a seguir.

4.3.1 Remuneração tradicional

A remuneração tradicional, também conhecida como funcional, é a forma de remuneração baseada na função ou cargo que o funcionário exerce em adequação aos valores de mercado. É o que popularmente os trabalhadores, em geral, conhecem como salário fixo. Esse modo de remuneração é o mais conhecido e difundido representando, ainda hoje, grande parte das organizações no mercado (WOOD JR.; PICORELLI FILHO, 2004).

Segundo Wood Jr e Picorelli Filho (2004), existem pelo menos três motivos para que as empresas utilizem essa forma de remuneração. O primeiro argumento é devido, teoricamente, a simplicidade na aplicação, pois sua implantação ocorre, em conjunto, com o sistema de cargos e salários evitando distorções internas sobre o modo de remuneração. O segundo motivo refere-se às pesquisas salariais no mercado, já que essa forma permite que a organização compare suas remunerações com as de outras empresas facilitando ao administrador estabelecer valores compatíveis. O terceiro argumento pode-se afirmar que seja uma mescla entre os dois citados anteriormente, pois é relacionado ao sentimento de igualdade ou justiça perante aos funcionários devido a essa forma de remuneração ser bem transparente e objetiva, praticamente, não deixando margem aos trabalhadores sentirem-se insatisfeitos por alguma forma de injustiça nos valores recebidos entre os mesmos.

Ainda segundo os autores, é importante ressaltar que essa forma de remuneração, apesar de ainda fazer parte da maioria das empresas, reforça as estruturas rígidas e com vários níveis hierárquicos estando em declínio devido aos diversos fatores internos e externos que envolvem o ambiente das organizações fazendo com que busquem diversas formas de remuneração com o objetivo de satisfazer as necessidades dos funcionários e da empresa, porém em determinadas organizações ainda pode ser considerado um bom modelo a implantar.

4.3.2 Remuneração por habilidades

A remuneração por habilidades, diferentemente da funcional, tira o foco do cargo ou função e o transfere para os conhecimentos ou habilidades que o funcionário possui. Desta forma, o trabalhador motiva-se a buscar qualificação e aperfeiçoamento profissional para aumentar sua remuneração tornando-se polivalente e conseqüentemente bastante útil à empresa (ROBBINS, 2009).

Complementando, Wood Jr. e Picorelli Filho (2004) afirmam que a remuneração por habilidades é conhecida também, perante aos funcionários, por outros diversos nomes. Entre eles, remuneração por conhecimento e remuneração por habilidades certificadas.

Segundo Assis (2011, p. 165), as remunerações por habilidades “não possuem variações salariais em função do desempenho ou de outro aspecto que não seja a habilidade certificada”.

Existem diversas vantagens na utilização da remuneração por habilidades. De acordo com os ensinamentos de Robbins (2009) e Wood Jr. e Picorreli Filho (2004), algumas deles serão descritas a seguir.

A primeira vantagem, até já comentada anteriormente, é que essa forma de remuneração é baseada no indivíduo fazendo com que a empresa influencie na motivação dos funcionários em relação ao crescimento individual e conseqüentemente ao desenvolvimento organizacional.

Uma segunda vantagem seria o impacto causado no setor de RH da organização que se tornaria mais estratégico fazendo a dependência entre as habilidades dos funcionários e a organização. A empresa, diante de suas necessidades, poderia indicar ou custear cursos profissionalizantes direcionados ao que ela precisa em determinado momento.

Outras vantagens são a melhora na comunicação interna dentro da organização, pois os funcionários compreenderão mais os trabalhos uns dos outros sem o receio de perder o cargo repassando conhecimentos e a oportunidade de aumentar as remunerações sem necessariamente conquistar uma promoção ou subir na hierarquia da organização dependendo de suas aptidões.

Assim, a remuneração por habilidades é uma forma que vem sendo implantada cada vez mais e no Brasil começou por volta da década de 90 com o objetivo de acompanhar a modernização dos processos de gestão (WOOD JR.; PICORELLI FILHO, 2004).

4.3.3 Remuneração por competências

A remuneração por competências como o próprio nome já demonstra é baseada nas competências dos funcionários. Semelhante à remuneração por habilidades busca mudar o

foco da função ou cargo para a competência do trabalhador. Na verdade, pode-se afirmar que essa forma de remuneração é uma espécie de desenvolvimento da remuneração por habilidades (WOOD JR.; PICORELLI FILHO, 2004).

Ainda segundo os autores, as diferenças entre a remuneração por habilidades e a por competências, além de uma ser baseada em habilidades e a outra em competências, é que a primeira tem características como reprodutibilidade, variedade controlada e previsibilidade. Enquanto a última, é caracterizada por bastante variedade, certo grau de abstração, níveis significativos de incerteza e muita criatividade. Desta forma, na remuneração por competências não basta o funcionário ter determinada habilidade, mas ele precisa ter um conjunto de atitudes, conhecimentos e habilidades, ou seja, competências para realizar suas tarefas na organização.

Complementando, Assis (2011, p. 167) afirma que:

Enquanto a ideia de “habilidade” decorre de um saber fazer de fácil comprovação, cujos critérios são relativamente objetivos, a ideia de “competência” esbarra, entre outras coisas, nesse olhar diferente para os resultados gerados por determinado profissional, presumindo-se que os referidos resultados são provenientes desta ou daquela competência. Enquanto uma “habilidade” pode ser aprendida havendo interesse e alguma inclinação para o aprendizado, “competência” depende de diversos aspectos, entre os quais valores, crenças, capacidade de aprendizado, traços de personalidade e motivações mais complexas.

Assim, Wood Jr. e Picorrelli Filho (2004, p. 80) citam a seguir diversas vantagens relacionadas à remuneração por competências.

- Conduz ao melhor entendimento da organização;
- Viabiliza a disseminação dos conhecimentos relacionados ao negócio e das estratégias da empresa, visando construir uma organização de alta performance;
- Garante que a disseminação dos conhecimentos junto aos empregados promova sua evolução profissional e, em contrapartida, traga benefícios organizacionais como flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade;
- É um instrumento de comunicação das mensagens-chave relativas a conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas para cada colaborador;
- Forma uma base de dados confiável de cada empregado (com base nos resultados das avaliações), tornando-a disponível para a organização;
- É suportada por uma valiosa fonte de informação para as necessidades de treinamento e desenvolvimento, plano de sucessão, seleção interna e externa;

- Compromete os líderes na gestão efetiva e no desenvolvimento de sua equipe.

Para concluir, Hipólito (2006) observa que, com o ambiente organizacional tendo a tendência de tornar-se cada vez mais acirrado, as empresas buscarão sair das formas básicas de remuneração fazendo com que o modo baseado em competências possa ser um diferencial competitivo.

4.3.4 Remuneração variável

A remuneração variável é a forma de remuneração na qual os funcionários dispõem de pelo menos duas partes na composição de seus ganhos. A primeira é a parte fixa correspondendo aos rendimentos que terão invariavelmente. A segunda refere-se à quantia variável que completa a remuneração. Essa última corresponde a um valor que varia conforme critério estabelecido na empresa que podem ser desempenho da empresa, da equipe ou do próprio funcionário (PONTES, 1998).

O que diferencia essa forma de remuneração daquelas mais tradicionais é que, em vez de remunerar apenas por tempo de serviço ou cargo ocupado, uma parte da remuneração baseia-se em alguma medida de desempenho, individual e/ou organizacional. Diferentemente dos programas tradicionais de pagamento, a remuneração variável não garante uma quantia anual fixa (ROBBINS, 2009, p.79).

Segundo Wood Jr. e Picorelli Filho (2004), a remuneração variável, entre as diversas formas, é aquela que mais contribui com a política de remuneração de uma organização quando a questão é alinhar a busca de resultados da empresa com a recompensa recebida pelo funcionário.

Os funcionários, em sua maioria, tendem com o passar do tempo a ficarem desmotivados com a rotina. Como consequência disso se acomodam no emprego e desempenham apenas o necessário para sua função dentro da empresa. Sendo assim, a remuneração variável é uma solução para manter os funcionários motivados, pois para receber uma compensação maior deverão motivar-se a desempenhar o máximo de esforço na produtividade em favor de si e da empresa nas quais trabalham.

De acordo, com Robbins (2009), a variabilidade da remuneração condicionada ao desempenho é o que torna essa forma bastante atraente aos administradores, pois ela transforma alguns custos fixos, relacionados à mão de obra, em variáveis fazendo com que as despesas diminuam no caso do desempenho da empresa, equipe ou funcionário decrescer.

Ainda segundo o autor, “ao vincular o pagamento ao desempenho, a remuneração passa a ser o reconhecimento de uma contribuição e não apenas um direito conquistado”.

Segundo Wood Jr. e Picorelli Filho (2004), há diversas maneiras de remunerar variavelmente, contudo os objetivos organizacionais não mudam e são os seguintes:

- A vinculação do desempenho e a recompensa como forma de motivar aos funcionários (individualmente ou em grupos) a buscarem o ponto ótimo de desempenho;
- Compartilhar dos resultados positivos e negativos da organização;
- A transformação de custos fixos em variáveis;
- O comprometimento total da empresa com os resultados pré-estabelecidos.

Ainda segundo os mesmos autores, as vantagens e os fatores condicionantes da remuneração variável são os seguintes:

Tabela 1 – Vantagens e fatores condicionantes da remuneração variável.

Vantagens	Fatores Condicionantes
<ul style="list-style-type: none"> • Reforça cultura participativa e trabalho em grupo; • Melhora coordenação do trabalho; • Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; • Leva a uma ênfase na melhoria da qualidade e redução dos custos; • Incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão; • Reduz resistência a mudanças; • Aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas organizacionais pequenas (células, mini-fábricas etc.) para que o vínculo entre ação e resultado seja claro; • Sistemas de medição simples, transparentes e eficazes; • Atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo; • Grupos maduros e capacitados; • Objetivos factíveis; • Cultura e sistemas que permitam aos funcionários participar da gestão.

Fonte: Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 103).

A remuneração variável estimula um maior vínculo entre a empresa e seus colaboradores, estimulando a convergência dos esforços para objetivos comuns, orientação para estratégia da organização, melhoria do **desempenho** e a **motivação** dos indivíduos e contribuindo para o atingimento de resultados mais consistentes para a empresa. Ela é estruturada de forma a incentivar a superação dos colaboradores, valorizar e remunerar de acordo com os resultados e gerar

lucratividade de forma sustentável para a organização (AUTOR DESCONHECIDO, grifo nosso).

Vemos que com o decorrer do tempo da implantação da remuneração variável em uma organização os funcionários percebem que aqueles que mais se esforçam e contribuem a favor da empresa, ou seja, os que possuem melhores desempenhos conseguem atingir uma remuneração maior. Enquanto que os empregados acomodados e que costumam produzir só o necessário terão seus rendimentos estagnados (ROBBINS, 2009).

4.3.5 Remuneração estratégica

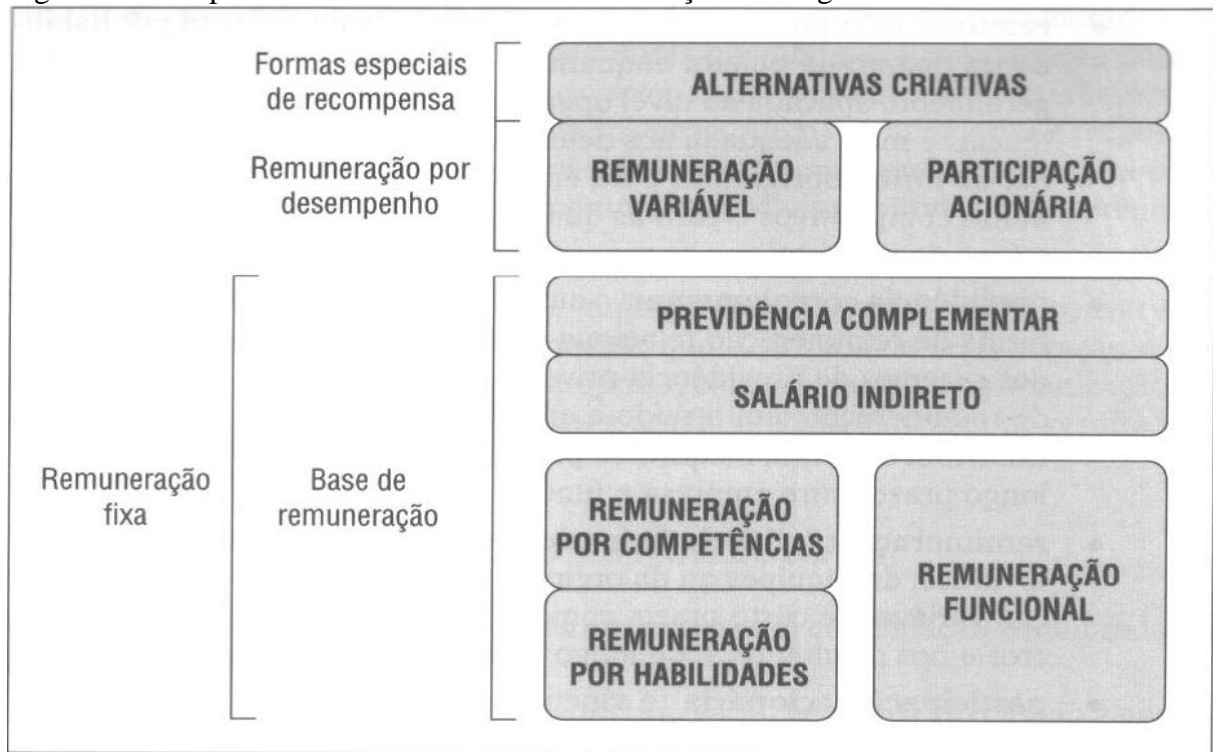
O atual cenário em que as empresas atuam é bastante complexo, pois convivem com uma concorrência enorme em busca de clientes. Os funcionários das organizações são fundamentais para vencer essa disputa. Eles possuem o contato direto (atendimento) ou indireto (produzindo os produtos) com os clientes. Desta forma, é essencial que os empregados estejam motivados para realizarem suas atividades com a qualidade requerida. Para que isso ocorra, a remuneração deles é um fator crucial e que pode fazer toda a diferença. É devido as constantes mudanças nas empresas e na sociedade ou pode-se dizer até o surgimento de uma nova realidade nas organizações que a remuneração estratégica ganha cada vez mais força nas empresas.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 37), a remuneração estratégica é uma “ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações”. Ainda conforme os autores, essa referida ponte é feita das seguintes formas:

- Considerando a organização como um todo se levando em conta a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial da empresa fazendo com que a remuneração estratégica tenha visão de futuro havendo planejamento não só para o presente.
- Por meio da ligação, no decorrer do tempo, entre a remuneração e os fatores atrelados a ela (características pessoais, características do cargo, vínculo com a organização, atividades, responsabilidades, conhecimentos, habilidades, atitudes, competências, desempenho e resultados).

A remuneração estratégica é também um catalisador para a convergência de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 38).

Figura 5 – Componentes de um sistema de remuneração estratégica.



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

Uma parte dos componentes da figura acima já foram explicados anteriormente. Entretanto, alguns não. Dessa forma, Wood Jr. e Picorelli Filho (2004) explicam o restante a seguir.

- **Salário indireto:** São os benefícios e outras vantagens que a empresa oferece aos funcionários com o objetivo de deixá-los seguros e satisfeitos no ambiente de trabalho.
- **Previdência complementar:** É um componente que está atrelado diretamente com a disseminação da previdência privada sendo uma alternativa à previdência social. É um investimento de longo prazo no qual os funcionários estão pensando no futuro.
- **Participação acionária:** É uma das formas que a empresa possui de tentar construir um vínculo de longo prazo eficaz com os funcionários atrelando aos lucros e ao crescimento da organização. Nesse modelo o empregado tem participação nas ações da empresa fazendo com que eles busquem o mesmo objetivo que é atingir resultados positivos.
- **Alternativas criativas:** São formas variadas de recompensas que incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento que, muitas vezes,

são geradas a partir da imaginação do administrador com o objetivo de fazer os funcionários trabalharem com mais afinco no atingimento das metas estabelecidas.

Assim, a figura 5 retrata bem o que é a remuneração estratégica e como ela pode ser composta. Dessa forma, é uma mescla equilibrada de diversas formas de remuneração, ou seja, é composta por várias formas de remuneração adequando-se a aspectos organizacionais estratégicos da empresa. (WOOD JR; PICORELLI, 2004).

4.4 Remuneração como fator motivacional

O pressuposto teórico de que a remuneração podia gerar ou potencializar resultados – e até mesmo reduzir custos – foi determinante para que psicólogos, economistas, administradores, advogados, estatísticos e tantos outros profissionais, ao longo dos séculos, se debruçassem sobre a “remuneração” no intuito de descobrir a receita ideal para estimular e (re)compensar o trabalho, o esforço, o desempenho e, eventualmente, o potencial das pessoas envolvidas (ASSIS, 2011, p. 15).

No mundo tão globalizado e capitalista a remuneração é, provavelmente, um dos principais fatores influenciadores no comportamento dos funcionários de qualquer empresa. A satisfação deles, em produzir cada vez mais, está atrelada diretamente aos seus recebimentos.

Nota-se no cotidiano que o ser humano, em geral, realiza determinadas atividades com mais prazer e dedicação quando possuem o conhecimento de que receberão algo que tenha valor para si em troca, isto é, uma recompensa que tenha valia. Então, os empregados das empresas não são diferentes e suas motivações, também, dependem se o que irão receber em troca de seus trabalhos será um valor agregado adequado às expectativas criadas.

Os funcionários de uma empresa ou organização desejam uma remuneração justa, ou seja, equiparada ao desempenho e esforço de seu trabalho. Deste modo, se os pagamentos feitos a eles não estiverem condizentes com o esperado ou considerado justo pelos funcionários irão sentir-se insatisfeitos e, provavelmente, o desempenho e a produção serão prejudicados (SNELL; BOHLANDER, 2009).

É importante ressaltar que a remuneração quando bem administrada pelos responsáveis da empresa pode ser um fator importante de motivação, porém a atuação do salário, de forma isolada, não motiva somente evita a insatisfação do funcionário conforme a teoria motivacional dos dois fatores de Herzberg. O salário deve ser agregado a outros benefícios como, por exemplo, os planos de carreiras ou programas de reconhecimento para que efetivamente seja um fator motivador e a empresa consiga o objetivo de fazer com que o

funcionário trabalhe satisfeito e conseqüentemente com melhor desempenho (PONTES, 1998).

De acordo com Snell e Bohlander (2009), a teoria motivacional da expectativa ou expectativa, também, é bastante perceptível nas empresas em relação à remuneração. Os funcionários possuem a expectativa de recebimento de acordo com o seu merecimento ou objetivos traçados, então, quando os pagamentos recebidos são inferiores ao esperado, ou seja, as suas expectativas, ocorre um processo de mudança de comportamento devido à desmotivação fazendo com o passar do tempo que o desempenho e a produtividade decresçam ocasionando problemas a organização e conseqüentemente aos gerentes ou administradores que deverão repensar o modelo de remuneração implantado na empresa já que o mesmo não atende as expectativas dos funcionários. Em contrapartida, se os empregados estiverem satisfeitos com o sistema de remuneração da empresa, isto é, caso esteja atendendo as expectativas deles a motivação atingirá um nível bastante significativo e as chances de um melhor desempenho e maior produtividade são bastante prováveis.

Segundo Lawler e Porter (1971 *apud* CHIAVENATO, 1980, p. 13), o “dinheiro pode ser um efetivo motivador para uma maior produtividade, desde que o empregado perceba que o aumento de seu esforço levará de fato ao aumento de sua recompensação monetária”.

SNELL e BOHLANDER (2009, p. 343) afirmam que:

Para a maioria dos funcionários, o pagamento tem um peso direto não apenas em seu padrão de vida, mas também no status e no reconhecimento que são capazes de atingir tanto no emprego quanto fora dele. Como o pagamento representa a recompensa recebida em troca das contribuições de um funcionário, é essencial, de acordo com a teoria da equidade, que seja condizente com essas contribuições. É fundamental também que o pagamento de um funcionário seja justo em termos do que outros funcionários estejam recebendo por suas contribuições.

Desta forma, é necessário bastante cuidado com a remuneração dos funcionários, pois se os empregados perceberem que recebem remunerações distintas dos seus desempenhos, esforços, habilidades e capacidades ou tiverem conhecimento que em outra organização semelhante os funcionários que desempenham as mesmas funções que eles recebem uma remuneração maior ficarão desmotivados e a empresa não terá os resultados pretendidos (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Segundo Assis (2011, p. 138), “os profissionais que atuam no segmento de recursos humanos dominam bem a ideia de que escolher um programa de remuneração em detrimento de outro significa escolher o ‘tipo de problema com o qual se deseja lidar’”. Deste modo, ainda de acordo com o autor, cada programa de remuneração tem suas peculiaridades que podem trazer soluções ou mais problemas a organização. Então, o administrador da empresa deve ter bastante atenção ao problema que vai querer enfrentar no decorrer da implantação do programa de remuneração.

Para finalizar, é importante dizer que um dos maiores problemas nos programas de remuneração é que as empresas não conseguem demonstrar aos seus funcionários que se eles se esforçarem mais seus rendimentos também serão maiores. De acordo com Lawler e Porter (1971 *apud* CHIAVENATO, 1980, p.13), os funcionários “acreditam que a remuneração é função da idade, da educação, do desempenho em anos passados ou mesmo de critérios irrelevantes como pura sorte ou favoritismo”. Desta forma, ainda segundo o autor, as empresas possuem dificuldades em transmitir a mensagem de que o aumento da remuneração do funcionário depende de sua produtividade ou desempenho, pois este tem um pensamento de que a remuneração vai depender de critérios diversos (anteriormente citados neste parágrafo), em vez de seus próprios resultados individuais.

5. A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO

A remuneração variável já foi comentada no capítulo anterior, porém de maneira mais conceitual. Agora, serão mostradas as classificações e formas ou programas de como a remuneração variável é implantada nas empresas. Além disso, haverá uma correlação entre os referidos programas e as teorias motivacionais com o objetivo de mostrar a relação entre eles e ajudar a perceber a influência que a remuneração variável exerce e sofre diante da motivação.

5.1 Classificação da remuneração variável

De acordo com Wood Jr. e Picorreli Filho (2004), as mais diversas formas de remuneração variável podem ser classificadas em dois grandes grupos: a remuneração variável de curto prazo e a remuneração variável de longo prazo.

5.1.1 Remuneração variável de curto prazo

Segundo Wood Jr. e Picorreli Filho (2004), as remunerações variáveis de curto prazo são as que os resultados ou objetivos previamente estabelecidos com os funcionários devem ser alcançados no prazo máximo de um ano.

Ainda de acordo com os autores, a remuneração variável de curto prazo é composta por diversas formas de remuneração. Entre elas, estão a comissão nas vendas, bônus executivo, programas ou planos de participação nos lucros e/ou resultados e incentivos por aumento de habilidades ou conhecimentos.

5.1.2 Remuneração variável de longo prazo

As remunerações variáveis de longo prazo são as que possibilitam que o alcance dos resultados e objetivos da organização traga sustentabilidade com visão de futuro garantindo prosperidade e valorização da empresa e retenção dos funcionários (WOOD JR.; PICORRELI FILHO, 2004).

De acordo com Wood Jr e Picorelli Filho (2004), a remuneração variável de longo prazo é composta pelos mais variados modelos de remuneração. Porém, os mais comuns são o bônus com pagamentos de longo prazo e a participação acionária. Percebe-se que estes modelos, diferentemente da remuneração variável de curto prazo, buscam atingir objetivos mais longos e, em grande parte, de maior complexidade.

5.2 Programas de remuneração variável

Os programas de remuneração variável são as formas como as remunerações variáveis são encontradas ou implantadas nas organizações. Existem as mais diversas formas ou programas de remuneração variável. As mais importantes para esse estudo serão explicadas a seguir.

5.2.1 Remuneração por unidade produzida

Os planos de remuneração por unidade produzida consistem, na verdade, no recebimento de salário em função de cada item que o funcionário produz, ou seja, ele possui o direito, geralmente, a receber uma determinada remuneração mínima e mais um percentual sobre cada unidade produzida (ROBBINS, 2009).

Esse estilo de remuneração é uma forma de motivar os funcionários a produzirem o máximo possível, pois quanto mais produzem maiores serão os salários totais que receberão. Assim, os colaboradores estarão sempre com vontade de desempenhar o seu melhor aliando seus objetivos pessoais aos organizacionais.

De acordo com Robbins (2009), outro fator importante é que a remuneração por unidade produzida, certamente, reduz ou soluciona o problema da ociosidade ou tempo perdido de cada funcionário no ambiente de trabalho, pois os colaboradores irão preferir produzir e ganhar mais dinheiro ao invés de ficar fingindo que está trabalhando só esperando o expediente terminar.

Martins (2010) afirma que essa forma de remuneração, também conhecida como salário por produção, é muito comum no mercado de trabalho. Os empresários estão cada vez mais atentos ao desempenho dos funcionários e percebendo que a motivação deles influi na produção utilizam-se da remuneração por unidade produzida.

5.2.2 Participação nos lucros

Os programas de participação nos lucros são mais uma forma de remuneração variável que influi na motivação dos funcionários. Segundo Robbins (2009), funciona da seguinte forma: uma parte dos lucros da empresa é direcionada aos empregados que usufruem em forma de dinheiro ou ações dependendo do estilo adotado pela organização. A quantia destinada aos funcionários, como parte dos lucros da empresa, é baseada em alguma fórmula de cálculo sobre a lucratividade.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000 *apud* BRITO, 2008, p. 444):

Participação nos lucros constitui uma abordagem de remuneração variável segundo a qual a organização distribui aos seus empregados uma parte dos lucros que tenham sido obtidos em superação a um valor prefixado, sendo pago logo após o fechamento do ano fiscal ou em data previamente combinada.

Desta forma, quanto mais à empresa lucrar maiores serão os ganhos dos empregados. Percebe-se que esse é uma excelente razão para que os funcionários se motivem e busquem desempenhar um nível de trabalho além do satisfatório, pois o crescimento da organização depende diretamente do desempenho deles e a empresa só obtém maiores lucros se crescer.

Em geral, as empresas de maior porte e grande movimentação financeira utilizam os planos de participação nos lucros, enquanto que as organizações menores preferem outras formas de remuneração variável como a por unidade produzida para motivarem seu quadro de funcionários.

5.2.3 Participação no resultados

A participação nos resultados é um programa de remuneração variável que tem desempenhado um papel importantíssimo nas organizações melhorando a motivação dos colaboradores e o desempenho deles num prazo determinado. Seu funcionamento baseia-se na produtividade dos empregados. Uma equipe de funcionários, por exemplo, precisa atingir determinado objetivo de produção durante certo período para receber uma recompensa (quantia em dinheiro) por ter conseguido o resultado esperado. Então, quanto mais a equipe melhorar maior será a remuneração destinada aos funcionários (ROBBINS, 2009).

Segundo Belcher Jr. (1996 *apud* BRITO, 2008, p. 445):

Participação nos resultados constitui um sistema de remuneração variável que vincula o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados da organização, estimulando o trabalhador na busca da melhoria do seu desempenho e na superação das metas estabelecidas conjuntamente com a empresa.

De acordo com Lawler (1990 *apud* ASSIS, 2011, p. 230), uma análise “sugere fortemente que um programa de participação nos resultados produziria melhoria no desempenho e proveria suporte a uma boa gestão participativa”.

Segundo Robbins (2009), a participação nos resultados é semelhante à participação nos lucros. Porém, a primeira baseia-se no ganho dos funcionários em razão da produtividade deles, enquanto a última tem relação direta com a lucratividade da empresa. Na participação dos lucros mesmo que o colaborador tenha uma produtividade individual excepcional se a organização não obtiver um desempenho que tenha proporcionado lucratividade ele não terá ganhos extras. Entretanto, na participação nos resultados o funcionário depende de sua efetiva produtividade podendo receber ganhos maiores mesmo quando a organização não está sendo lucrativa.

Para finalizar, Lawler (1990 *apud* ASSIS, 2011, p. 229) afirma com todo seu conhecimento que “a coisa mais importante que sabemos sobre planos de participação nos resultados é que eles funcionam”. Ainda segundo o autor, esta conclusão foi baseada em estudos e pesquisas nas quais as empresas mostraram resultados positivos como a mobilização dos funcionários em torno de objetivos fundamentais e conseqüentemente maior comprometimento dos empregados.

5.2.4 Participação acionária

Os programas de participação acionária são planos de benefícios estabelecidos pela empresa, nos quais ela coloca a disposição dos funcionários a opção de comprar uma determinada quantidade de ações a preços, geralmente, menores aos que seriam para pessoas que não sejam colaboradores da organização como parte de um pacote de benefícios (ROBBINS, 2005 *apud* SOUSA, 2010).

De acordo com Wood Jr. e Picorelli Filho (2004, p. 112), a participação acionária é “uma forma complexa e sofisticada de remuneração, mas que, se bem projetada, pode gerar, para a empresa e seus funcionários, grandes benefícios a médio e longo prazo”.

Segundo Robbins (2009, p. 71), os planos de participação acionária possuem o “potencial de aumentar a satisfação no trabalho e a motivação”. Entretanto, o mesmo autor explica que para que isso ocorra os funcionários precisam, realmente, sentir que são proprietários da empresa tendo acesso a informações relevantes ao seu respeito e possuindo, também, algum poder de influência nas decisões da organização.

Sendo assim, Robbins (2009, p. 72), pondera que as “evidências indicam claramente que é preciso aliar a propriedade a um estilo de gestão participativo para se obter melhorias significativas no desempenho organizacional”.

Desta forma, nota-se que os planos de participação acionária podem ser uma ferramenta bastante útil quando o objetivo for aumentar a motivação dos funcionários, pois se eles acreditarem que, ao invés de empregados, são proprietários da empresa podendo influir na valorização dela e conseqüentemente no aumento de valor das suas ações iriam estar motivados a desempenharem seu trabalho da melhor maneira possível.

5.3 Associando a remuneração variável à motivação

Diante dos ensinamentos dos diversos autores desse trabalho, percebe-se que a remuneração pode ser associada a grande maioria das teorias motivacionais, pois no mundo em que vivemos para que consigamos satisfazer nossas necessidades como as fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização (teoria da hierarquia das necessidades de Maslow), as de existência, relacionamento e crescimento (teoria ERC de Alderfer), as de realização, afiliação e poder (teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland) a remuneração é fundamental. Não seria possível comprar alimentos, moradia e roupas, possuir uma estabilidade no trabalho, confraternizar com os amigos em um restaurante e a busca por promoções no ambiente de trabalho se não fosse pela remuneração que o funcionário recebe da empresa.

Contudo, de acordo com Robbins (2009), a remuneração variável é mais associada à teoria da expectativa. Os funcionários percebendo que se tiverem maiores desempenhos irão receber recompensas adicionais, ou seja, existindo uma relação direta entre maior desempenho e a expectativa de aumento na remuneração os empregados ficarão motivados a esforçarem-se mais para aumentarem seus ganhos. O mesmo autor ainda pondera que “caso essas recompensas sejam dadas em função de fatores não ligados ao desempenho – como

tempo de serviço ou cargo ocupado –, é provável que os funcionários reduzam o empenho” (ROBBINS, 2009, p. 80).

De acordo com os ensinamentos dos autores já mencionados no trabalho, a teoria da equidade também é bastante perceptível na remuneração variável, pois se busca a sensação de justiça. Caso a empresa consiga fazer com que o funcionário sinta que seus ganhos estão atrelados aos seus esforços e que não há nenhuma distorção ou injustiça nessa forma de remuneração a tendência é que ambos fiquem satisfeitos.

Para finalizar, Robbins (2009, p. 80) ratifica a influência dos programas na motivação e produtividade dos funcionários respondendo a perguntas como:

Esses programas de remuneração variável funcionam? Eles aumentam a motivação e a produtividade dos trabalhadores? A resposta é um expressivo “sim”. As evidências indicam que a participação nos resultados aumenta a produtividade na maioria dos casos, além de ter frequente impacto positivo sobre as atitudes dos funcionários. Segundo um especialista no assunto, os programas de participação nos resultados melhora a produtividade entre 3 e 26 por cento. Um estudo da American Management Association envolvendo 83 empresas descobriu que, entre aquelas que adotaram esse tipo de programa, houve redução de 83 por cento nas queixas trabalhistas, 84 por cento no absenteísmo e 69 por cento nos acidentes com prejuízos.

Assim, conforme Robbins (2009), nota-se que os programas de remuneração variável conseguem que os objetivos dos funcionários sejam somados aos objetivos organizacionais realizando uma união entre as partes na geração de motivação, produtividade e lucratividade. Além disso, ainda ajuda a reduzir problemas e prejuízos financeiros relacionados a queixas trabalhistas e o absenteísmo.

6. ESTUDO DE CASO – MERCANTIL MENDES

Neste capítulo, será exposto um estudo de caso em uma empresa conhecida como Mercantil Mendes – na qual há funcionários que trabalham no sistema de remuneração variável e funcionários que recebem a remuneração pelo sistema tradicional – com o objetivo de mostrar na prática a influência da remuneração, em especial a variável, na motivação dos colaboradores, inclusive detectando a percepção dos empregados em relação às condições de trabalho, por meio da teoria motivacional da hierarquia das necessidades, observando se essas atendem as necessidades deles. Será mostrada toda a metodologia utilizada no estudo. É importante salientar que a dita empresa implantou a remuneração variável há menos de 01 (um) ano e esse é mais um motivo para a realização desse estudo.

6.1 A empresa

A pesquisa de estudo de caso foi aplicada na empresa Mercantil Mendes. De acordo com informações disponibilizadas pelos proprietários, funcionários e clientes, o Mercantil Mendes é uma empresa tradicional e respeitada no município de Itapiúna-CE (localizado a cerca de 110 km da capital cearense que é Fortaleza) fundada no ano de 1982 pelo Sr. José Maria Mendes de Souza e sua mulher Maria José Araújo de Souza.

O referido mercantil vende, praticamente, tudo o que um supermercado disponibiliza como alimentos, bebidas, materiais de limpeza, materiais escolares e eletrônicos. Além disso, a empresa tem o diferencial de vender livros. Logicamente, por não ser uma livraria, vende somente aqueles mais renomados ou famosos, ou seja, os mais procurados pela população em geral, inclusive algumas apostilas e livros para concursos públicos. É importante ponderar que a venda de eletrônicos e livros é uma atividade recente da empresa, pois foi iniciada no mês de junho do ano vigente. Segundo o Sr. Flávio Mendes, gerente da empresa e filho dos proprietários, percebeu-se a oportunidade de inserir os novos produtos devido à falta ou pequena variedade dos mesmos em empresas do mesmo segmento do Mercantil Mendes no mercado local.

A remuneração variável teve início em consequência da venda dos produtos eletrônicos e livros. Deste modo, é uma novidade dentro da organização sendo implantada 02 (dois) meses após o início da venda dos referidos produtos, ou seja, em agosto. A escolha da

remuneração variável se deu com a observação do primeiro mês de vendas dos produtos no qual foi escolhido apenas um funcionário fixo para vender os eletrônicos e outro para os livros. Estes recebiam somente a remuneração fixa independentemente se vendiam muito ou nada. Assim, foi visto que os funcionários acomodavam-se e não tinham interesse em aperfeiçoar-se nos conhecimentos sobre os produtos. A remuneração variável foi colocada para mudar esse quadro.

A empresa possui um pequeno espaço interno, uma espécie de bancada, destinado à venda de eletrônicos e livros, no qual é distribuído organizadamente e separadamente os produtos, ou seja, no referido espaço os eletrônicos são organizados de um lado e os livros de outro. Deste modo, como o espaço para os referidos produtos é pequeno, logo só cabe um funcionário de cada lado no respectivo recinto. Isto não quer dizer que existam apenas 02 (dois) funcionários que recebam variavelmente, pois existe um rodízio de 06 (seis) funcionários na venda de produtos eletrônicos e livros. Na verdade, são rodízios de duplas diariamente, ou seja, a cada dia da semana fica uma dupla diferente. Há o revezamento também das duplas, isto é, na semana seguinte as parcerias são trocadas para que exista uma interação maior entre todos evitando a formação de duplas permanentes. De acordo com o Sr. Flávio Mendes, este modelo foi adotado para que se pudesse dar oportunidade de trabalhar com ganhos extras a vários funcionários evitando qualquer favorecimento ou pensamento errôneo da coletividade.

A escolha dos funcionários para realizarem as vendas dos eletrônicos e livros foi baseada em afinidades com os produtos e conhecimentos técnicos dos mesmos. Foi feita uma entrevista com colaboradores, já existentes na empresa, e procurou-se perceber o interesse de cada um na possibilidade de trabalhar dessa forma. Aos que se mostraram interessados mostrou-se um produto (por exemplo, celular ou livro específico) e, por meio de perguntas direcionadas ao funcionamento ou a informações do mesmo, buscou-se medir o grau de intimidade do funcionário com o produto. Essa percepção foi o critério de escolha das pessoas que ficaram responsáveis pelas referidas atividades. É importante ponderar que houve duas contratações pontuais para suprir o remanejamento dos colaboradores.

A empresa é composta, atualmente, por 13 (treze) funcionários. Destes, 06 (seis) possuem a possibilidade de variação na remuneração de acordo com os resultados atingidos nas vendas de suas atividades. A palavra possibilidade é dita, neste texto, quando se fala de

remuneração variável devido à necessidade dos funcionários cumprirem uma determinada meta para que possam acrescentar a sua remuneração fixa seus ganhos variáveis.

É importante salientar que na empresa a remuneração de todos os funcionários é composta de uma parte fixa. Entretanto, como dito anteriormente, existem 06 (seis) que podem ter uma composição variável somada a fixa.

Assim, a remuneração variável funciona da seguinte forma: os funcionários que compõem a área de eletrônicos e livros têm que cumprir a meta estabelecida de vender no mínimo R\$15.000,00/mês que dá uma média diária aproximada de R\$625,00, pois a empresa funciona de segunda-feira a sábado. No final do mês – cumprida à meta – cada funcionário recebe uma comissão de 1% (um por cento) sobre as suas vendas individuais. Segundo o gerente, a remuneração variável foi adotada para aumentar a motivação dos funcionários no atingimento de um dos objetivos da organização que é aumentar as vendas dos produtos eletrônicos e livros. O raciocínio foi de que se o empregado souber que se vender mais vai ter ganhos extras terá um maior empenho nas suas atividades. Os valores das metas foram justificados por cálculos internos da empresa baseados nos faturamentos e lucros dos 02 (dois) meses antecedentes a remuneração variável.

Segundo o Sr. Flávio Mendes, o faturamento da empresa cresceu, aproximadamente, 10% (dez por cento) com a implementação da remuneração variável. Ele acredita que com o decorrer do tempo esse crescimento pode ser maior. As vendas aumentaram e o lucro está compensando os custos adicionais com a remuneração variável.

6.2 Metodologia

Esta é uma parte fundamental dessa monografia, pois traz todo o procedimento de como foi feita a pesquisa. De acordo com Acevedo e Nohara (2007), “o método científico caracteriza o estudo científico. Ou seja, se não houver utilização do método científico, a monografia ou artigo não será considerado científico”. Ainda segundo as autoras, a metodologia do trabalho é a parte mais importante, pois é por meio das informações contidas aqui que a monografia será avaliada permitindo a outros profissionais a reprodução ou contestação do trabalho.

6.2.1 Objeto do estudo

O objeto de estudo desta monografia é mostrar a existência de influência da remuneração variável na motivação dos funcionários da empresa Mercantil Mendes. Deste modo, Acevedo e Nohara (2007, p. 57, grifo do autor) explicam que o “objeto de estudo consiste no **objeto** que é o foco de análise da investigação”.

6.2.2 Sujeitos do estudo

Segundo Acevedo e Nohara (2007, p. 57), “os sujeitos do estudo são os indivíduos que serão entrevistados ou observados”. Desta forma, os 13 (treze) funcionários da empresa Mercantil Mendes são os sujeitos da pesquisa deste trabalho.

6.2.3 Níveis e métodos da pesquisa

Os níveis de pesquisa correspondem às características que norteiam a pesquisa que podem ser exploratória, descritiva ou explicativa (ACEVEDO; NOHARA, 2007). É importante ponderar que esta é a classificação adotada, de acordo com o objetivo da pesquisa, neste estudo, porém existem outros autores que preferem outras denominações para os níveis ou tipos de pesquisa.

Diante do exposto acima, o estudo desta monografia é caracterizada pelas pesquisas exploratória e descritiva. A primeira é explicada por Collis e Hussey (2005, p. 24, grifo nosso) da seguinte forma:

A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou o problema. Técnicas típicas usadas em pesquisas exploratória incluem **estudos de caso**, observação e análise histórica, que podem fornecer dados quantitativos e qualitativos. Essas técnicas são muito flexíveis, já que há poucas limitações quanto à natureza das atividades empregadas ou ao tipo de dados compilados. A pesquisa avaliará que teorias e conceitos existentes podem ser aplicados ao problema ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos.

Na mesma direção, Acevedo e Nohara (2007) afirmam que o principal objetivo da pesquisa exploratória é dar o maior entendimento possível ao objeto de estudo que é alvo de investigação permitindo que o pesquisador tenha o máximo de detalhes relacionados ao problema em questão.

Enquanto que a pesquisa descritiva “descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado

problema ou questão” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24). Seguindo o mesmo raciocínio, Acevedo e Nohara (2007, p. 46) explicam que:

A pesquisa descritiva pode ser utilizada pelo investigador quando o objetivo do estudo for: (1) descrever as características de um grupo; (2) estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador; (3) descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão.

Deste modo, percebe-se objetivamente, neste estudo, as características exploratórias por não haver muitos estudos relacionados ao tema e ter sido utilizado o estudo de caso para obtenção de dados mais precisos; e as características descritivas observa-se no objetivo de estimar uma proporção de funcionários que estão satisfeitos em relação as necessidades básicas e sua remuneração.

Outra característica importante desta pesquisa é que ela é do tipo quantitativa e qualitativa na qual envolveu aspectos relacionados a motivação e remuneração dos funcionários, em especial as necessidades básicas e a remuneração variável, respectivamente com o objetivo de mensurar a percepção do funcionário em relação a sua motivação e a influência que a remuneração, em especial a variável, possui sobre ela. Conforme Collis e Hussey (2005, p. 26), este estilo de pesquisa quantitativa é “objetivo por natureza e focado na mensuração de fenômenos. Consequentemente, [...] envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos”. Ainda de acordo com os autores (2005, p. 26), o método qualitativo “é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”.

Além de todas estas características, este estudo também é uma pesquisa aplicada, pois se espera que os resultados sobre a motivação dos funcionários tragam, na prática, melhoras a empresa.

Os métodos utilizados neste estudo foram, inicialmente na revisão da literatura, o levantamento bibliográfico por meio de livros, artigos, trabalhos acadêmicos, redes eletrônicas, ou seja, materiais acessíveis publicamente. Conforme Acevedo e Nohara (2007, p. 48), o levantamento bibliográfico “consiste na busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente são publicados em livros ou artigos científicos”.

Posteriormente, foi utilizada a pesquisa de estudo de caso devido à facilidade do pesquisador em ter acesso a informações primordiais para a realização da mesma por meio de conversas informais, observações e aplicação de um questionário aos envolvidos. Esta fácil acessibilidade na empresa em questão se justifica pelo grau de afinidade e parentesco que o pesquisador possui com os sócios da organização. Conforme Acevedo e Nohara (2007, p. 50), a pesquisa de estudo de caso “caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações”.

Desta forma, no decorrer da monografia, vemos que a pesquisa tem características exploratórias, descritivas, quantitativas e qualitativas conforme explicado anteriormente. Além disto, possui uma pesquisa bibliográfica e um estudo caso. Características que tiveram o objetivo de dar credibilidade e validade ao trabalho científico.

6.2.4 Ambiente da pesquisa

O instrumento de pesquisa foi aplicado na própria empresa mais especificamente em uma sala localizada nos fundos da organização. A aplicação foi feita em grupos de no mínimo 03 (três) funcionários.

6.2.5 População e amostra

A população da pesquisa foi composta por todos os funcionários do Mercantil Mendes, sejam os que recebem sua remuneração da forma variável ou tradicional, inclusive os que possuem cargo de chefia.

O instrumento de pesquisa foi aplicado em 13 funcionários. Número este que representa 100% dos trabalhadores da empresa do estudo em questão.

6.2.6 Instrumento da pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário. Na verdade, foram dois questionários com algumas distinções. O primeiro (tipo A) foi elaborado para os funcionários que possuíam vínculo com a remuneração variável. Enquanto o segundo (tipo B) foi feito para os empregados que recebiam a remuneração tradicional. Essa distinção foi realizada com o objetivo de observar e analisar os resultados separadamente e depois fazer uma correlação entre ambos para chegar a um resultado mais preciso na análise.

Cada questionário é composto de uma parte inicial na qual é chamada de perfil do funcionário na qual existem 07 (sete) assertivas fechadas com o objetivo de traçar aspectos físicos e morais importantes do colaborador. A segunda parte é composta de 16 (dezesesseis) assertivas objetivas baseada na escala de atitude de Likert. Segundo Bezerra (2009, p. 41), “neste modelo, apresenta-se uma série de cinco proposições, das quais uma deve ser escolhida”. Deste modo, as opções de respostas estão discriminadas na escala de 1 a 5 da seguinte forma: 1 – Discordo plenamente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Não sei; 4 – Concordo parcialmente; e 5 – Concordo plenamente. É importante salientar que estes questionários foram adaptados de outro questionário que fazia parte do trabalho científico da autora supracitada.

6.2.7 Coleta e análise de dados

Os dados foram coletados por meio dos questionários citados anteriormente. Estes foram aplicados no próprio local de trabalho dos colaboradores, numa sala reservada, onde grupos de no mínimo 03 (três) funcionários de cada vez respondiam ao questionário, ou seja, nunca um ou dois funcionários somente ficaram na referida sala. Isto foi feito com o objetivo de dar uma maior autenticidade e transparência as respostas dos mesmos evitando que os colaboradores tivessem qualquer receio quanto à possibilidade de algum indivíduo saber a autoria das respostas dos questionários.

A aplicação dos questionários foi realizada nos dias 03/01/2013 e 10/01/2013. Com a ajuda e compreensão de todos os funcionários estes dois dias foram suficientes para o termino da coleta.

A primeira parte do questionário é focada na análise do perfil individual do funcionário na qual há 08 (oito) assertivas fechadas com o intuito de adquirir informações pessoais importantes à análise das posteriores indagações. Após esta parte inicial, a análise dos dados foi direcionada, principalmente, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow nas 05 (cinco) primeiras proposições; a teoria dos dois fatores de Herzberg nas proposições 06 (seis) e 07 (sete); e a teoria x e y nas proposições 08 (oito), 09 (nove) e 10 (dez), todas da segunda parte do questionário. Enquanto que as proposições 11 (onze), 12 (doze) e 13 (treze) são norteadas a visão do funcionário em relação à justiça de sua remuneração e dos outros proporcionalmente ao esforço e desempenho dos mesmos englobando também a teoria da equidade de Adams. As proposições 14 (quatorze), 15 (quinze) e 16 (dezesesseis) referem-se à

flexibilidade da organização e a salário indireto. As proposições 17 (dezessete), 18 (dezoito) e 19 (dezenove) concluem as informações sobre salário indireto. A proposição 20 (vinte) corresponde ao entendimento do funcionário em relação aos seus ganhos remunerativos. Já a 21 (vinte e um) mostra se o sistema de remuneração está satisfazendo o funcionário a ponto dele se esforçar mais. A proposição 22 (vinte e dois) faz uma comparação entre a remuneração fixa e variável na questão do vínculo entre desempenho e recompensa com o objetivo de saber o que os funcionários pensam a respeito. A proposição 23 (vinte e três) mostra a influência na motivação dos empregados caso a empresa destinasse parte dos lucros nos seus rendimentos. Enquanto que a 24 (vinte e quatro) mostra a preferência dos funcionários em atrelar sua remuneração ao trabalho em equipe. A proposição 25 (vinte e cinco) reflete a importância de se terem metas e quando as têm de serem possíveis de atingi-las. Enfim, a proposição 26 (vinte e seis) mostra a visão dos funcionários em relação ao sucesso do sistema de remuneração, no tocante a motivação e esforço, ao qual eles estão diretamente ligados.

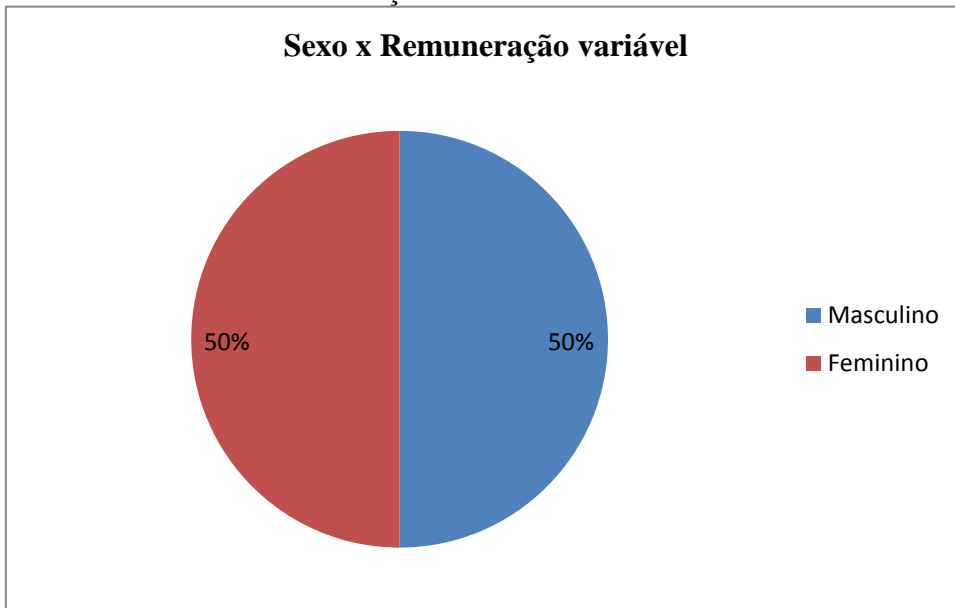
Os dados foram analisados e interpretados com o auxílio do Microsoft Office Excel no qual foi realizado um levantamento e tabulação estatística, sendo gerados gráficos para melhor compreensão, das informações provenientes dos questionários para uma interpretação e análise mais consistente.

6.3 Resultados comparativos

Gráficos 1 e 2 – Sexo x Remuneração

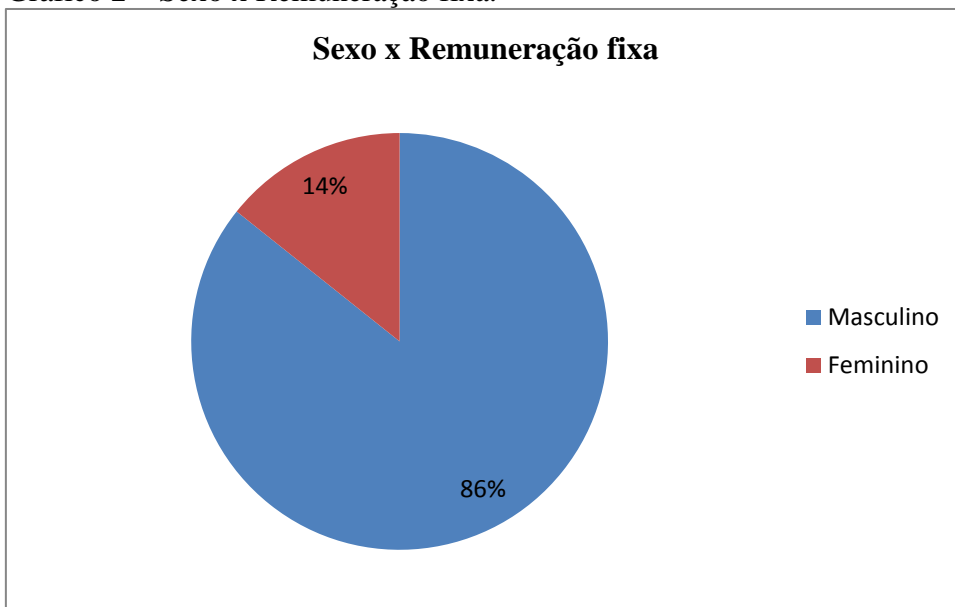
Os gráficos 1 e 2 mostram o perfil do funcionário em relação ao seu sexo e sua forma de remuneração.

Gráfico 1 – Sexo x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 2 – Sexo x Remuneração fixa.



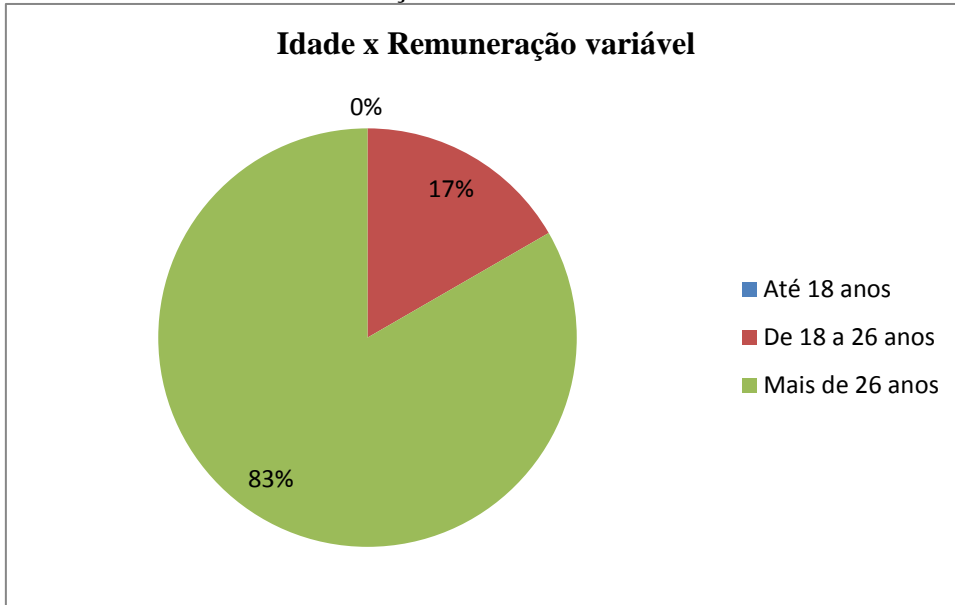
Fonte: Do autor

Percebe-se, com relação ao sexo dos funcionários, que a empresa é composta, em sua grande maioria, por homens. Entretanto, entre os colaboradores que recebem sua remuneração de forma variável existe uma equiparação, ou seja, a composição é feita de 50% homens e, conseqüentemente, por outros 50% de mulheres. Em contrapartida, há somente 14% de mulheres entre os colaboradores que recebem remuneração fixa. A justificativa para tal fato é que a maioria das atividades destes funcionários requerem força física para carregar mercadorias.

Gráficos 3 e 4 – Idade x Remuneração

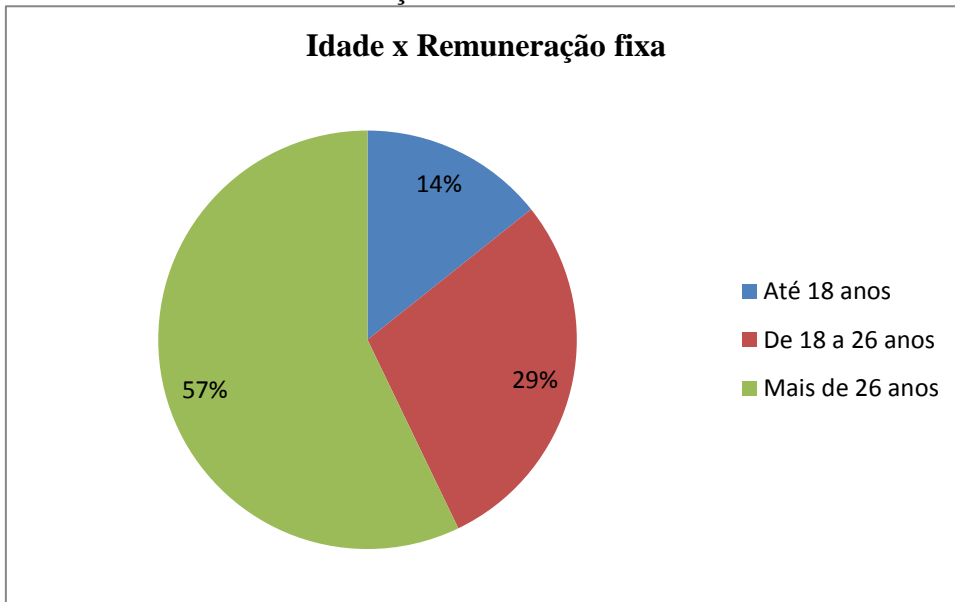
Os gráficos 3 e 4 mostram o perfil do funcionário em relação a sua idade e sua forma de remuneração.

Gráfico 3 – Idade x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 4 – Idade x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

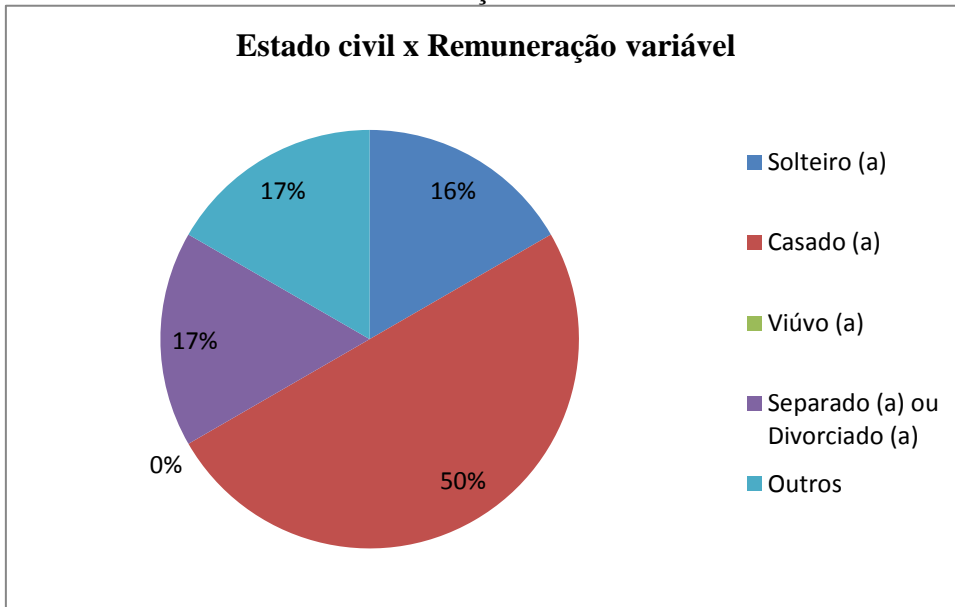
De acordo com os gráficos, a maioria dos funcionários possuem mais de 26 (vinte e seis) anos mostrando a preferência da organização por pessoas, teoricamente, mais experientes. Entre os colaboradores que recebem remuneração variável 83% têm mais de 26

anos. Enquanto que na remuneração fixa as idades dos funcionários possuem maior equilíbrio, apesar de 57% ainda terem mais de 26 anos.

Gráficos 5 e 6 – Estado civil x Remuneração

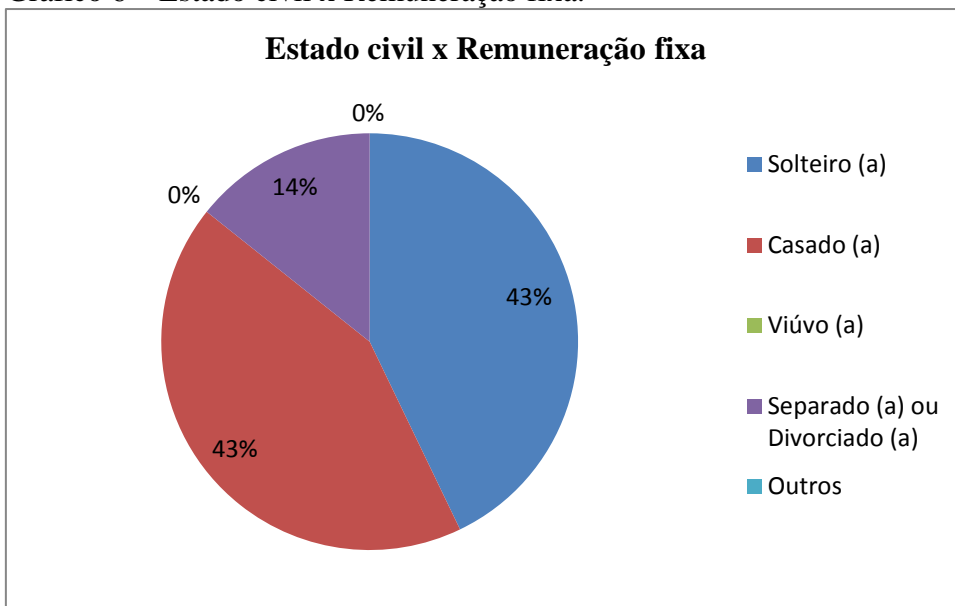
Os gráficos 5 e 6 mostram o perfil do funcionário em relação ao seu estado civil e sua forma de remuneração.

Gráfico 5 – Estado civil x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 6 – Estado civil x Remuneração fixa.



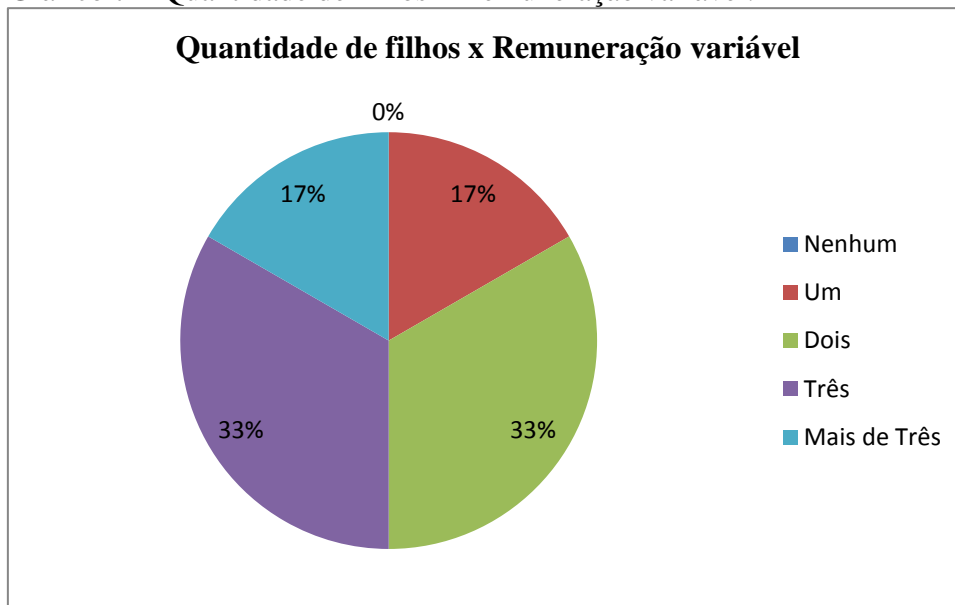
Fonte: Do autor.

O gráfico 5 – remuneração variável – mostra que 50% dos funcionários são casados e somente 16% são solteiros o que resulta em ampla maioria dos primeiros. Enquanto o gráfico 6 – relacionado a remuneração fixa – evidencia um equilíbrio entre casados e solteiros visto o percentual de 43% para ambos.

Gráficos 7 e 8 – Quantidade de filhos x Remuneração

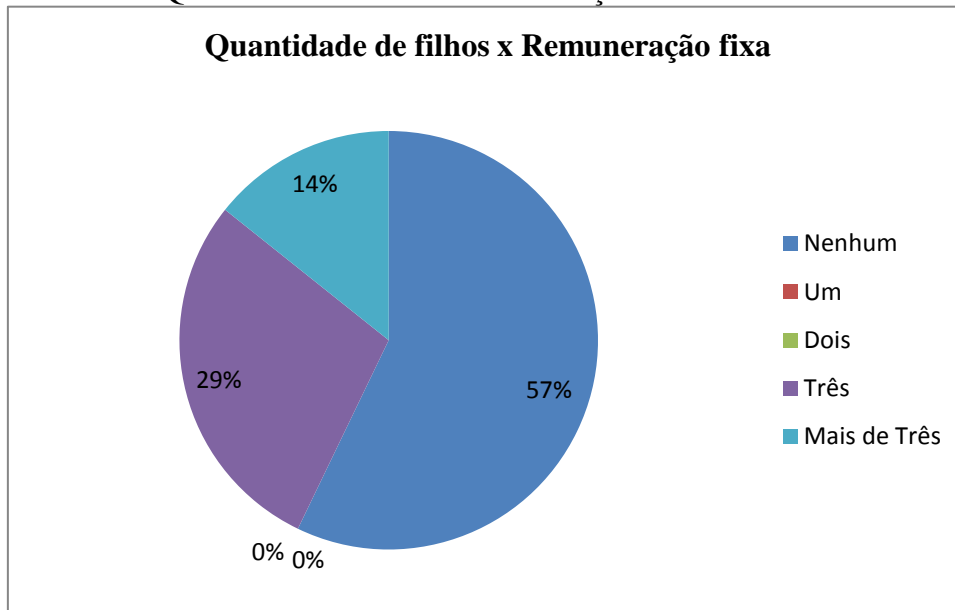
Os gráficos 7 e 8 são relacionados a quantidade de filhos dos funcionários e sua forma de remuneração.

Gráfico 7 – Quantidade de filhos x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 8 – Quantidade de filhos x Remuneração fixa.



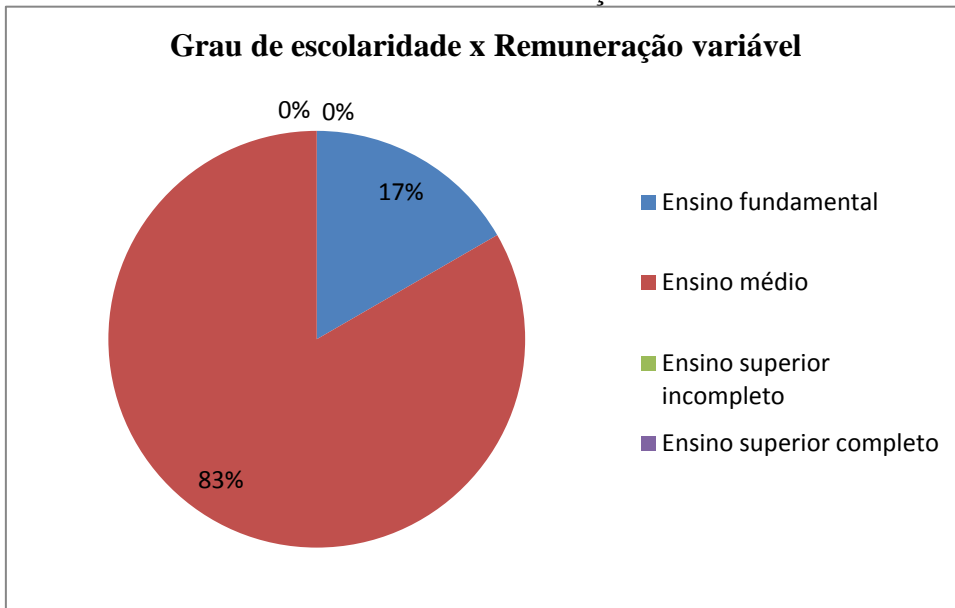
Fonte: Do autor.

O gráfico 7 mostra uma diversidade entre a quantidade de filhos dos funcionários que recebem remuneração variável. Não existindo uma maioria absoluta e havendo pouca diferença percentual entre as quantidades. Entretanto, todos os funcionários, ou seja, 100% que possuem remuneração variável tem no mínimo um filho. Já o gráfico 8 mostra que 57% dos funcionários que possuem remuneração fixa não tem filhos. Deste modo, os resultados mostram que os funcionários de remuneração variável possuem filhos enquanto que a maioria dos colaboradores de remuneração fixa não têm filhos.

Gráficos 9 e 10 – Grau de escolaridade x Remuneração

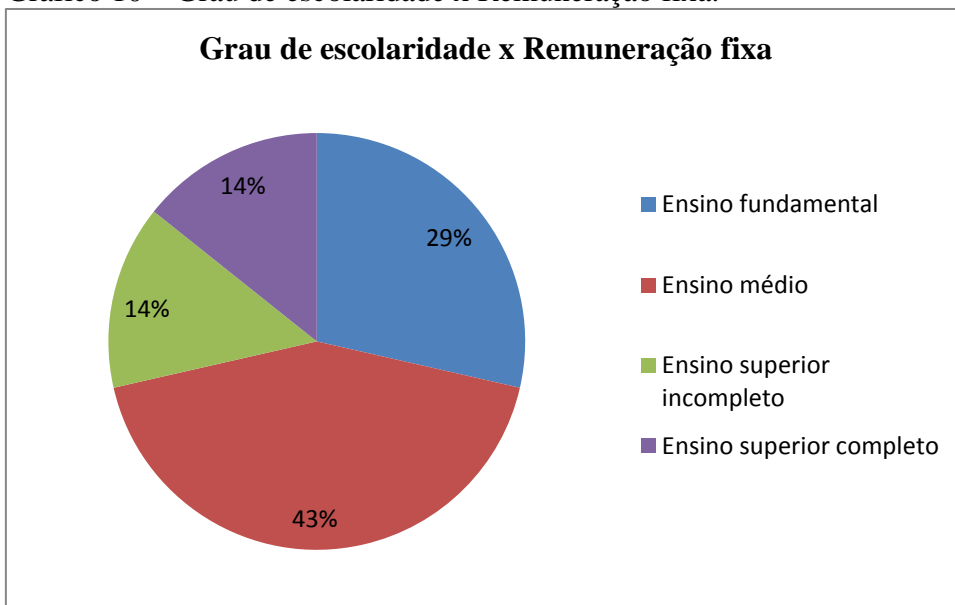
Os gráficos 9 e 10 estão relacionados ao grau de escolaridade dos funcionários e sua forma de remuneração.

Gráfico 9 – Grau de escolaridade x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 10 – Grau de escolaridade x Remuneração fixa.



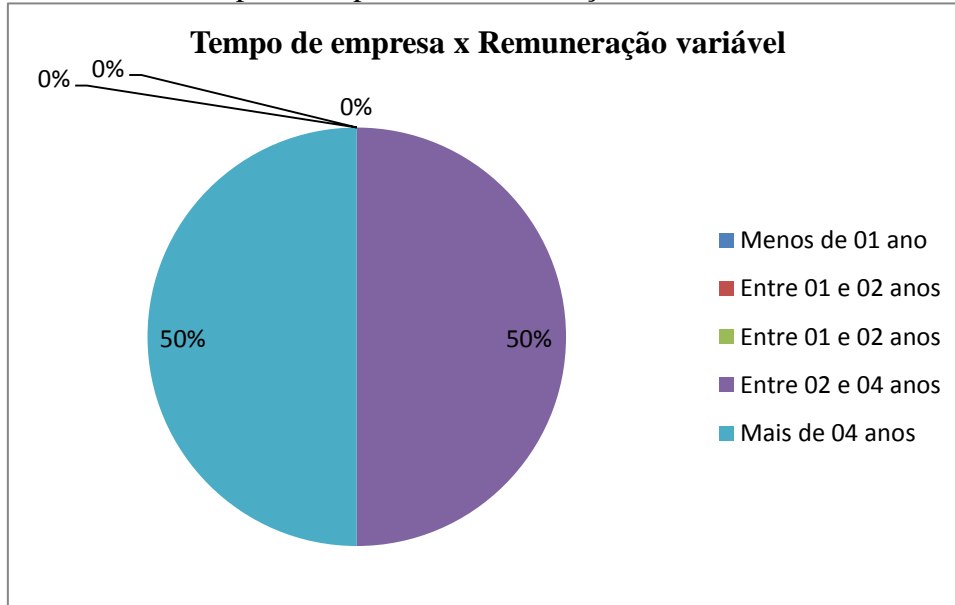
Fonte: Do autor.

O gráfico 9 – remuneração variável – mostra que nenhum profissional fez ou faz qualquer curso de nível superior, ou seja, 83% possuem o ensino médio e 17% tem o ensino fundamental. O gráfico 10 – remuneração fixa –, por sua vez, tem uma melhor distribuição em comparação ao gráfico anterior, porém somente 28% fizeram ou fazem algum curso de nível superior. Enquanto que 72% possuem no máximo o ensino médio.

Gráficos 11 e 12 – Tempo de empresa x Remuneração

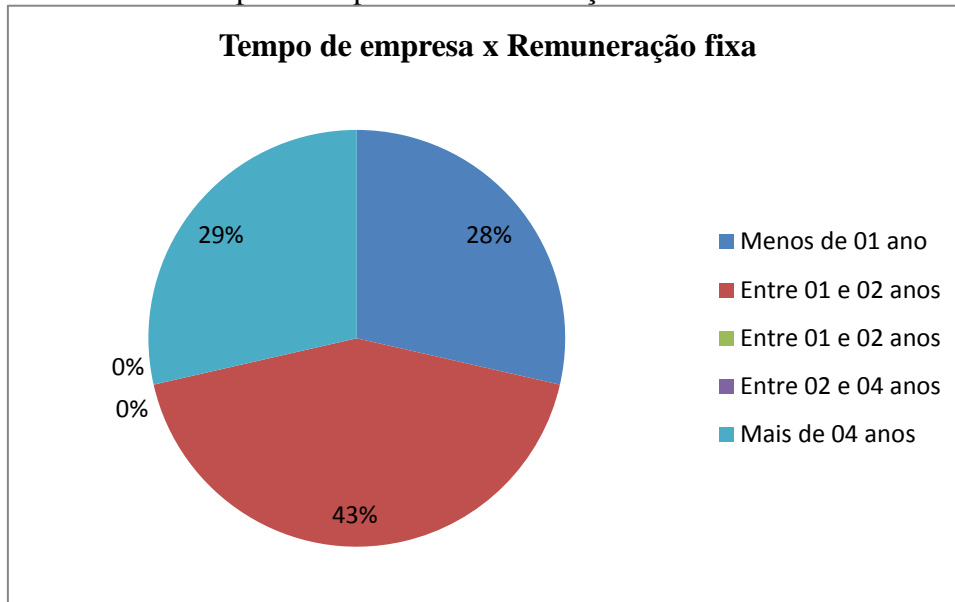
Os gráficos 11 e 12 referem-se ao tempo de empresa dos funcionários e sua forma de remuneração.

Gráfico 11 – Tempo de empresa x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 12 – Tempo de empresa x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

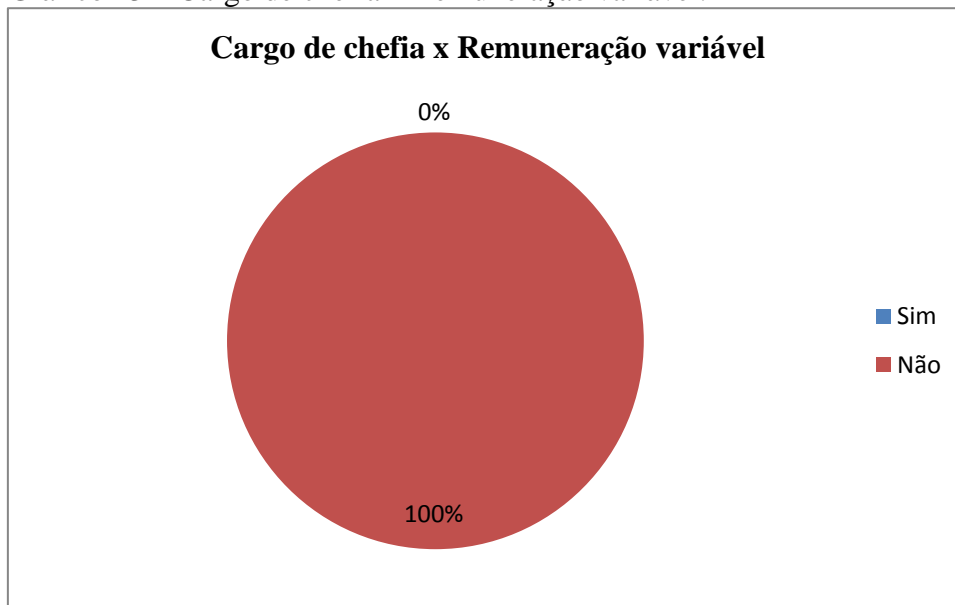
O gráfico 11 mostra, com clareza, que os funcionários que trabalham com remuneração variável estão na empresa há no mínimo 02 (dois) anos. Enquanto que no gráfico 12 – remuneração fixa – 71% dos colaboradores possuem no máximo 02 (dois) anos trabalhando na organização.

Evidencia-se, conforme os resultados, que funcionários mais antigos com mais de 02 (dois) anos de empresa obtiveram alguma vantagem na escolha dos colaboradores que iriam trabalhar com remuneração variável. Enquanto que a composição dos funcionários que recebem remuneração fixa tem, em geral, um tempo menor na empresa. A referida vantagem pode causar insatisfação em um colaborador que tenha pouco tempo de trabalho na organização, pois saberá que sua chance em trabalhar com remuneração variável, caso queira, demorará mais. Assim, a teoria da expectativa está implícita nesses resultados já que este aparente critério na escolha dos funcionários de remuneração variável pode frustrar as expectativas de um novato promissor e consequentemente afetar sua motivação.

Gráficos 13 e 14 – Cargo de chefia x Remuneração

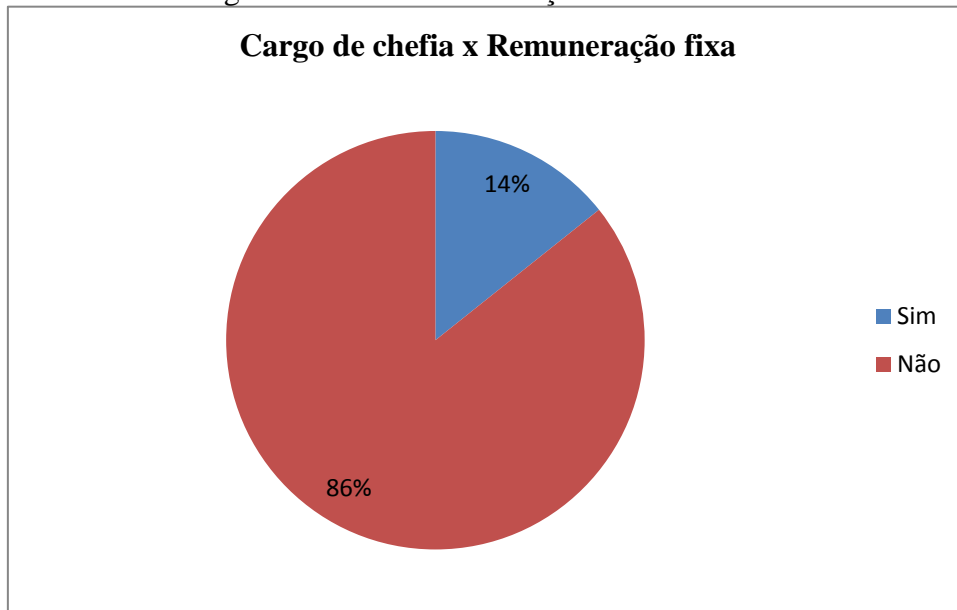
Os gráficos 13 e 14 estão relacionados a existência de alguma relação entre o cargo de chefia e a forma de remuneração.

Gráfico 13 – Cargo de chefia x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 14 – Cargo de chefia x Remuneração fixa.



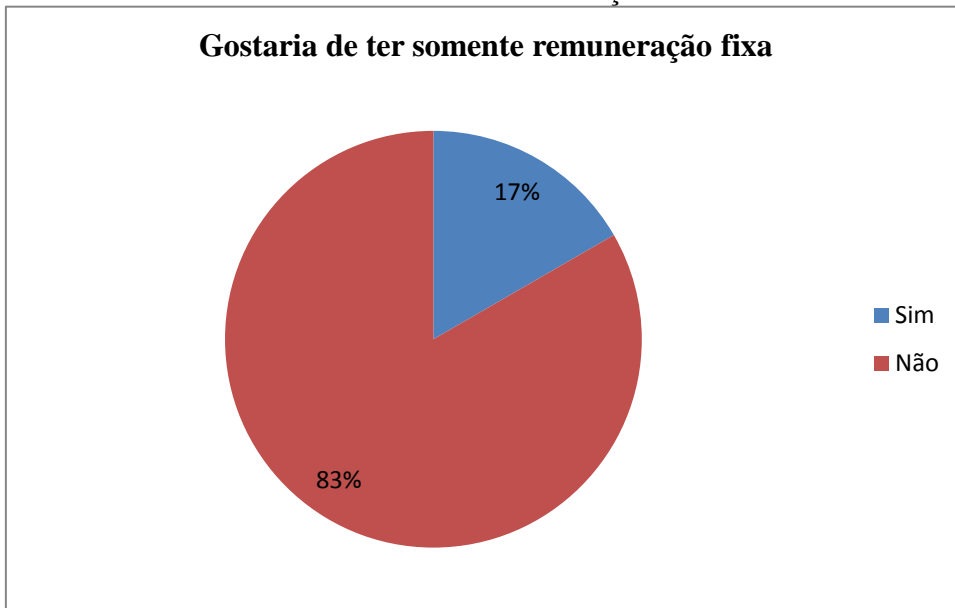
Fonte: Do autor.

O gráfico 13 mostra que todos (100%) os funcionários que recebem remuneração variável não exercem cargo de chefia. O gráfico 14 – remuneração fixa – demonstra que apenas 14% possuem cargo de chefia. A justificativa para tais percentuais é que existe apenas um cargo de chefia atualmente que é o de gerente.

Gráficos 15 e 16 – Remuneração variável x Remuneração fixa

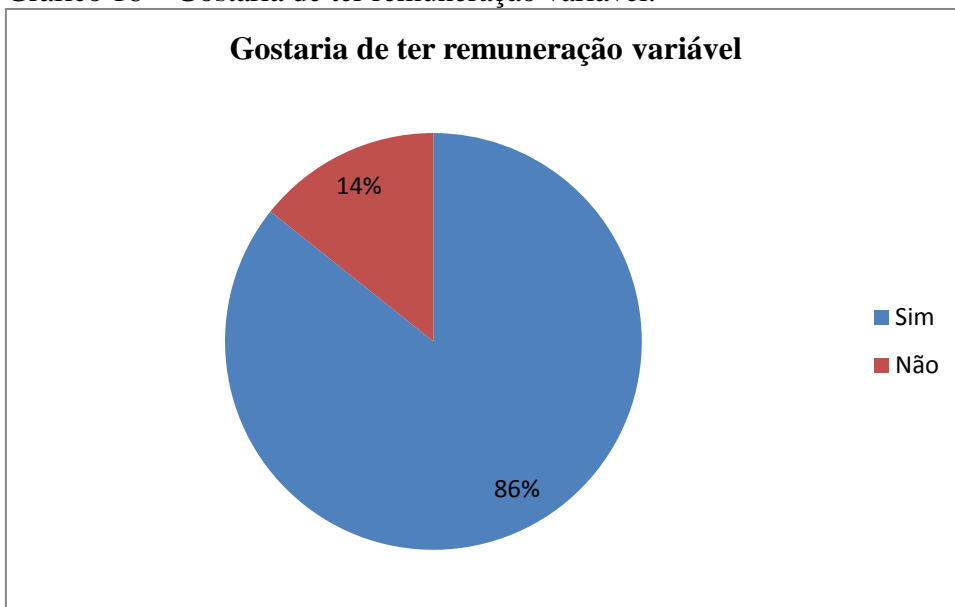
Os gráficos 15 e 16 mostram a preferência dos funcionários com relação a remuneração variável ou fixa.

Gráfico 15 – Gostaria de ter somente remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

Gráfico 16 – Gostaria de ter remuneração variável.



Fonte: Do autor.

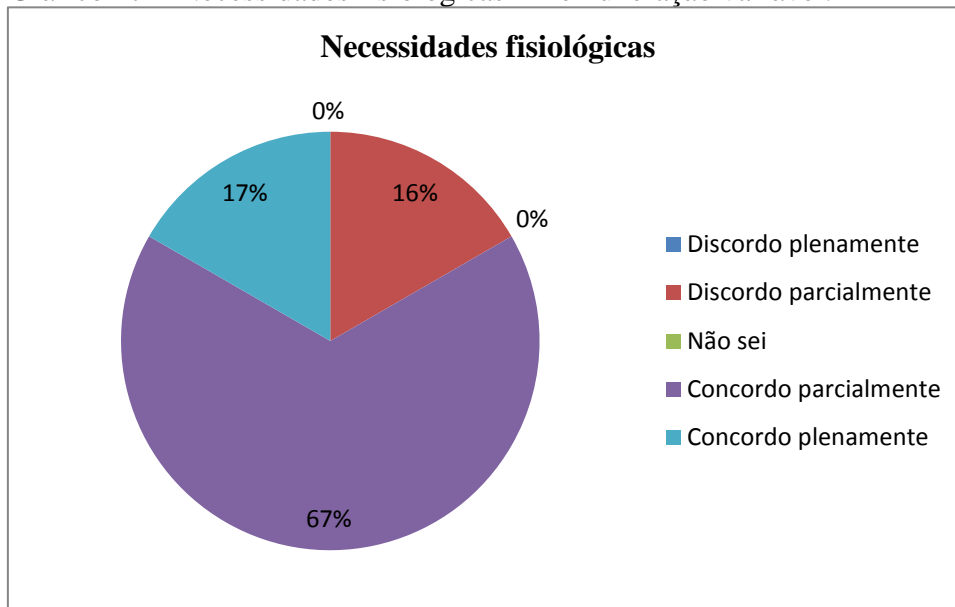
Os gráficos demonstram claramente a preferência dos funcionários pela remuneração variável, pois no gráfico 15 – referente aos funcionários que trabalham com esta forma de remuneração – apenas 17% preferem ter somente a remuneração fixa e no gráfico 16 – referente aos colaboradores que possuem remuneração fixa – 86% gostariam de mudar e receber de forma variável.

A justificativa para tais resultados está na teoria da expectativa visto que os funcionários criam a expectativa de que os valores da remuneração serão aumentados com a remuneração variável.

Gráficos 17 e 18 – Necessidades fisiológicas de Maslow x Remuneração

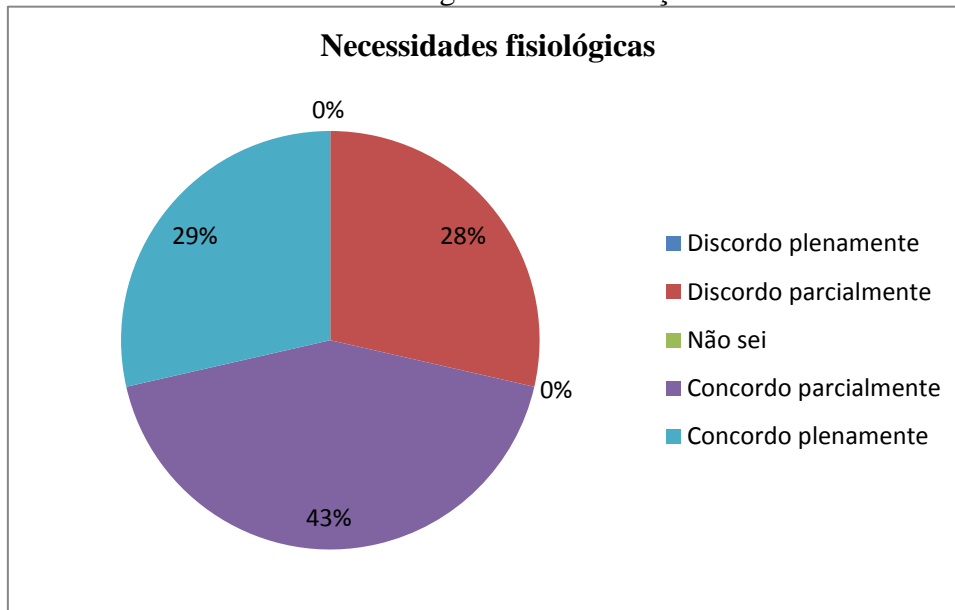
Em relação à afirmação: A remuneração recebida satisfaz minhas necessidades básicas como alimentação, moradia e lazer. Os gráficos 17 e 18 mostram, na percepção dos funcionários, se as necessidades fisiológicas da hierarquia de Maslow estão sendo satisfeitas de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 17 – Necessidades fisiológicas x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 18 – Necessidades fisiológica x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

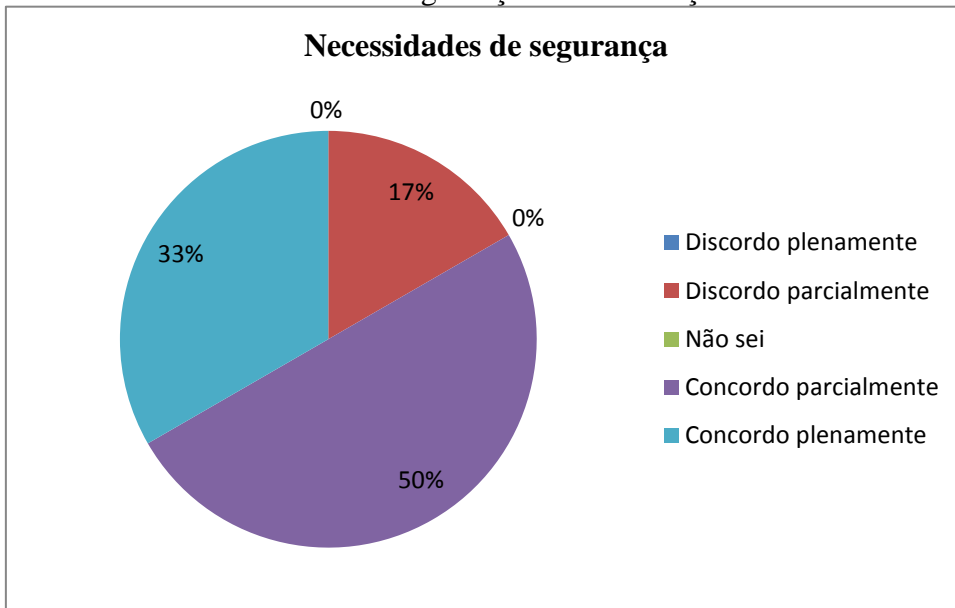
O gráfico 17 mostra que 84% dos funcionários que recebem de forma variável a remuneração concordam que seus ganhos remunerativos satisfazem suas necessidades básicas como alimentação, moradia e lazer relacionadas as necessidades fisiológicas da hierarquia de Maslow. Na mesma direção, o gráfico 18 – referente aos funcionários que recebem de forma fixa a remuneração – mostra que 72% dos colaboradores acreditam saciar tais necessidades com seus recebimentos fixos.

Assim, conclui-se dos resultados que os funcionários, por meio de sua remuneração, estão conseguindo satisfazer as necessidades do primeiro nível da hierarquia das necessidades de Maslow.

Gráficos 19 e 20 – Necessidades de segurança de Maslow x Remuneração

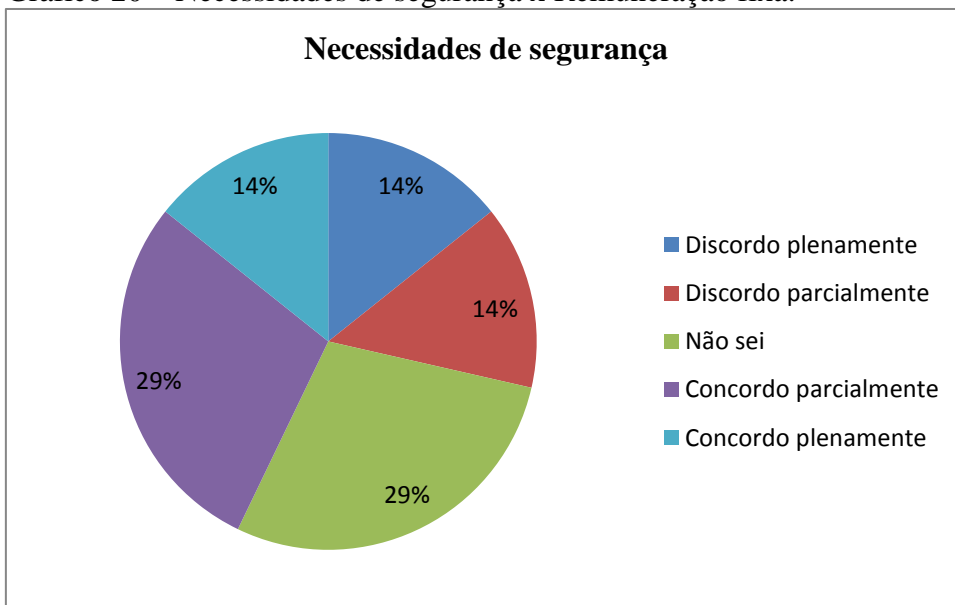
Em relação à afirmação: Sinto-me seguro no emprego em relação à estabilidade. Os gráficos 19 e 20 mostram, na percepção dos funcionários, se as necessidades de segurança da hierarquia de Maslow estão sendo satisfeitas de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 19 – Necessidades de segurança x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 20 – Necessidades de segurança x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

O gráfico 19 – referente aos funcionários que trabalham com remuneração variável – mostra que 83% destes colaboradores possuem a sensação de que seus empregos estão seguros. Enquanto que no gráfico 20 – referente aos funcionários que recebem a remuneração de forma fixa – o percentual cai para 58%.

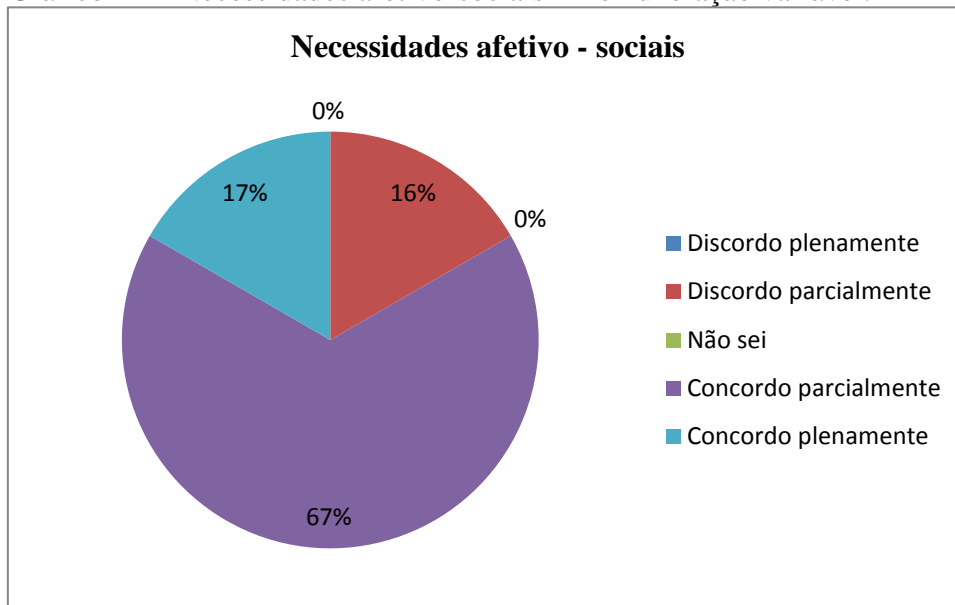
De um modo geral, os funcionários estão satisfeitos com as necessidades de segurança da hierarquia de Maslow. A justificativa para que os funcionários que possuem remuneração variável estejam sentindo-se mais seguros que os da remuneração fixa está

atrelada ao tempo de empresa, pois os primeiros como já visto nos gráficos 11 e 12 possuem mais tempo na empresa do que os últimos consequentemente terão mais segurança na organização.

Gráficos 21 e 22 – Necessidades afetivo-sociais de Maslow x Remuneração

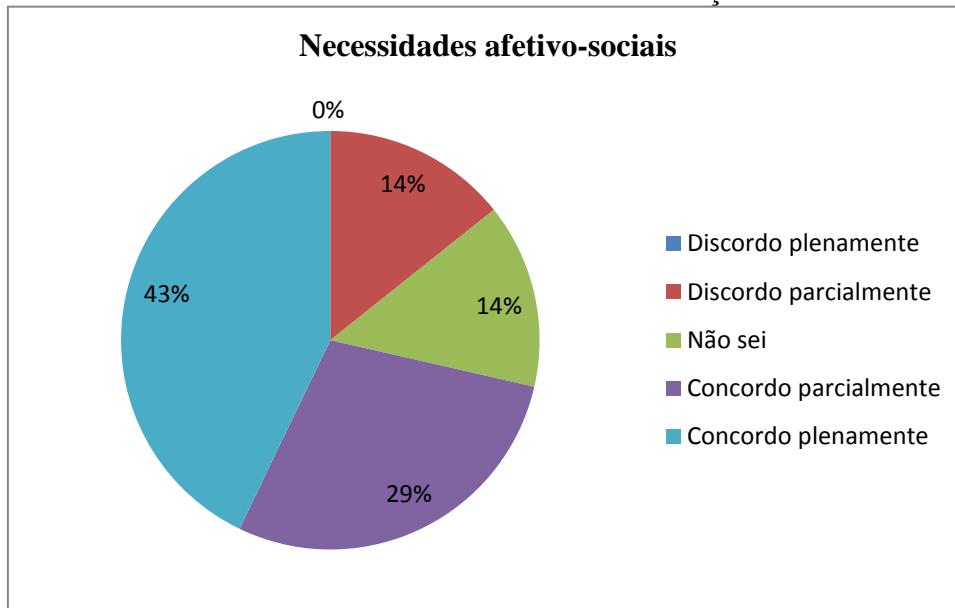
Em relação à afirmação: Meu relacionamento com os colegas de trabalho é bom e tenho amizade com grande parte deles. Os gráficos 21 e 22 mostram, na percepção dos funcionários, se as necessidades afetivo-sociais da hierarquia de Maslow estão sendo satisfeitas de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 21 – Necessidades afetivo-sociais x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 22 – Necessidades afetivo-sociais x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

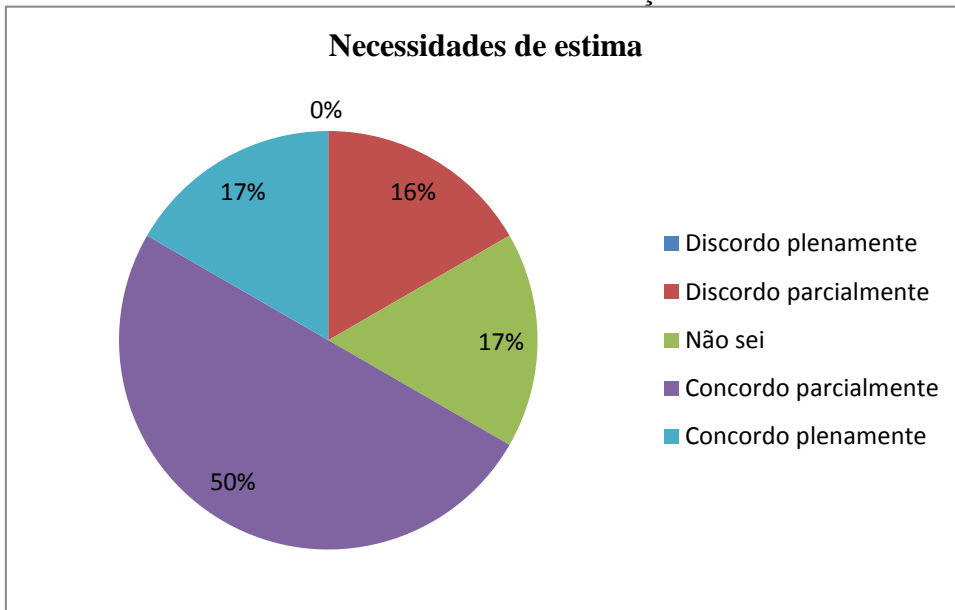
Entre os funcionários que recebem remuneração variável – gráfico 21 – 84% concordam que possuem um bom relacionamento com os outros colaboradores. O percentual também é satisfatório entre os profissionais que possuem rendimentos fixos – gráfico 22 –, pois 72% concordam que tem boas relações.

Então, conclui-se que a empresa está conseguindo ter um bom clima interno entre os funcionários tanto os que recebem a remuneração de forma variável como os que tem remuneração fixa, ou seja, o terceiro nível da hierarquia das necessidades de Maslow está, neste quesito, sendo satisfeito.

Gráficos 23 e 24 – Necessidades de estima de Maslow x Remuneração

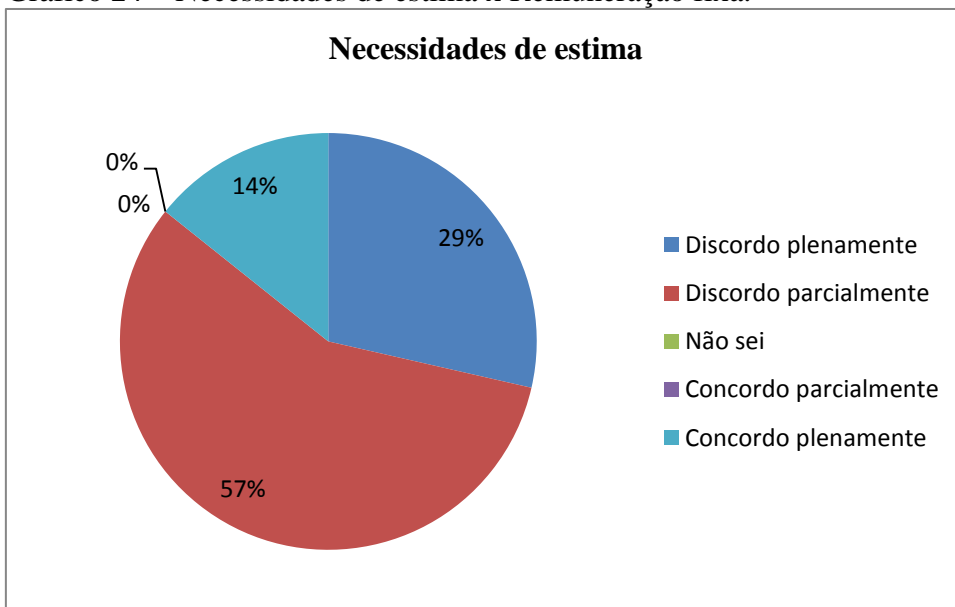
Em relação à afirmação: A forma como a empresa me remunera faz com que eu seja reconhecido. Os gráficos 23 e 24 mostram, na percepção dos funcionários, se as necessidades de estima da hierarquia de Maslow estão sendo satisfeitas de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 23 – Necessidades de estima x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 24 – Necessidades de estima x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

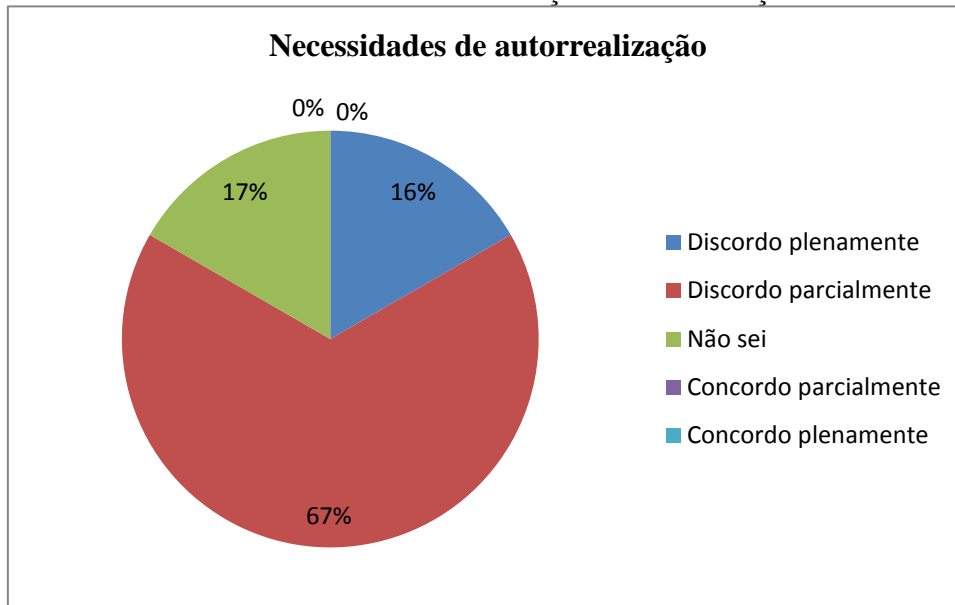
O gráfico 23 mostra que os funcionários de remuneração variável sentem-se reconhecidos, pois concordam no percentual de 67%. Além disso, existem 17% que não possuem opinião formada. Enquanto na remuneração fixa – gráfico 24 – somente 14% concordam que são reconhecido pela forma que são remunerados.

Os resultados evidenciam que a remuneração variável satisfaz as necessidades de estima no tocante ao reconhecimento do funcionário. Enquanto os rendimentos fixos não fazem os colaboradores sentirem-se da mesma forma.

Gráficos 25 e 26 – Necessidades de autorrealização x Remuneração

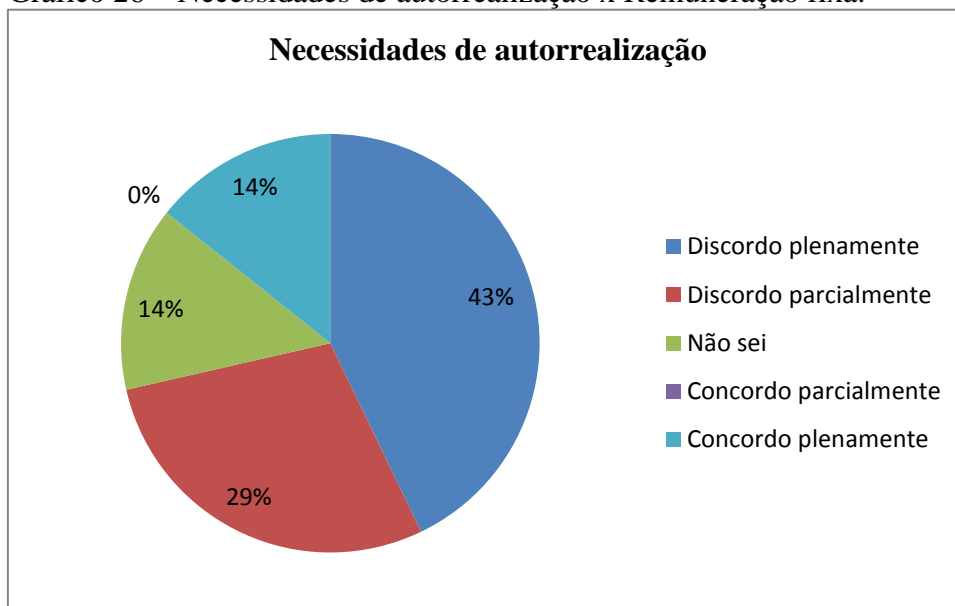
Em relação à afirmação: A empresa me proporciona autonomia na realização das tarefas com participação na tomada de decisões importantes. Os gráficos 25 e 26 mostram, na percepção dos funcionários, se as necessidades de autorrealização da hierarquia de Maslow estão sendo satisfeitas de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 25 – Necessidades de autorrealização x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 26 – Necessidades de autorrealização x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

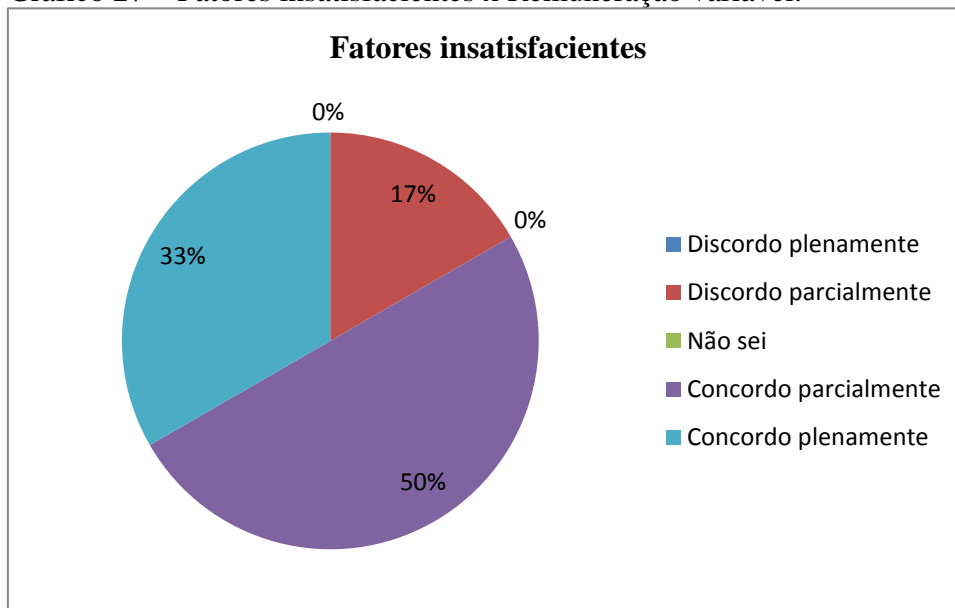
Neste quesito, a empresa deixa a desejar aos funcionários em ambas as formas de remuneração. O gráfico 25 mostra que pelo menos 83% discordam da afirmativa. Na mesma direção, o gráfico 26 demonstra que no mínimo 72% também não concordam.

Deste modo, a empresa tem uma deficiência em relação a satisfazer o último nível da hierarquia das necessidades de Maslow visto que a maioria dos funcionários discordam da afirmação não tendo, provavelmente, oportunidades de opinar em tomar decisões importantes.

Gráficos 27 e 28 – Fatores insatisfacientes x Remuneração

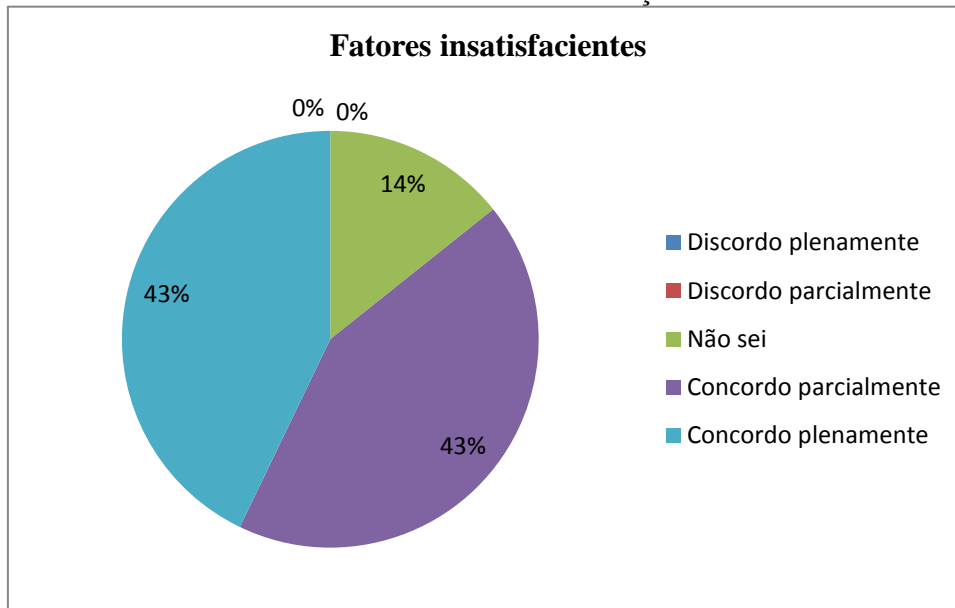
Em relação à afirmação: As condições de trabalho e conforto da empresa são adequadas para a realização das atividades de trabalho. Os gráficos 27 e 28 mostram, na percepção dos funcionários, se as condições de trabalho sendo um fator insatisfacientes da teoria dos dois fatores de Herzberg são satisfatórias de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 27 – Fatores insatisfacientes x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 28 – Fatores insatisfacientes x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

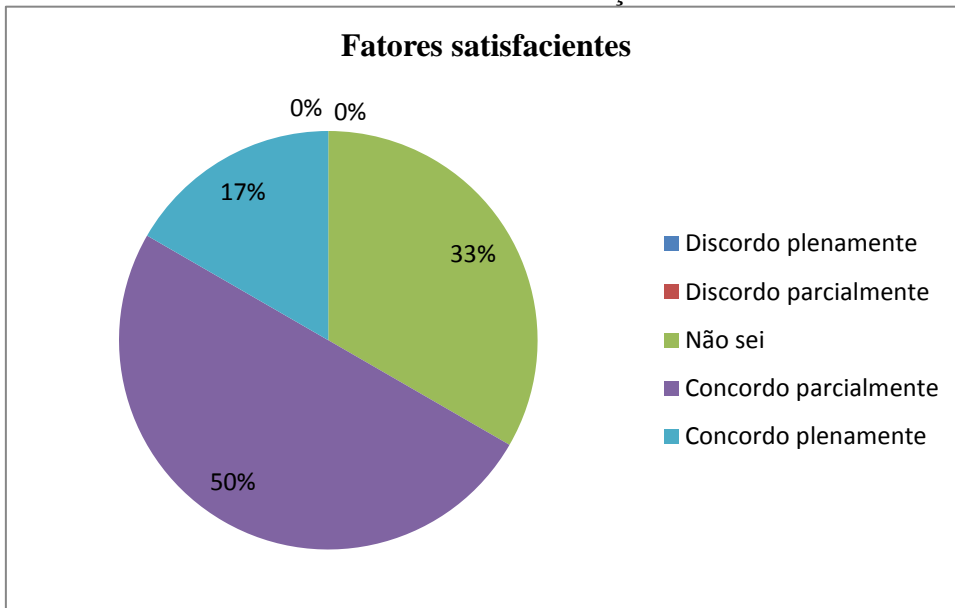
Em relação as condições de trabalho e conforto, pode-se observar nos gráficos que tanto os funcionários de remuneração variável quanto os da fixa concordam, em sua maioria, que são adequadas para a realização das atividades de trabalho visto que 83% e 86%, respectivamente, concordaram com a afirmativa.

Deste modo, evidencia-se a satisfação de um fator insatisfaciente da teoria dos dois fatores de Herzberg – aquele que apenas evita a insatisfação – nestes resultados.

Gráficos 29 e 30 – Fatores satisfacientes x Remuneração

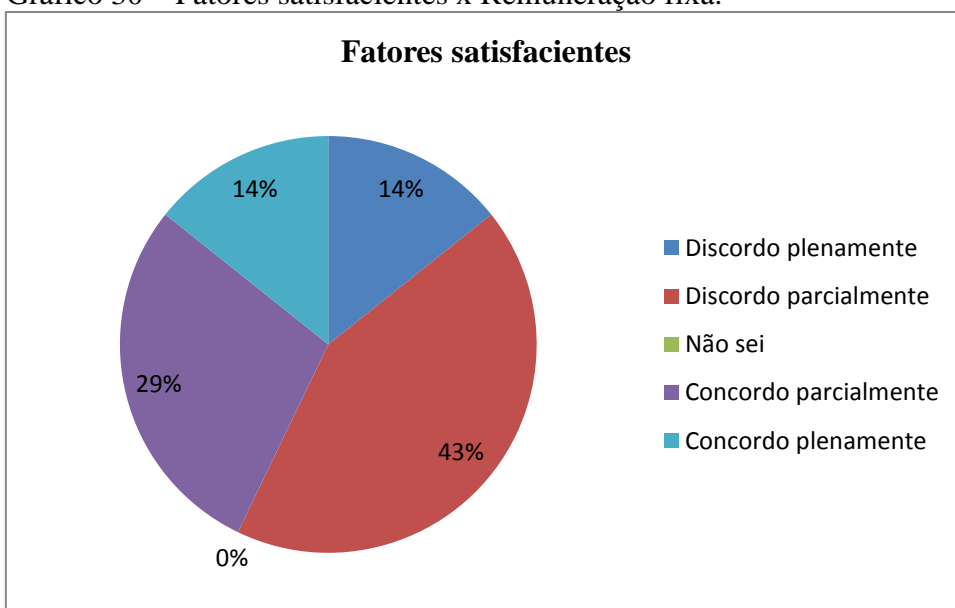
Em relação à afirmação: A empresa deixa o funcionário a vontade para usar plenamente suas habilidades pessoais. Os gráficos 29 e 30 mostram, na percepção dos funcionários, se a empresa oferece condições adequadas para o funcionários mostrarem suas habilidades pessoais – fator satisfaciente da teoria dos dois fatores de Herzberg – de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 29 – Fatores satisfacientes x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 30 – Fatores satisfacientes x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

O gráfico 29 – remuneração variável – mostra que 67% concordam que a empresa deixa o funcionário a vontade para usar suas habilidades pessoais nas atividades de trabalho. Enquanto que no gráfico 30 – remuneração fixa – existe uma diversidade de respostas, mas a maioria (57%) discordam da afirmativa.

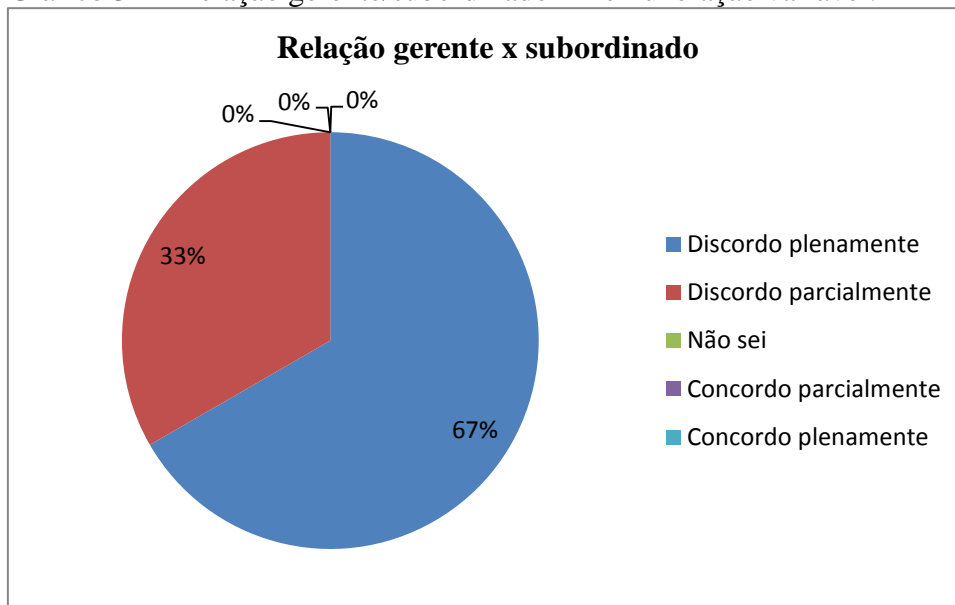
Os resultados mostram opiniões distintas entre os funcionários de remuneração variável e os que recebem remuneração fixa. Desta forma, evidencia-se que o referido fator

satisfacente só está dando certo para os colaboradores da remuneração variável. Enquanto os outros não conseguem mostrar suas habilidades pessoais.

Gráficos 31 e 32 – Relação gerente/subordinado – Remuneração

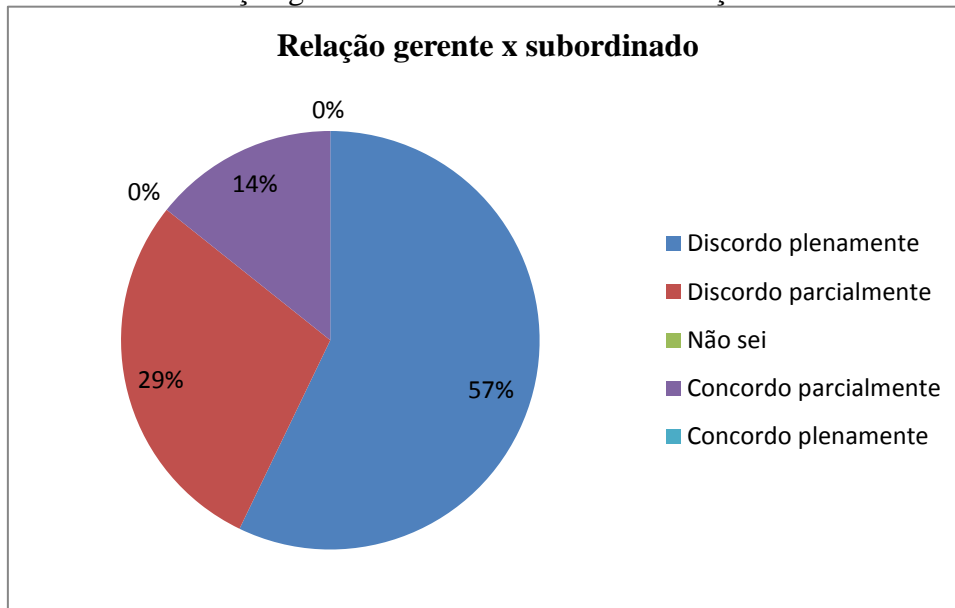
Em relação à afirmação: Meu gerente tende a trabalhar afastado dos funcionários. Os gráficos 31 e 32 mostram, na percepção dos funcionários, se o gerente trabalha distante de seus subordinados, enfatizando a teoria X ou a teoria Y de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 31 – Relação gerente/subordinado – Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 32 – Relação gerente/subordinado – Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

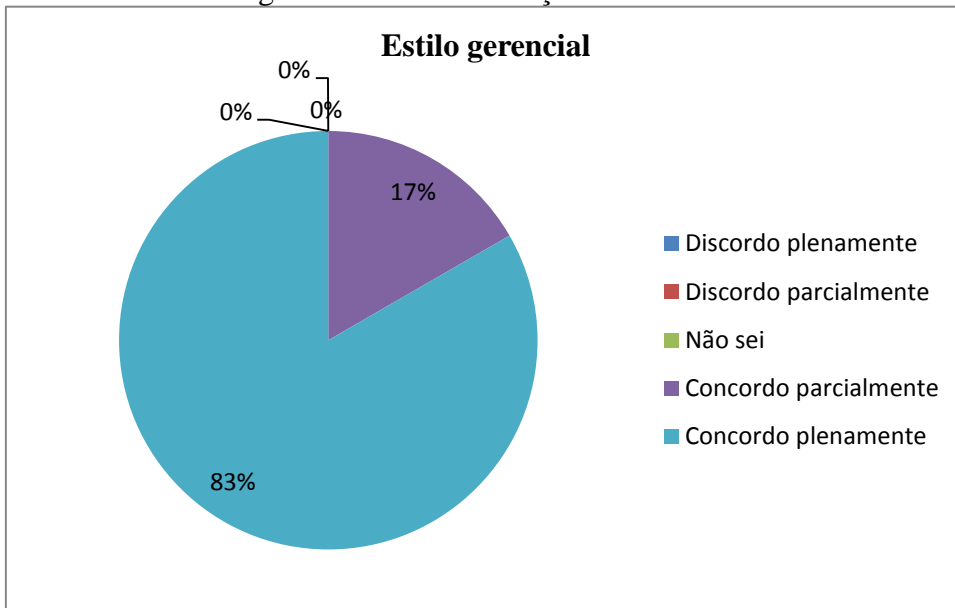
O gráfico 31 – remuneração variável – mostra que 100% dos colaboradores discordam da afirmação. Os resultados do gráfico 32 – remuneração fixa – seguem um raciocínio parecido, pois 86% discordam da referida afirmação.

Assim, pode-se concluir que o gerente tende a trabalhar junto aos colaboradores evidenciando uma característica da teoria X.

Gráficos 33 e 34 – Estilo gerencial x Remuneração

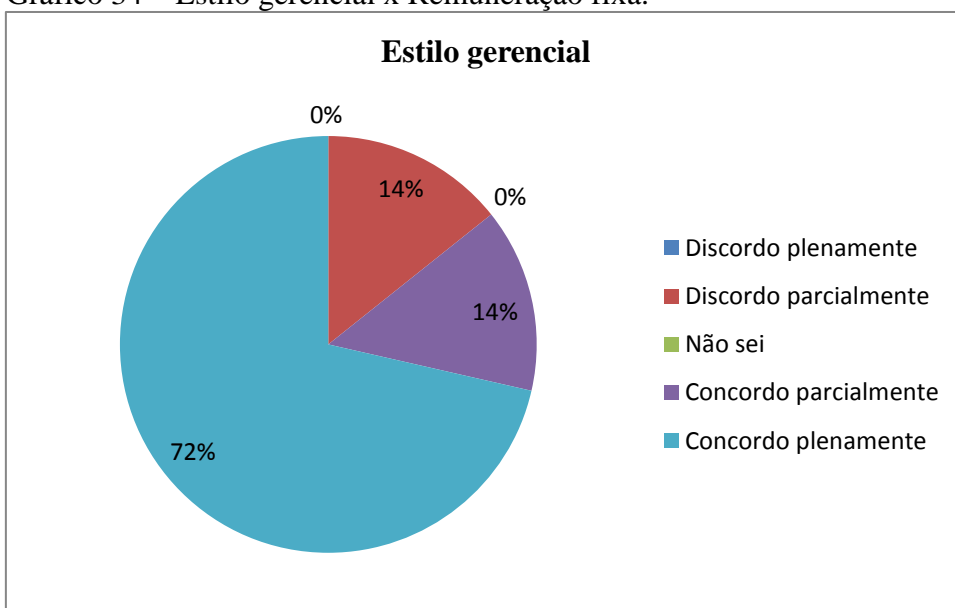
Em relação à afirmação: Meu gerente é rígido, ou seja, cobra muito na realização das atividades. Os gráficos 33 e 34 mostram, na percepção dos funcionários, o modo de cobrança do gerente com os funcionários mostrando se suas características são mais para a teoria X ou a teoria Y de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 33 – Estilo gerencial x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 34 – Estilo gerencial x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

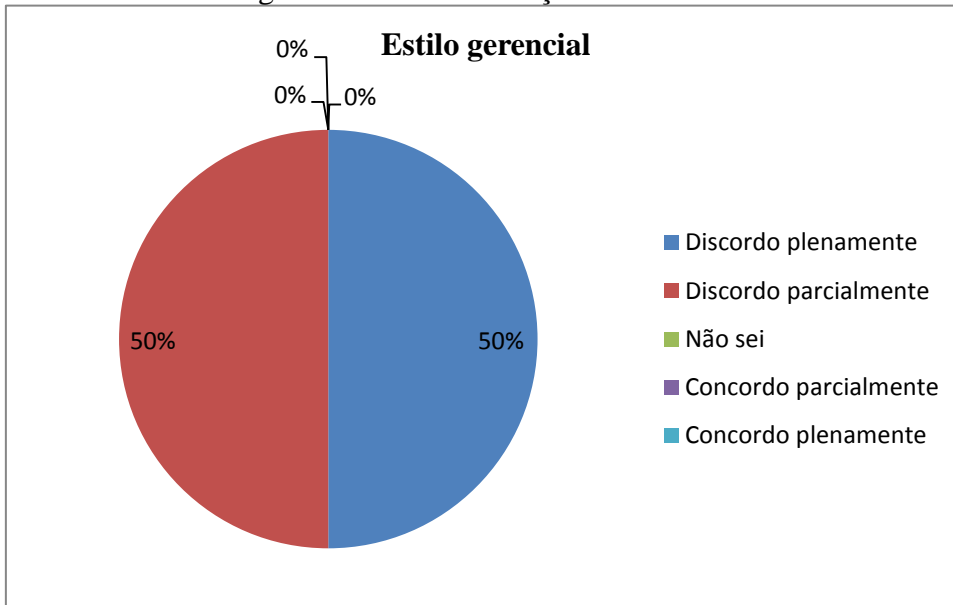
O gráfico 33 – remuneração variável – mostra que 100% dos funcionários concordam que o gerente é rígido e cobra muito deles. O gráfico 34 – remuneração fixa – segue o mesmo raciocínio mostrando que 86% também concordam.

Evidencia-se que o gerente tem propensão a teoria X e não difere o seu comportamento em relação a forma de remuneração, ou seja, cobra de todos os funcionários da mesma maneira.

Gráficos 35 e 36 – Estilo gerencial x Remuneração

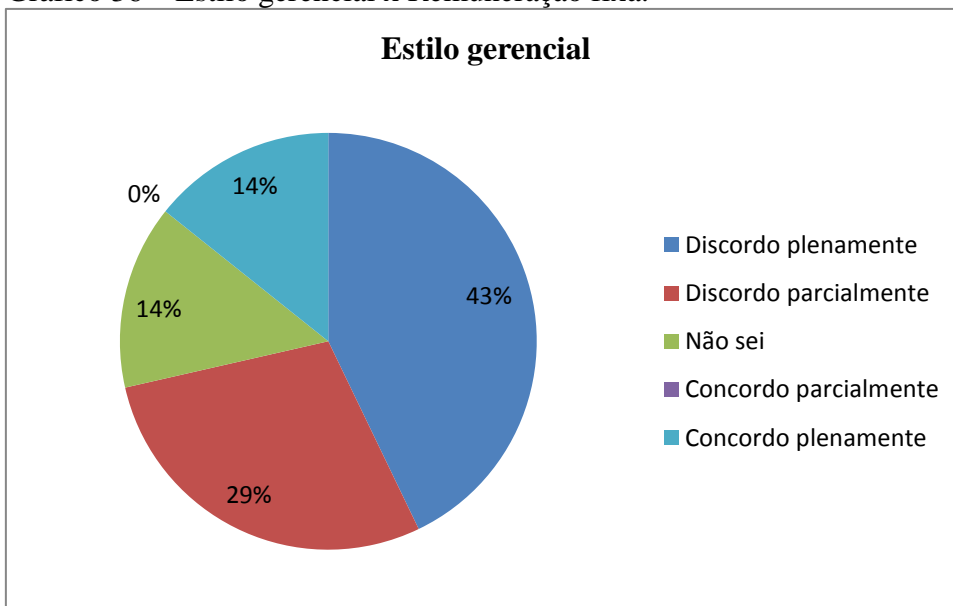
Em relação à afirmação: Meu gerente é liberal, ou seja, proporciona autonomia e liberdade individual nas atividades. Os gráficos 35 e 36 mostram, na percepção dos funcionários, o modo de ser do gerente com os funcionários mostrando se suas características são mais para a teoria X ou a teoria Y de acordo com a forma de remuneração. Na verdade, esta afirmação é um complemento da anterior vista nos gráficos 33 e 34.

Gráfico 35 – Estilo gerencial x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 36 – Estilo gerencial x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

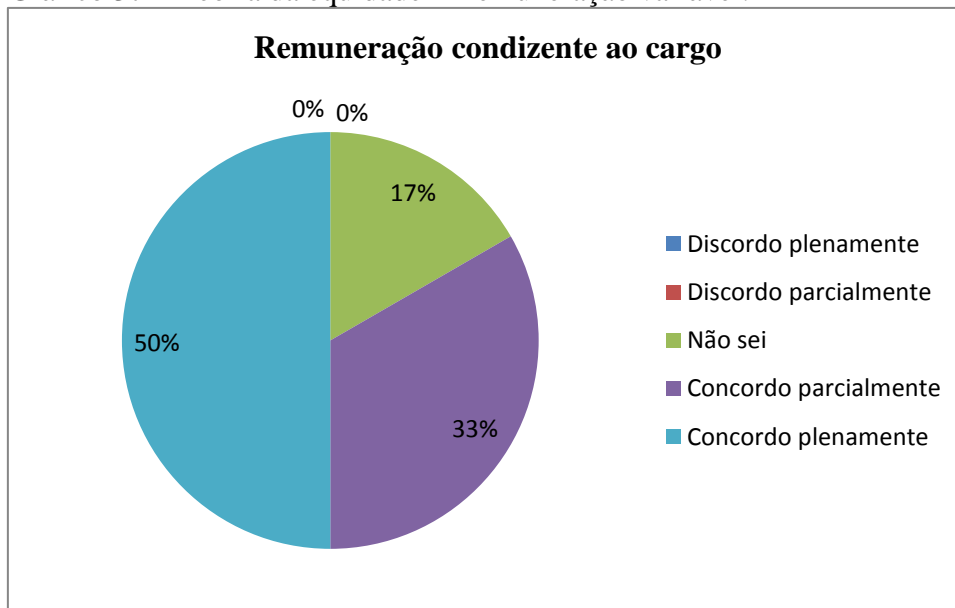
O gráfico 35 – remuneração variável – mostra que 100% discordam que o gerente é liberal. Já no gráfico 36 – remuneração fixa – vê-se que 72% também não concordam.

Assim, ratifica-se o que se percebeu anteriormente (gráficos 33 e 34) que o estilo gerencial é mais autoritário e rigoroso, ou seja, mais propenso a teoria X do que a teoria Y independentemente da forma de remuneração.

Gráficos 37 e 38 – Teoria da equidade x Remuneração

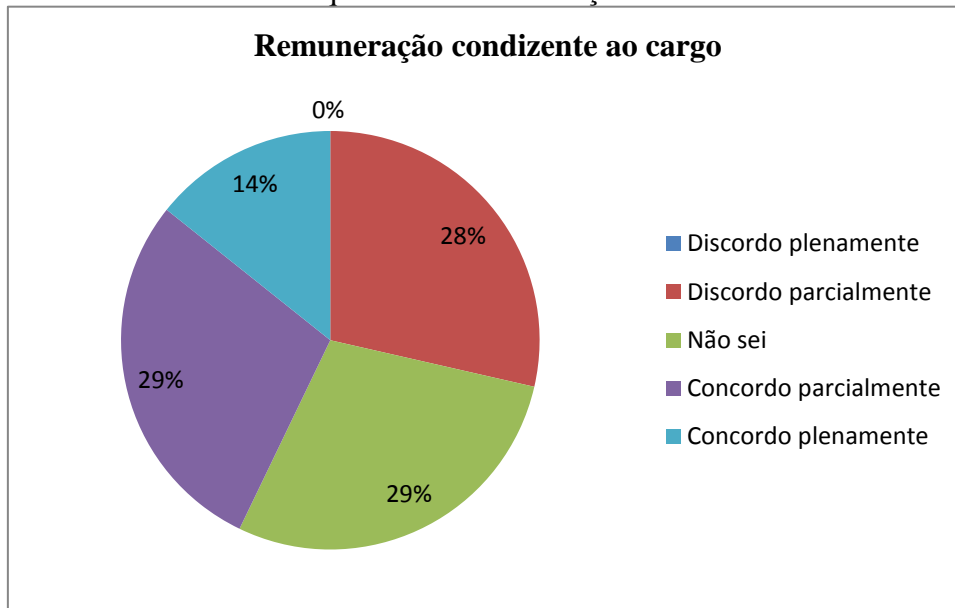
Em relação à afirmação: Considero minha remuneração condizente ao meu cargo. Os gráficos 37 e 38 mostram, na percepção dos funcionários, se a remuneração é adequada ao seu cargo de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 37 – Teoria da equidade x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 38 – Teoria da equidade x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

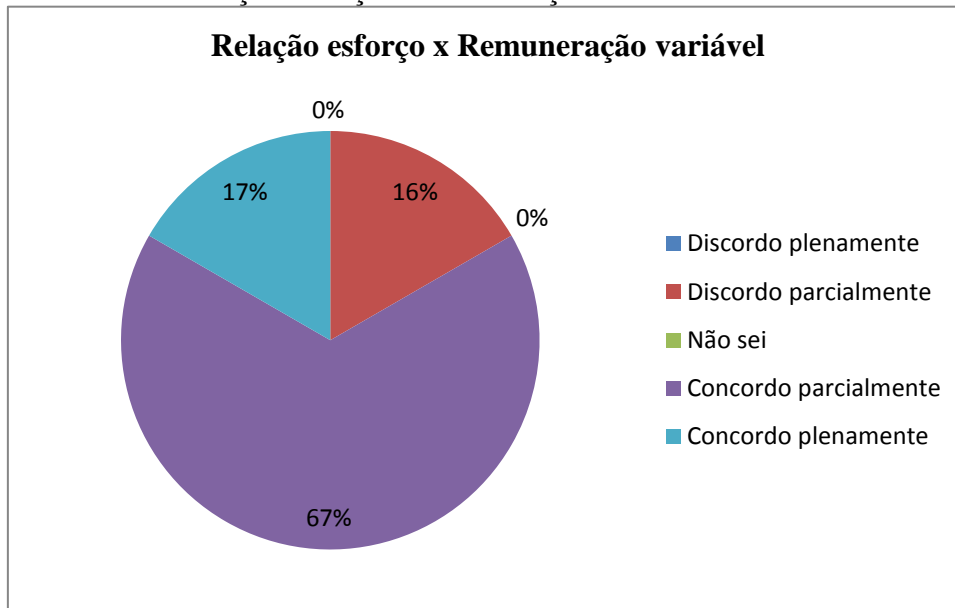
O gráfico 37 – remuneração variável – mostra que pelo menos 83% concordam que seus ganhos são adequados ao cargo que exerce. Enquanto que no gráfico 38 – remuneração fixa – somente 43% concordam que seus ganhos são condizentes aos seus cargos.

Evidencia-se neste quesito a teoria da equidade, pois é importante o funcionário acreditar que sua remuneração é condizente ao seu cargo. Os resultados em relação a remuneração variável são excelentes, porém a empresa deve tomar cuidado com a insatisfação do restante dos funcionários que possuem remunerativos fixos. Fato este que pode gerar falta de motivação, pois podem acreditar que os que recebem de forma variável estão tendo privilégios. A equidade tem que existir a todos os colaboradores.

Gráficos 39 e 40 – Relação esforço x Remuneração

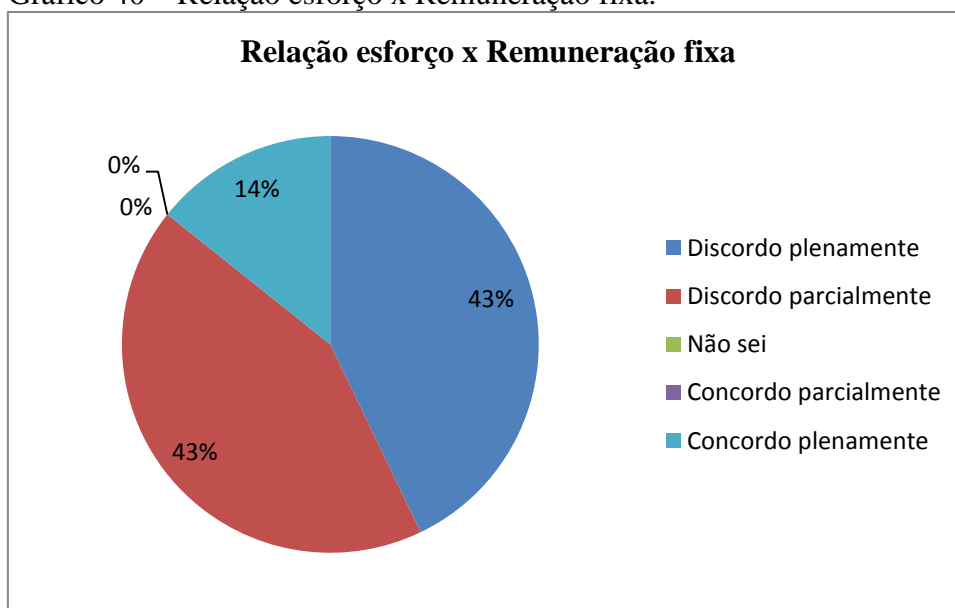
Em relação à afirmação: Meus esforços são proporcionais a minha remuneração. Os gráficos 39 e 40 mostram, na percepção dos funcionários, se a remuneração é adequada aos seus esforços de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 39 – Relação esforço x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 40 – Relação esforço x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

O gráfico 39 – remuneração variável – mostra que 84% dos funcionários concordam com a afirmação e conseqüentemente sentem que seus esforços são reconhecidos. Enquanto que no gráfico 40 – remuneração fixa – 86% dos colaboradores não acreditam que seus esforços são proporcionais a sua remuneração.

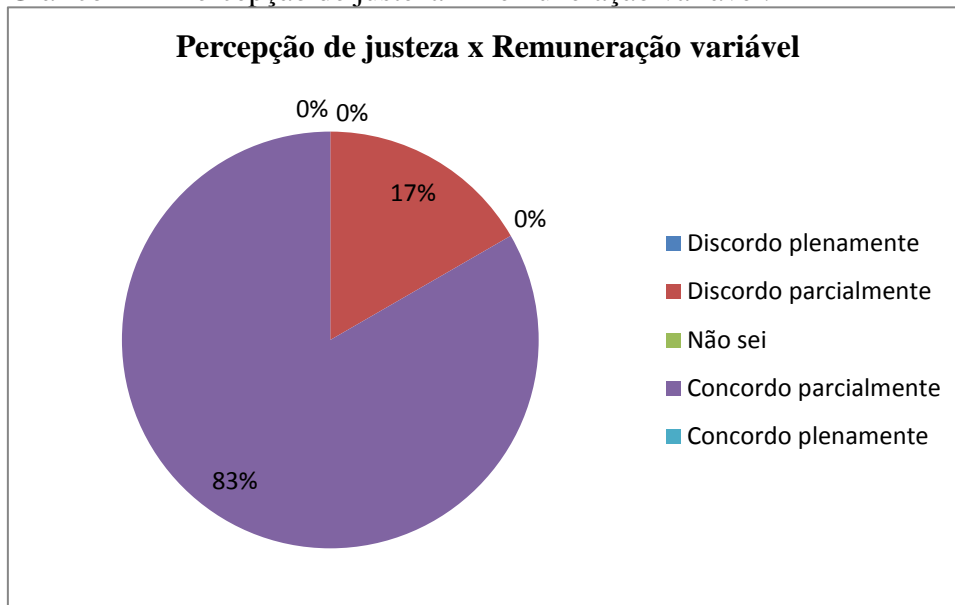
Os resultados evidenciam uma disparidade de respostas entre os que recebem de forma variável e os que tem remuneração fixa. A teoria da equidade, mais uma vez, é evidenciada. Os funcionários de remuneração variável estão satisfeitos com o equilíbrio entre

seus esforços e seus rendimentos. Enquanto os outros discordam. A empresa, neste quesito, precisa ter atenção com os funcionários de remuneração fixa. A equidade é fundamental para manter os funcionários motivados.

Gráficos 41 e 42 – Percepção de justiça x Remuneração

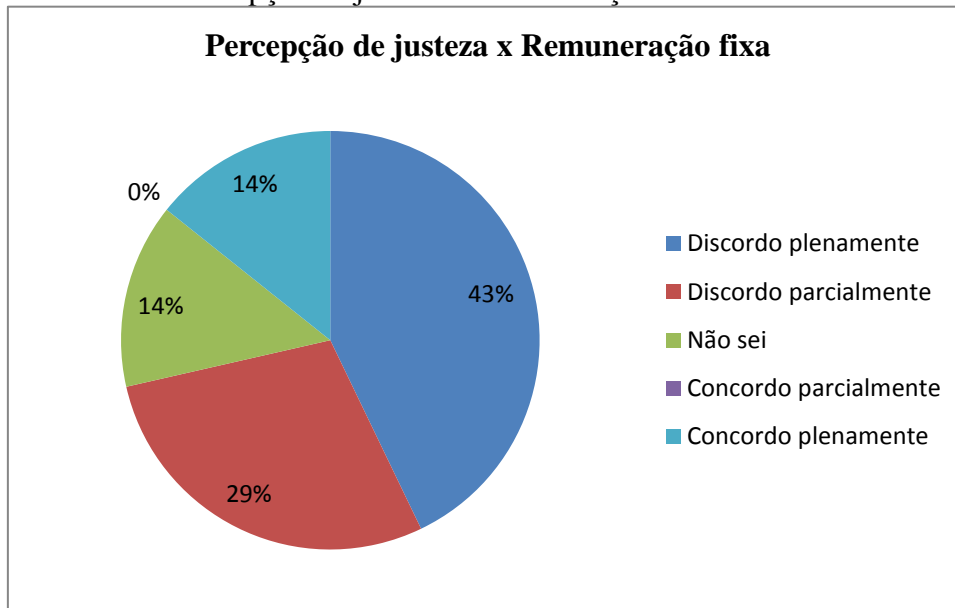
Em relação à afirmação: Percebo que a remuneração de cada funcionário é justa, ou seja, condiz com o desempenho ou esforço de cada um. Os gráficos 41 e 42 mostram, na percepção dos funcionários, se cada colaborador recebe o que merece de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 41 – Percepção de justiça x Remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 42 – Percepção de justiça x Remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

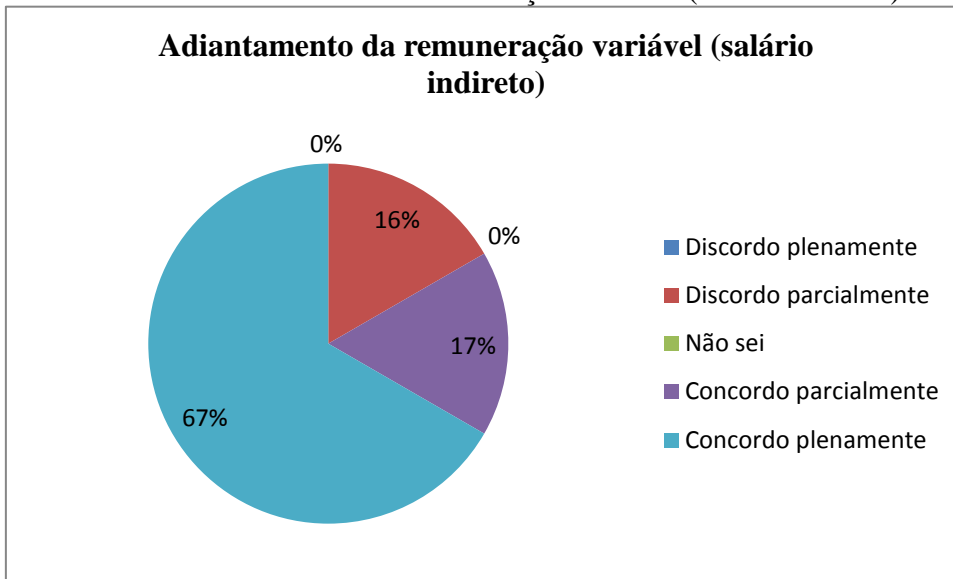
O gráfico 41 – remuneração variável – mostra que 83% dos funcionários concordam parcialmente com a afirmação. Enquanto que no gráfico 42 – remuneração fixa – 72% discordam.

A remuneração variável, mais uma vez, tem resultados satisfatórios, pois os colaboradores têm a sensação de que seus rendimentos são justos, ou seja, existe equidade. Entretanto, a empresa precisa rever a forma de remuneração dos outros funcionários visto que estão sentindo-se injustiçados. A teoria da equidade novamente é evidenciada neste tópico.

Gráficos 43 e 44 – Adiantamento da remuneração (salário indireto)

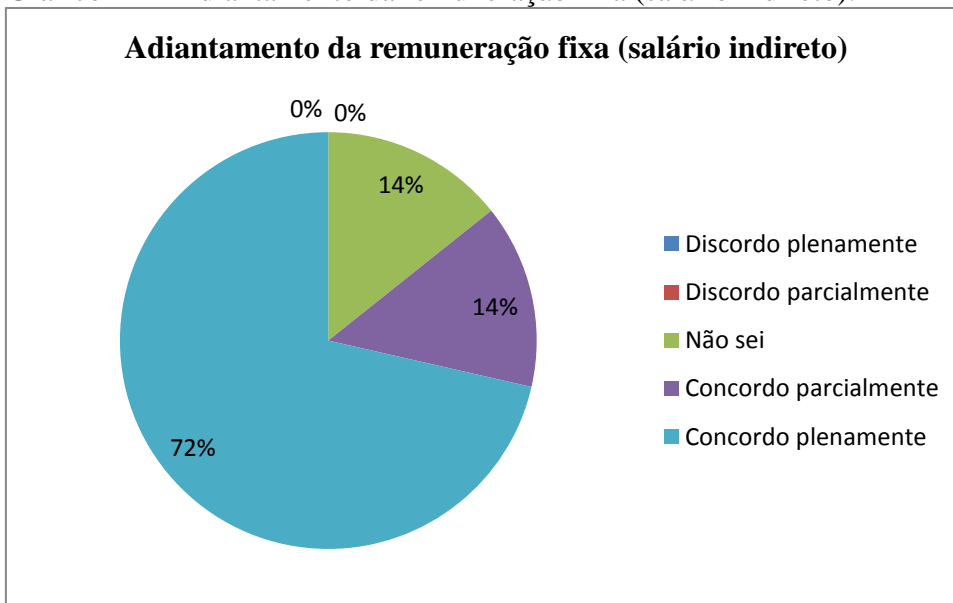
Em relação à afirmação: A empresa, quando necessário, fornece adiantamento da remuneração. Os gráficos 43 e 44 mostram, na percepção dos funcionários, o grau de flexibilidade da empresa no tocante ao adiantamento de remuneração de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 43 – Adiantamento da remuneração variável (salário indireto).



Fonte: Do autor.

Gráfico 44 – Adiantamento da remuneração fixa (salário indireto).



Fonte: Do autor.

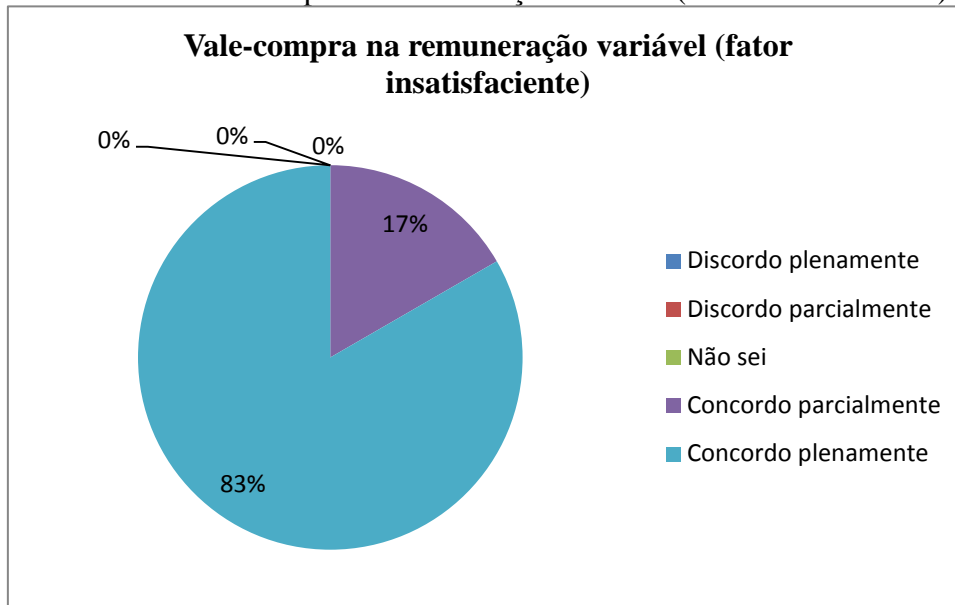
Os gráficos mostram que a organização é bem avaliada em relação a flexibilidade no adiantamento da remuneração de todos os funcionários, pois 84% dos funcionários de remuneração variável concordam com a afirmação e 86% dos funcionários de remuneração fixa também concordam. Não havendo distinção entre as formas remunerativas neste quesito.

Os resultados evidenciam que a empresa procura satisfazer as necessidades dos funcionários visto que fornece um salário indireto como o adiantamento da sua remuneração quando necessário.

Gráfico 45 e 46 – Vale-compra (fator insatisfaciente)

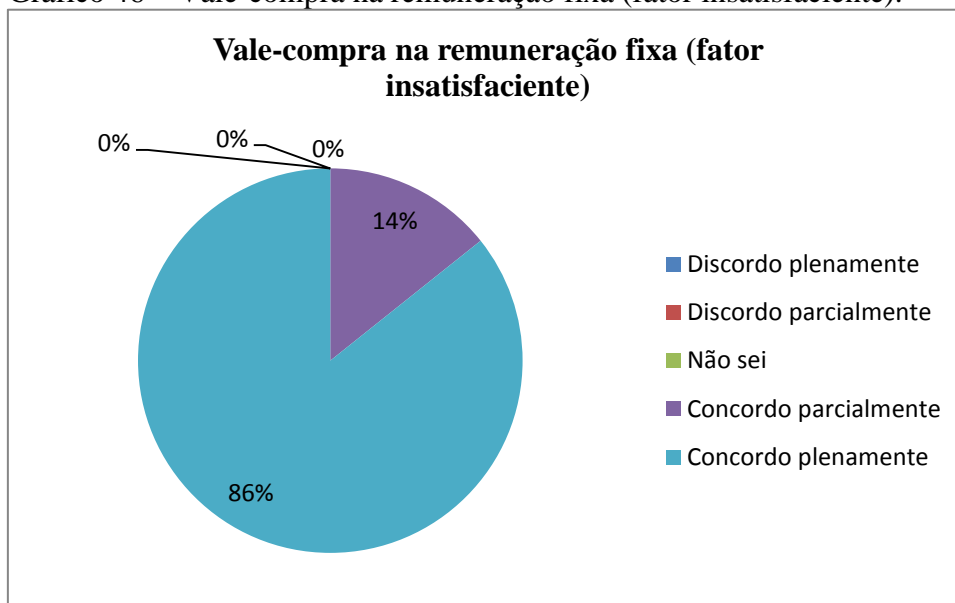
Em relação à afirmação: A empresa permite que o funcionário realize compras, no local de trabalho, para o valor ser descontado, posteriormente, na sua remuneração. Os gráficos 45 e 46 mostram, na percepção dos funcionários, o grau de flexibilidade da empresa no tocante a compras no local de trabalho de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 45 – Vale-compra na remuneração variável (fator insatisfaciente).



Fonte: Do autor.

Gráfico 46 – Vale-compra na remuneração fixa (fator insatisficiente).



Fonte: Do autor.

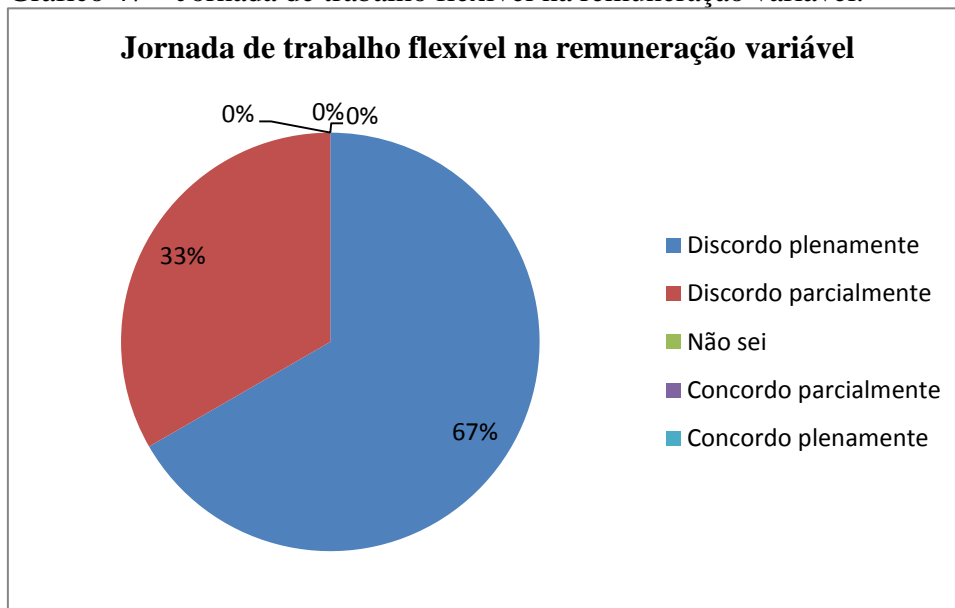
Os gráficos mostram que a organização é bem avaliada em relação a flexibilidade no adiantamento da remuneração de todos os funcionários visto que em ambas as formas de remuneração 100% concordam com a afirmação. Não havendo distinção entre as formas remunerativas neste quesito.

Os resultados evidenciam que a empresa preocupa-se em não deixar o funcionário insatisfeito (fator insatisfaciente ou higiênico) neste quesito dando liberdade para fazerem compras antes do recebimento da remuneração.

Gráficos 47 e 48 – Jornada de trabalho flexível

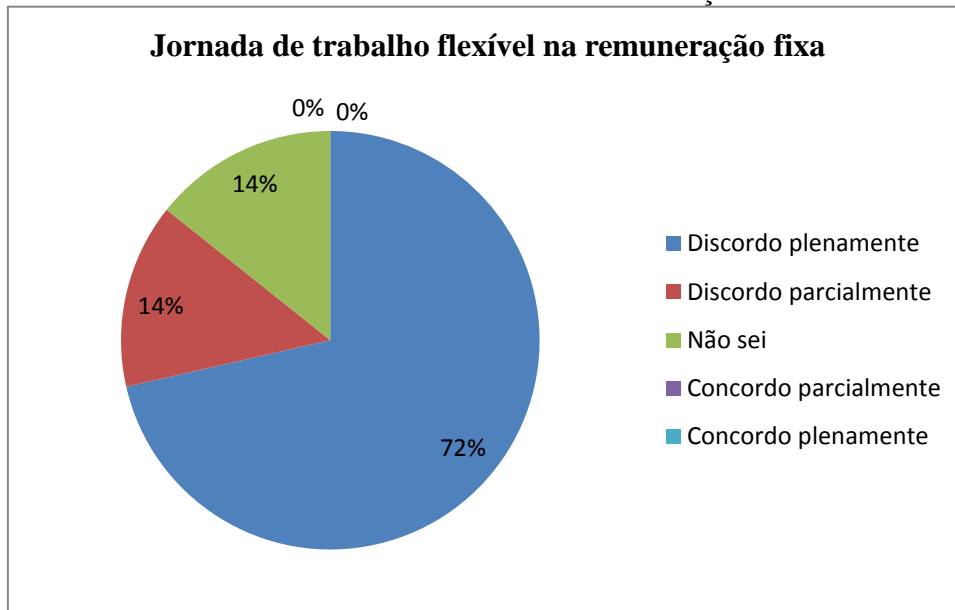
Em relação à afirmação: A empresa concede jornadas de trabalho flexíveis. Os gráficos 47 e 48 mostram, na percepção dos funcionários, o grau de flexibilidade da empresa no tocante ao horário de trabalho de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 47 – Jornada de trabalho flexível na remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 48 – Jornada de trabalho flexível na remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

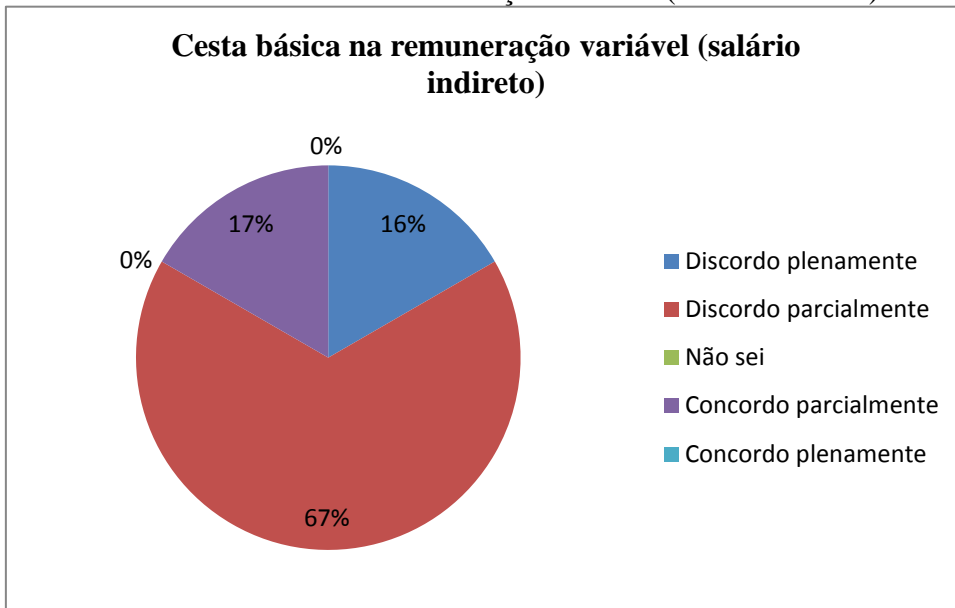
Os gráficos mostram que a organização não proporciona liberdade ou flexibilidade de horários de trabalho. Vê-se que no gráfico 47 – remuneração variável – 100% discordam da afirmativa e no gráfico 48 – remuneração fixa – 86% seguem o mesmo raciocínio. Deste modo, não há distinção entre as formas remunerativas neste quesito.

Os resultados evidenciam que a empresa não preocupa-se em não deixar o funcionário insatisfeito (fator insatisfaciente ou higiênico) permitindo uma maior flexibilidade nos horários de trabalho (salário indireto).

Gráficos 49 e 50 – Cesta básica (salário indireto)

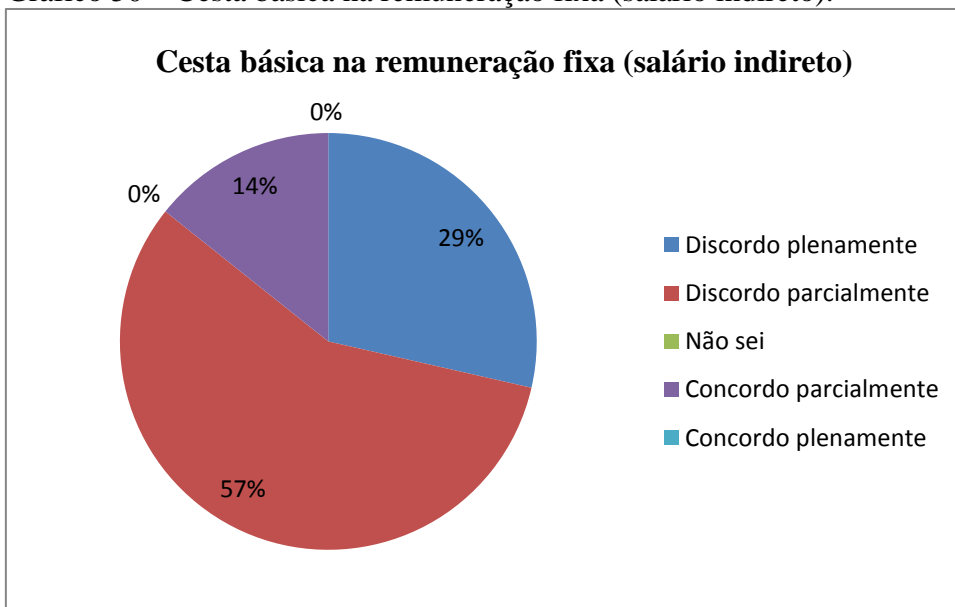
Em relação à afirmação: A empresa fornece cesta básica mais a remuneração para os funcionários. Os gráficos 49 e 50 mostram, na percepção dos funcionários, o grau de interesse da empresa em proporcionar o benefício da cesta básica ao funcionário como forma de salário indireto de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 49 – Cesta básica na remuneração variável (salário indireto).



Fonte: Do autor.

Gráfico 50 – Cesta básica na remuneração fixa (salário indireto).



Fonte: Do autor.

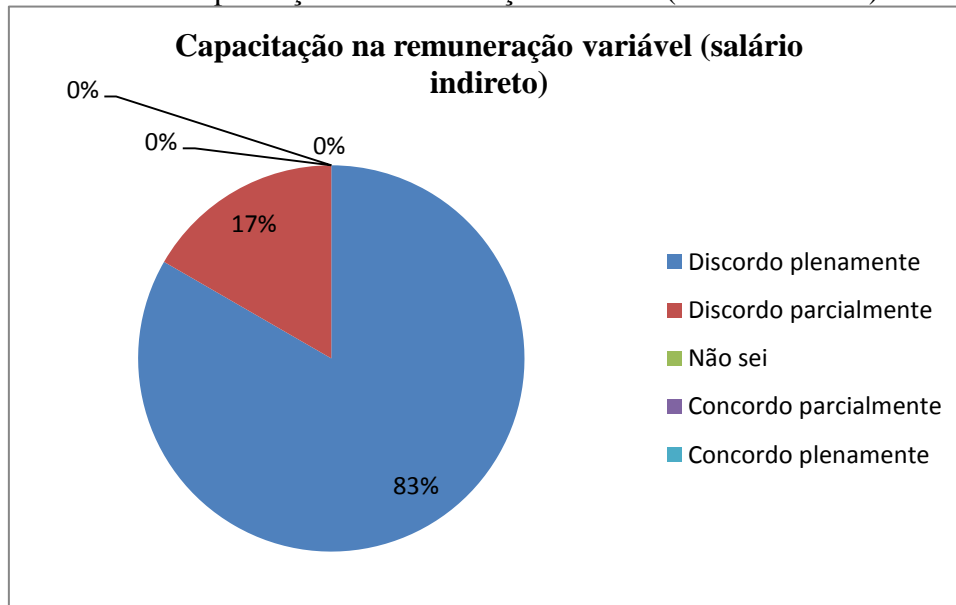
Os gráficos mostram que a organização não concede cesta básica mais a remuneração. Vê-se que no gráfico 49 – remuneração variável – 86% discordam da afirmativa e no gráfico 50 – remuneração fixa – 86% seguem o mesmo raciocínio. Deste modo, não há distinção entre as formas remunerativas neste quesito. De acordo com informações dos próprios colaboradores, a cesta básica é fornecido excepcionalmente em algumas datas específicas do ano como no natal. Assim, percebe-se que nos gráficos existe uma parcela de funcionários que discordaram parcialmente.

Os resultados evidenciam que a empresa não tem a preocupação em agradar os funcionários com cesta básica (salário indireto) além da remuneração. É importante a empresa observar a concorrência, pois se esta fornecer poderá alterar o fator higiênico (insatisfaciente) da teoria de Herzberg dos funcionários.

Gráficos 51 e 52 – Capacitação (salário indireto)

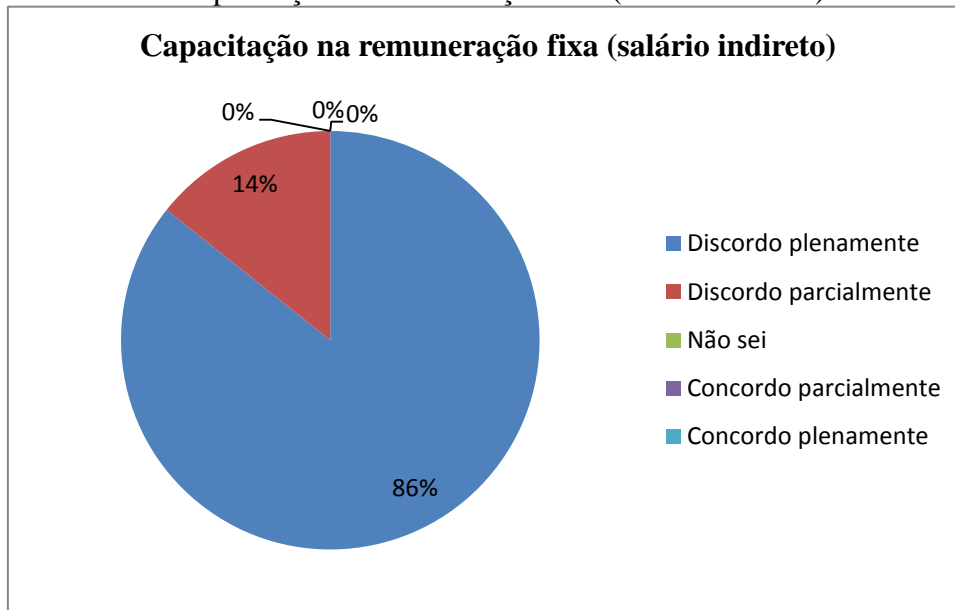
Em relação à afirmação: A empresa oferece palestras ou cursos gratuitos aos funcionários para que aumentem seus conhecimentos. Os gráficos 51 e 52 mostram, na percepção dos funcionários, o grau de interesse da empresa em proporcionar meios de capacitação aos colaboradores de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 51 – Capacitação na remuneração variável (salário indireto).



Fonte: Do autor.

Gráfico 52 – Capacitação na remuneração fixa (salário indireto).



Fonte: Do autor.

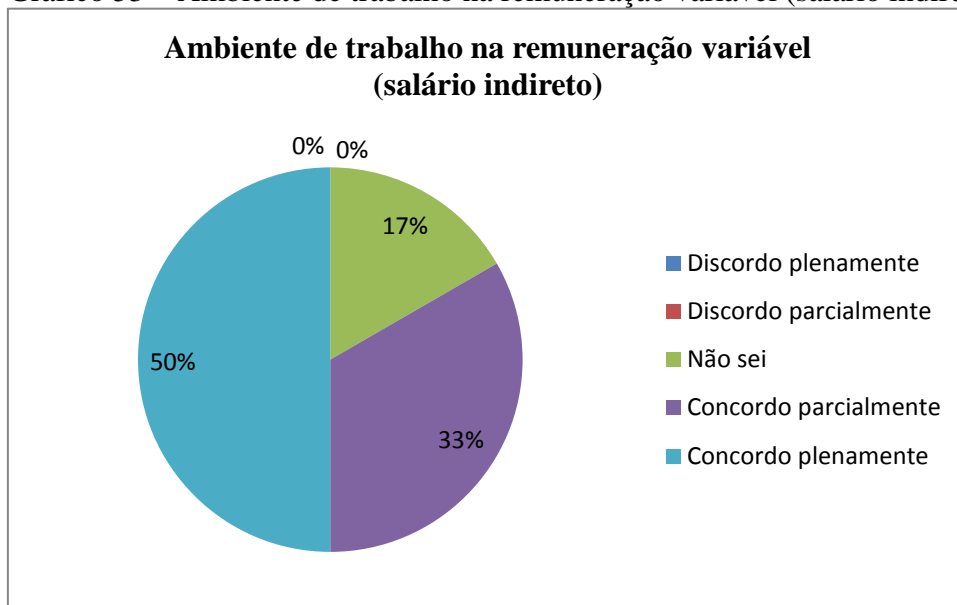
Os gráficos mostram que a organização não proporciona meios de capacitação para os funcionários. Vê-se que no gráfico 51 – remuneração variável – e no gráfico 52 – remuneração fixa – 100% discordam da afirmativa. Deste modo, não há distinção entre as formas remunerativas neste quesito.

Os resultados evidenciam que a empresa não possui a preocupação em capacitar (salário indireto) o funcionário.

Gráficos 53 e 54 – Ambiente de trabalho (salário indireto)

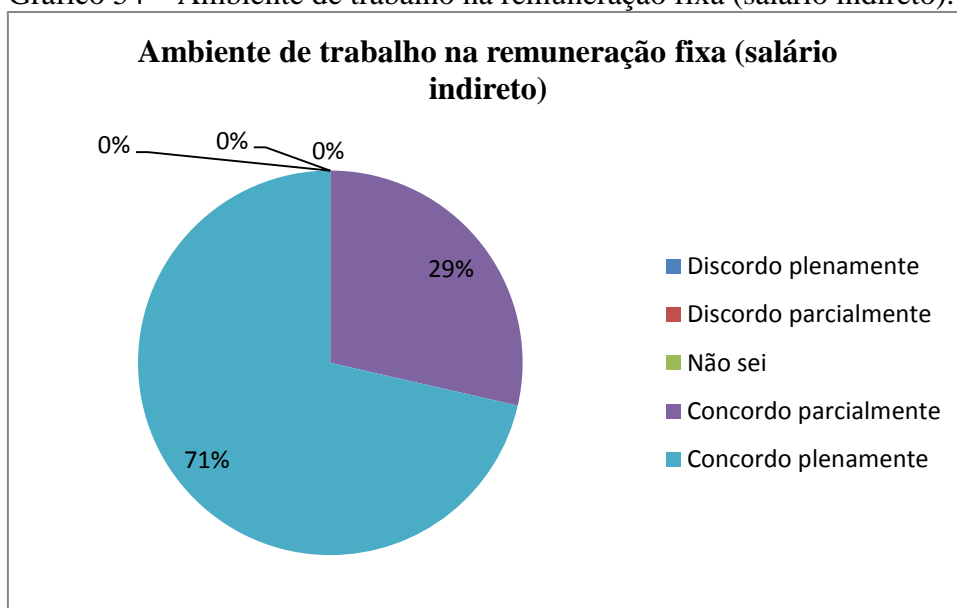
Em relação à afirmação: O ambiente de trabalho é agradável oferecendo totais condições para o máximo desempenho do funcionário. Os gráficos 53 e 54 mostram, na percepção dos funcionários, se o ambiente organizacional proporciona as condições necessárias para que os colaboradores rendam o máximo possível de acordo com a forma de remuneração.

Gráfico 53 – Ambiente de trabalho na remuneração variável (salário indireto).



Fonte: Do autor.

Gráfico 54 – Ambiente de trabalho na remuneração fixa (salário indireto).



Fonte: Do autor.

Os gráficos mostram que a organização proporciona um ambiente de trabalho agradável e oferece as condições ideais as atividades dos funcionários. Vê-se que no gráfico 53 – remuneração variável – 83% concordam com a afirmativa e no gráfico 54 – remuneração fixa – 100% também seguem o mesmo raciocínio. Deste modo, não há distinção entre as formas remunerativas neste quesito.

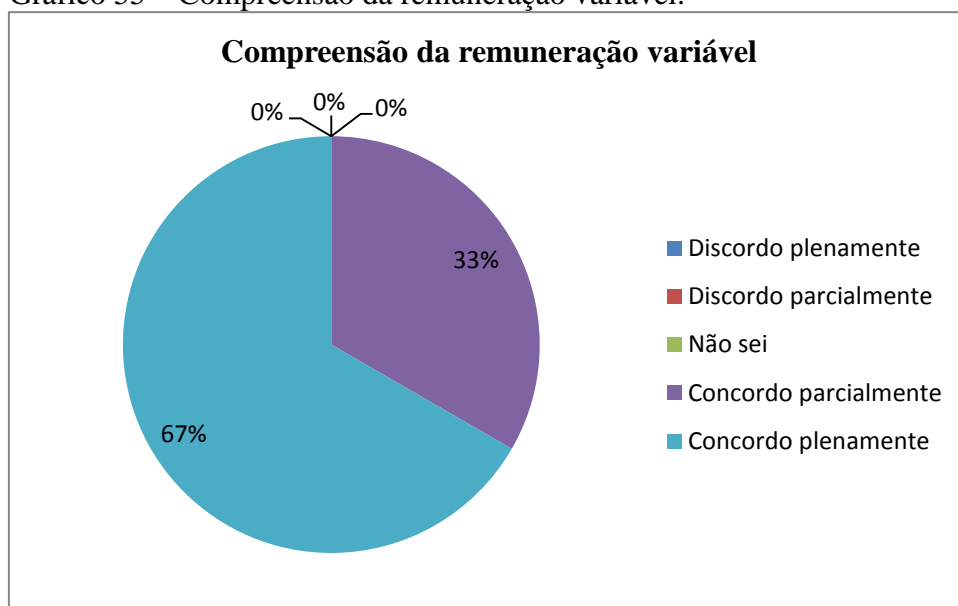
Os resultados evidenciam que a empresa possui a preocupação em manter um bom ambiente de trabalho para que os funcionários tanto que recebem variavelmente ou

fixamente a remuneração tenham totais condições de desempenhar o seu melhor. O que significa uma forma de salário indireto.

Gráficos 55 e 56 – Compreensão da remuneração

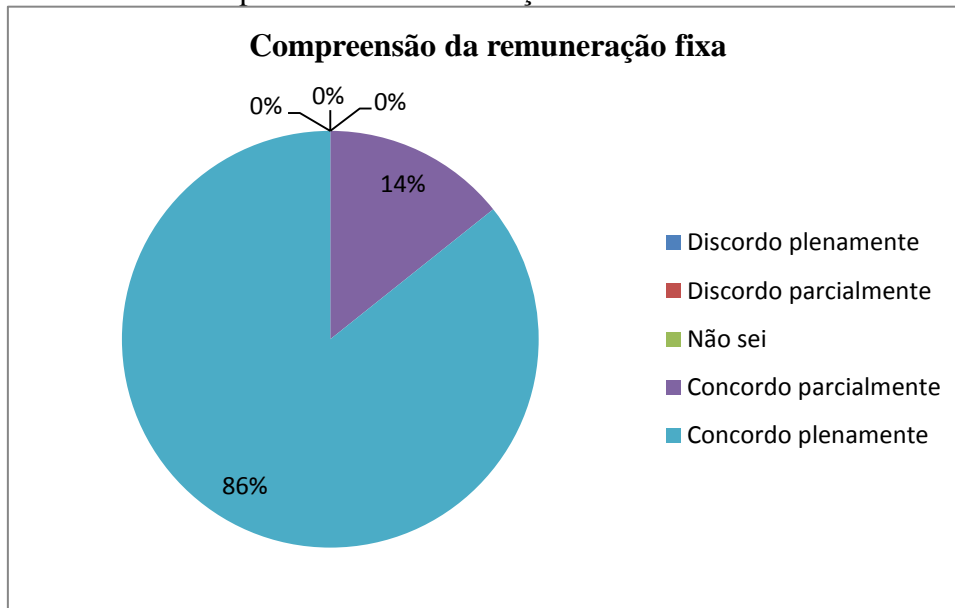
Em relação à afirmação: Entendo perfeitamente como é calculada a minha remuneração. Os gráficos 55 e 56 mostram, na percepção dos funcionários, se conseguem entender os valores que recebem ao final do mês nos seus pagamentos de acordo com sua forma de remuneração.

Gráfico 55 – Compreensão da remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 56 – Compreensão da remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

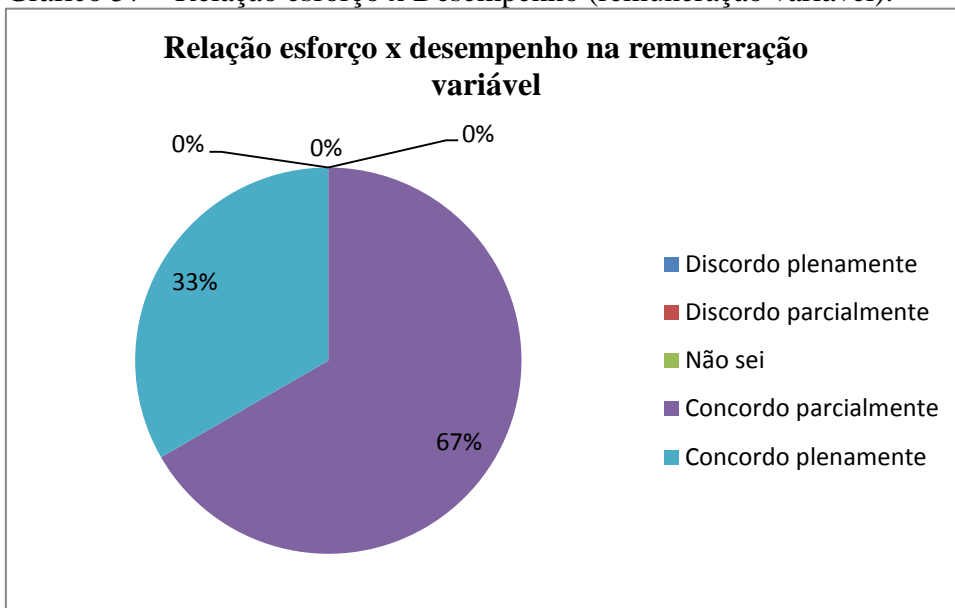
Os gráficos mostram que os sistemas de remuneração da empresa (variável e fixo) foram bem explicados aos funcionários visto que no gráfico 55 – remuneração variável – e no gráfico 56 – remuneração fixa – 100% concordam que compreendem como é calculada sua remuneração. Deste modo, não há distinção entre as formas remunerativas neste quesito.

Evidencia-se neste tópico a teoria da equidade, pois é importante a compreensão da remuneração por parte do funcionário para que este não possua nenhuma dúvida e não corra o risco de crer em algum tipo de injustiça nos seus ganhos.

Gráficos 57 e 58 – Relação esforço x Desempenho

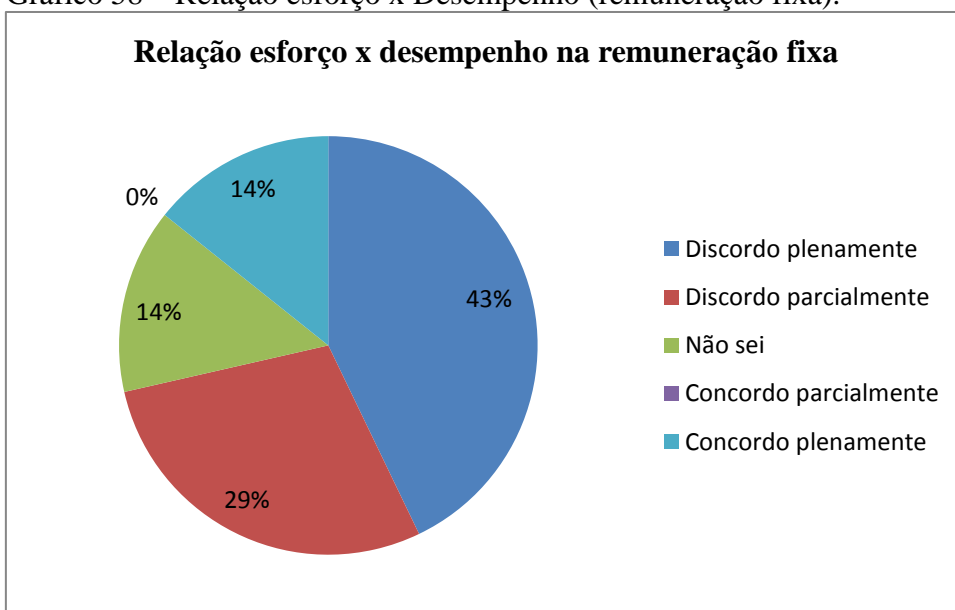
Em relação à afirmação: A remuneração variável faz com que me esforce mais para aumentar meus ganhos. O gráfico 57 mostra, na percepção dos funcionários, a influência da remuneração variável no esforço de cada um no objetivo de aumentar os rendimentos. Enquanto que a afirmação: A remuneração fixa faz com que sinta segurança nos meus ganhos financeiros e desta forma sinta-se mais motivado a trabalhar esforçando-me mais. O gráfico 58 mostra, na percepção dos funcionários, a influência da remuneração fixa no esforço de cada um.

Gráfico 57 – Relação esforço x Desempenho (remuneração variável).



Fonte: Do autor.

Gráfico 58 – Relação esforço x Desempenho (remuneração fixa).



Fonte: Do autor.

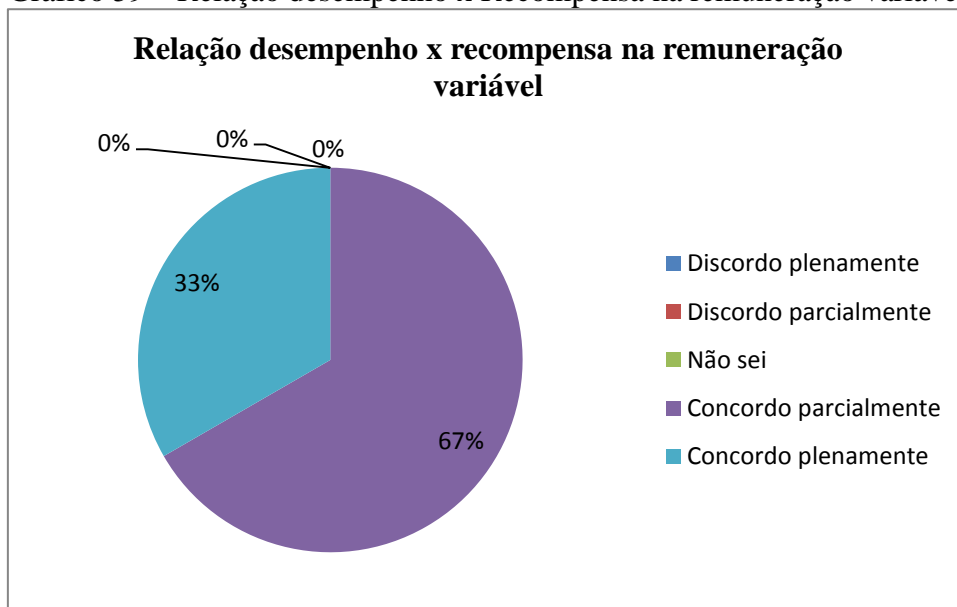
O gráfico 57 – remuneração variável – mostra a satisfação dos funcionários com esse modo de remuneração, pois 100% concordam com a afirmação. Enquanto que o gráfico 58 – remuneração fixa – mostra o inverso visto que 72% discordam.

Os resultados demonstram que os funcionários da remuneração variável estão motivados e fazem bem a relação esforço e desempenho. Enquanto que a maioria dos que recebem de forma fixa não acreditam que tenham mais motivação nesta relação por ter esta forma de remuneração.

Gráficos 59 e 60 – Relação Desempenho x Recompensa

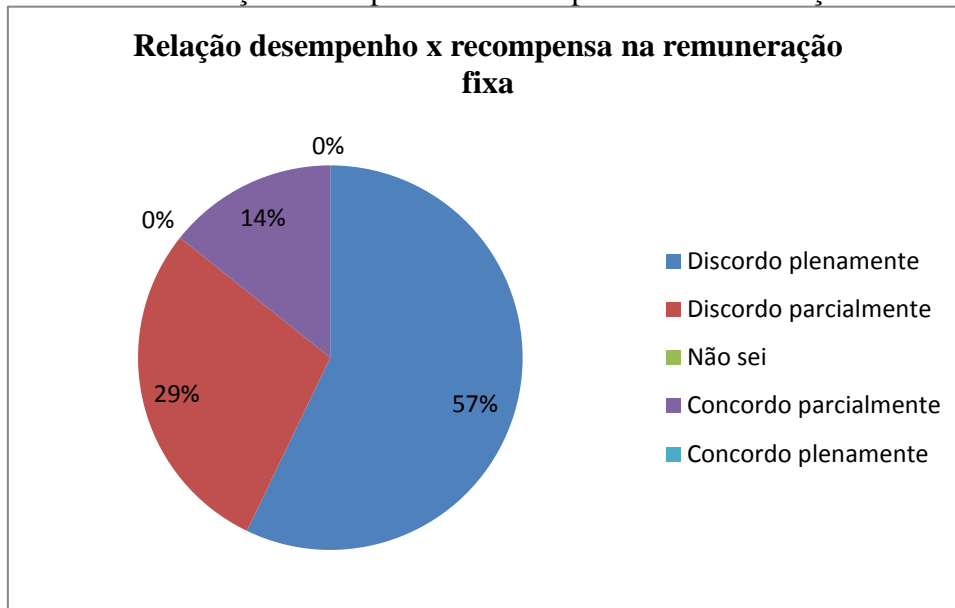
Em relação à afirmação: O vínculo entre meu desempenho e a recompensa faz com que fique mais motivado a trabalhar com a remuneração variável do que com a fixa. O gráfico 59 mostra, na percepção dos funcionários, a influência da remuneração variável no desempenho dos colaboradores que é vinculado a recompensa. Enquanto que a afirmação: A falta de vínculo direto entre desempenho e recompensa faz com que prefira a remuneração fixa a variável. Mesmo que na última tenha possibilidade de ganhos maiores. O gráfico 60 mostra, na percepção dos funcionários, a influência da remuneração fixa no desempenho de cada um que não é vinculado diretamente a recompensa.

Gráfico 59 – Relação desempenho x Recompensa na remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 60 – Relação desempenho x Recompensa na remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

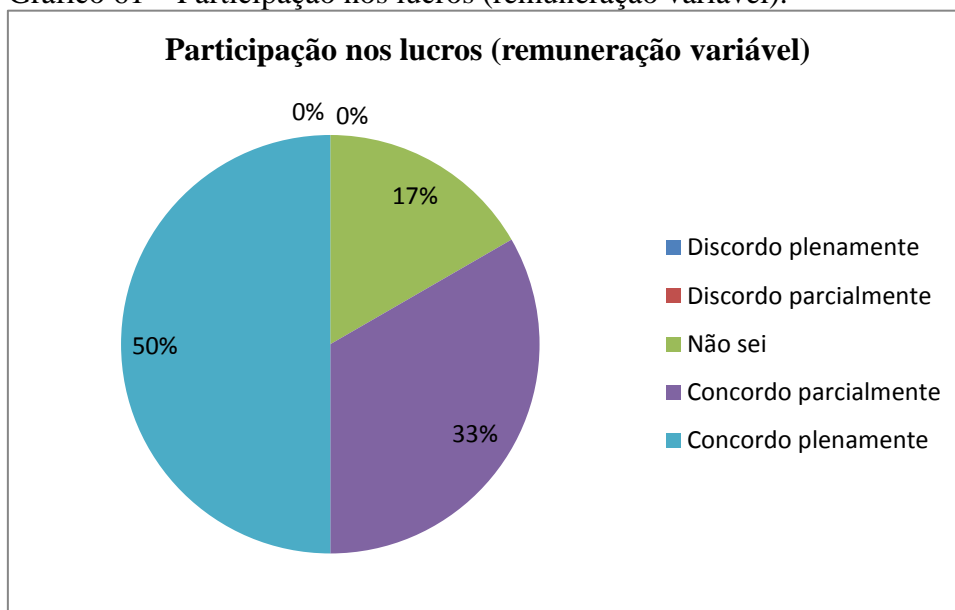
O gráfico 59 – remuneração variável – mostra a satisfação dos funcionários com esse modo de remuneração, pois 100% concordam com a afirmação. Enquanto que o gráfico 58 – remuneração fixa – mostra que 86% discordam que preferem a remuneração fixa por não ter vínculo entre desempenho e recompensa.

Os resultados demonstram que os funcionários da remuneração variável estão motivados e estão satisfeitos com a relação desempenho e recompensa. Enquanto que a maioria dos que recebem de forma fixa não acreditam que tenham mais motivação pela falta de relação entre desempenho e recompensa. Demonstrando que prefeririam também possuir a remuneração variável.

Gráficos 61 e 62 – Participação nos lucros

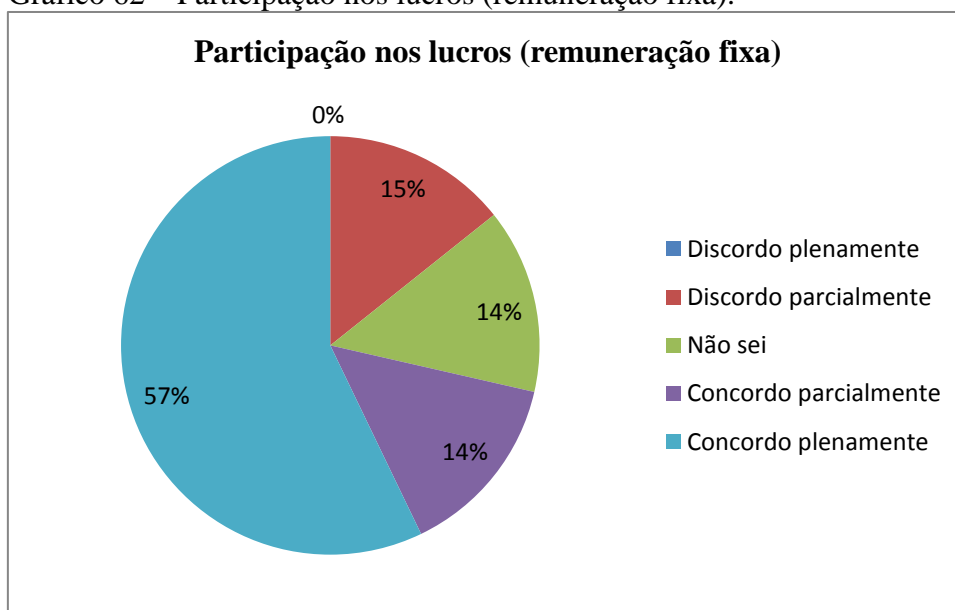
Em relação à afirmação: Minha motivação em trabalhar seria maior se a empresa destinasse parte dos lucros como parte da remuneração aos funcionários. Os gráficos 61 e 62 mostram, na percepção dos funcionários, se gostariam da implementação deste programa de remuneração variável (participação nos lucros) para aumentar a motivação no trabalho.

Gráfico 61 – Participação nos lucros (remuneração variável).



Fonte: Do autor.

Gráfico 62 – Participação nos lucros (remuneração fixa).



Fonte: Do autor.

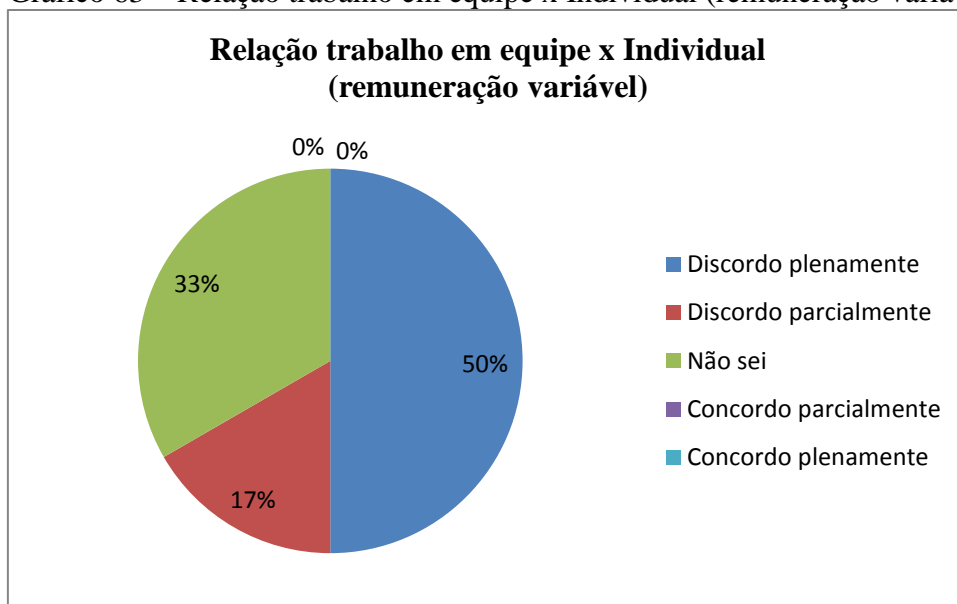
Os resultados dos gráficos mostram que os funcionários gostariam da implementação do programa de remuneração variável denominado participação nos lucros, pois no gráfico 61 – que representa os colaboradores que possuem remuneração variável – 83% concordam que a motivação seria maior com a participação nos lucros. O gráfico 62 – remuneração fixa – segue o mesmo raciocínio, pois 71% também concordam.

Deste modo, a implementação poderia ser uma solução para igualar ou diminuir as diferenças de rendimentos entre os funcionários de remuneração variável e fixa.

Gráficos 63 e 64 - Relação trabalho em equipe x Individual

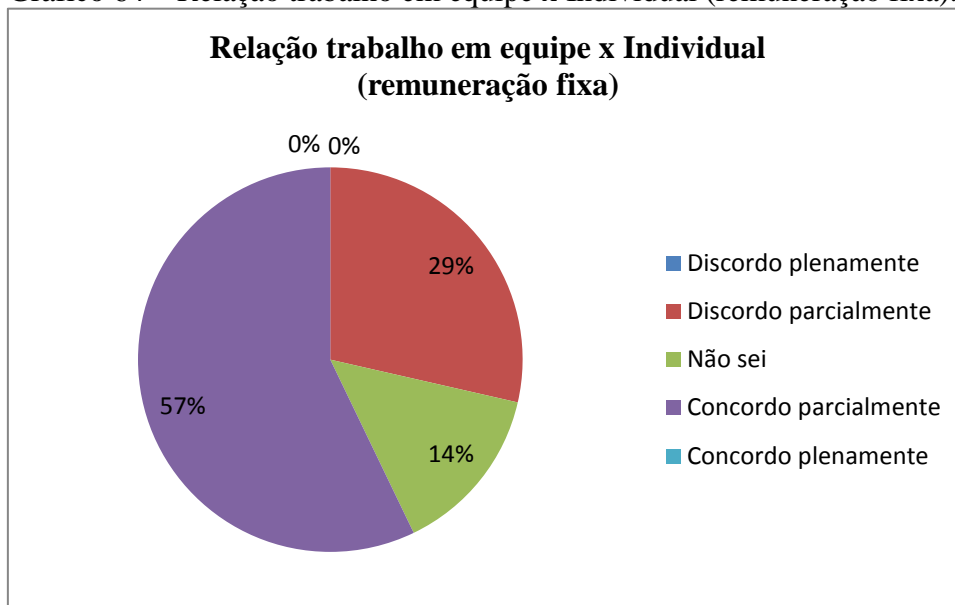
Em relação à afirmação: Prefiro que minha remuneração variável dependa somente de resultados de uma equipe ao invés da produção individual. O gráfico 63 mostra, na percepção dos funcionários, a preferência em trabalhar em equipe ou individual para o atingimento de resultados. Enquanto que a afirmação: Gostaria que minha remuneração dependesse de resultados em equipe ao invés do recebimento remunerativo fixo. O gráfico 64 mostra, na percepção dos funcionários, a preferência em trabalhar em equipe ou individual e ter uma remuneração fixa.

Gráfico 63 – Relação trabalho em equipe x Individual (remuneração variável).



Fonte: Do autor.

Gráfico 64 – Relação trabalho em equipe x Individual (remuneração fixa).



Fonte: Do autor.

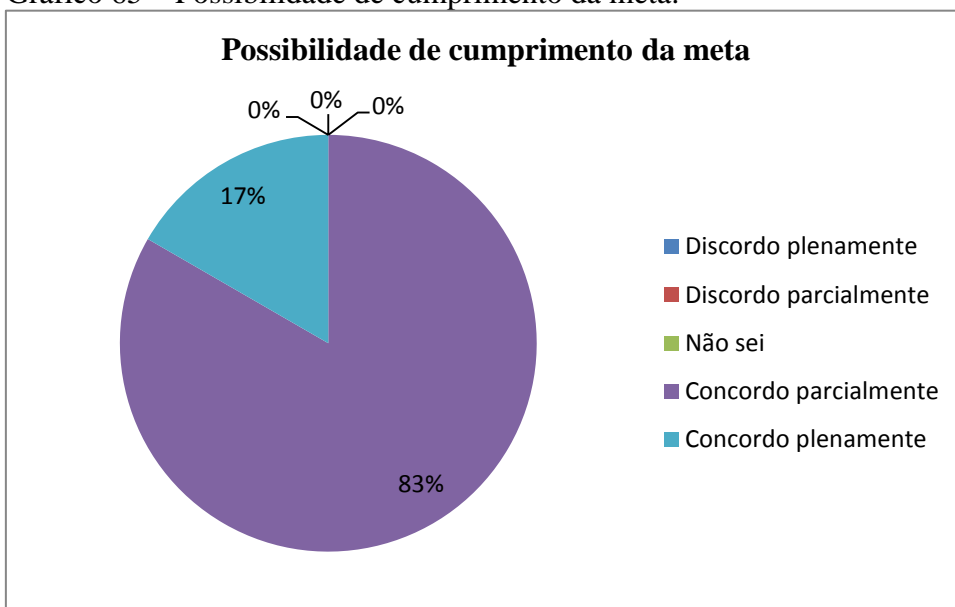
O gráfico 63 – remuneração variável – mostra que 67% dos funcionários discordam o que evidencia a preferência por seus ganhos dependerem de si e não de uma equipe, ou seja, possuem características mais individualistas. O gráfico 64 – remuneração fixa –, por sua vez, é mais diversificado nas respostas, pois 57% concordam parcialmente; 29% discordam parcialmente e 14% não sabem. A maioria, como visto, gostaria de uma mudança na remuneração.

Deste modo, percebe-se uma satisfação dos funcionários que recebem a remuneração variável e um desejo de mudança na forma de remuneração aos que possuem a forma fixa.

Gráficos 65 e 66 – Possibilidade de cumprimento da meta e Possibilidade de acréscimos na remuneração fixa

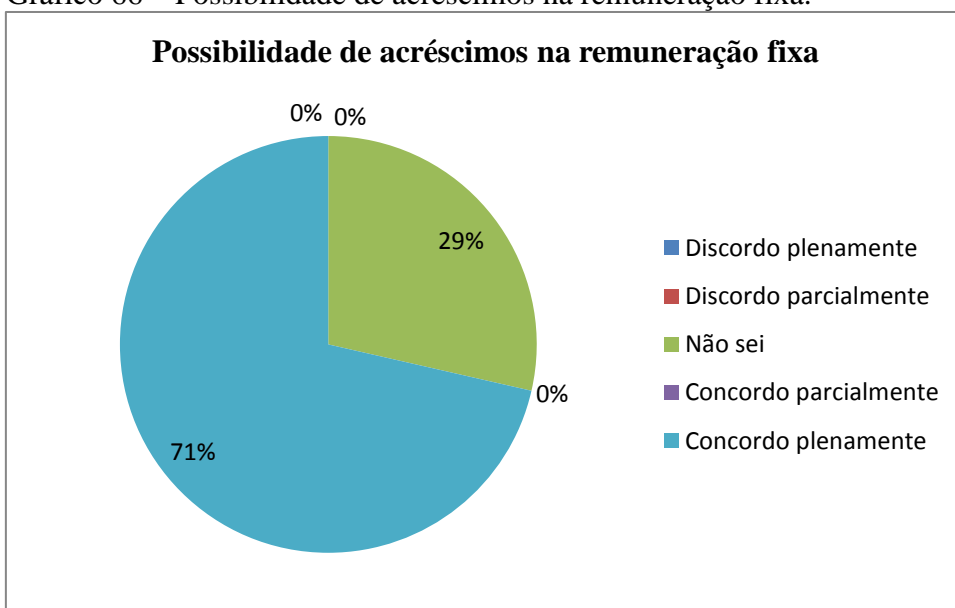
Em relação à afirmação: A meta estipulada pela empresa na complementação da remuneração é possível de ser alcançada. O gráfico 65 mostra, na percepção dos funcionários, se o atingimento da meta é possível, ou seja, não é uma meta extremamente difícil. Enquanto que a afirmação: Gostaria que houvesse algum modo de ter metas pré-estabelecidas nas quais seus atingimentos me proporcionassem complementações na minha remuneração. O gráfico 66 mostra, na percepção dos funcionários, se gostariam ter trocar a remuneração fixa pela variável para obter metas e conseqüentemente a possibilidade de maiores ganhos.

Gráfico 65 – Possibilidade de cumprimento da meta.



Fonte: Do autor.

Gráfico 66 – Possibilidade de acréscimos na remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

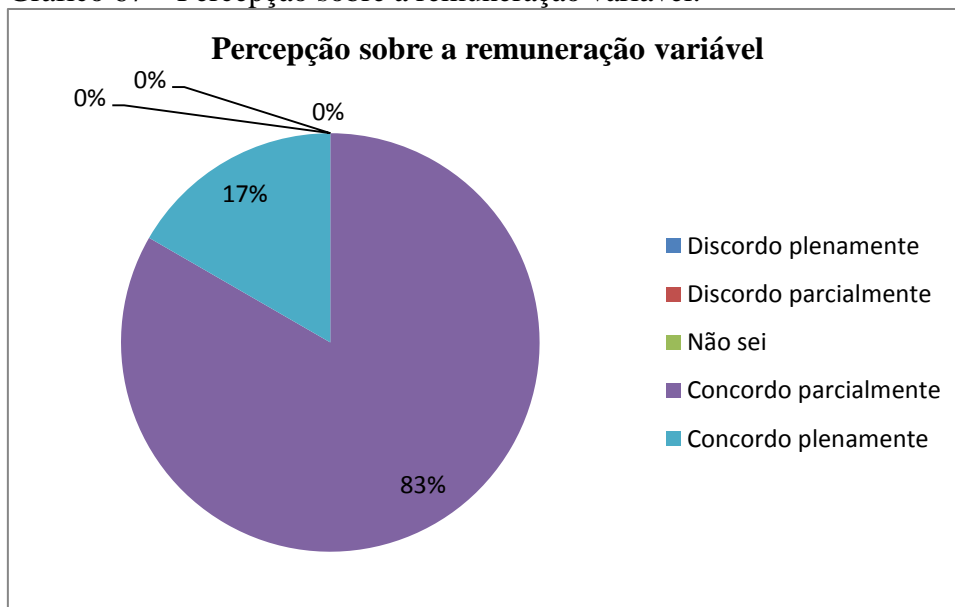
O gráfico 65 – remuneração variável – mostra que 83% dos funcionários concordam parcialmente e 17% concordam plenamente, ou seja, 100% concordam que a meta é possível de ser alcançada o que evidencia que a meta, geralmente, é atingida. O gráfico 66 – remuneração fixa –, por sua vez, mostra o que outros gráficos já evidenciaram, ou seja, a maioria (71%) gostaria de uma mudança na remuneração para ter a possibilidade de metas e consequentemente maiores ganhos.

Deste modo, percebe-se, mais uma vez, uma satisfação dos funcionários que recebem a remuneração variável e um desejo de mudança na forma de remuneração aos que possuem a forma fixa.

Gráficos 67 e 68 – Percepção sobre a remuneração

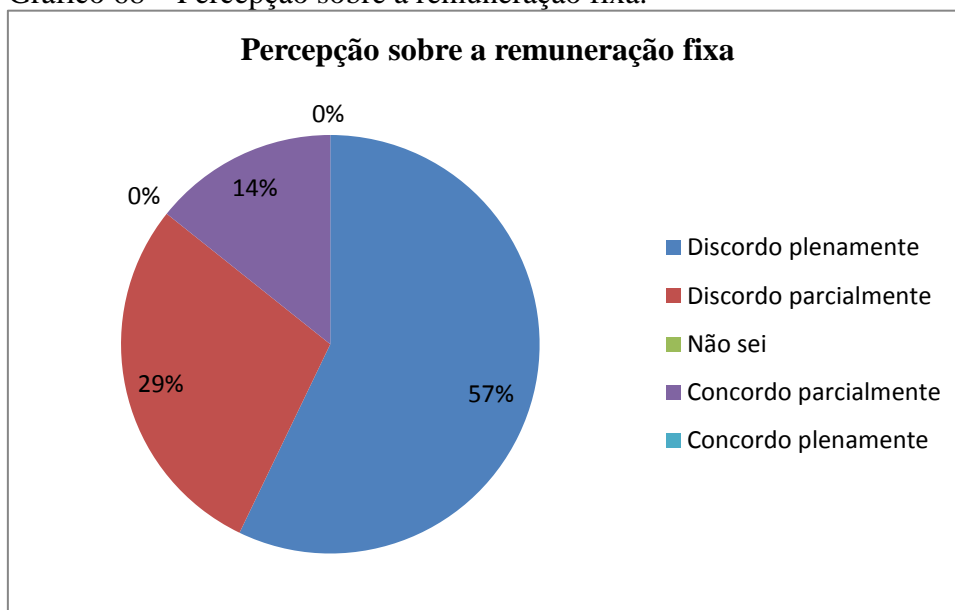
Em relação à afirmação: O sistema de remuneração variável da empresa motiva e extrai o máximo de esforço do funcionário. O gráfico 67 mostra, a percepção dos funcionários de remuneração variável quanto ao êxito desta forma remunerativa em relação a motivação e esforço dos colaboradores. Enquanto que a afirmação: O sistema de remuneração fixa da empresa motiva e extrai o máximo de esforço do funcionário. O gráfico 66 mostra, a percepção dos funcionários de remuneração fixa quanto ao êxito desta forma remunerativa em relação a motivação e esforço dos funcionários.

Gráfico 67 – Percepção sobre a remuneração variável.



Fonte: Do autor.

Gráfico 68 – Percepção sobre a remuneração fixa.



Fonte: Do autor.

O gráfico 67 – remuneração variável – mostra que 83% dos funcionários concordam parcialmente e 17% concordam plenamente, ou seja, 100% concordam com a eficácia desta forma de remuneração. O gráfico 68 – remuneração fixa –, por sua vez, mostra o que outros gráficos já evidenciaram, ou seja, a maioria (86%) não concordam na eficácia da remuneração fixa em motivá-los e extrair o máximo de esforço.

Deste modo, conclui-se, que a remuneração variável foi bem avaliada pelo funcionários em geral, pois tanto os que já possuem aprovaram quanto os que não têm gostariam de ter já que não estão sentindo-se motivados com a remuneração fixa.

6.3.1 Análise geral

A pesquisa foi de grande importância na percepção do grau de motivação dos funcionários e a influência da remuneração, em especial a variável, sobre este referido nível de motivação.

Inicialmente, verificou-se o perfil dos funcionários de cada forma de remuneração. Os colaboradores de remuneração variável são homens e mulheres com dois ou três filhos (mesma proporção) e, em sua maioria, possuem mais de 26 (vinte e seis) anos, são casados, têm o ensino médio, estão há pelo menos 02 (dois) anos na empresa e não exercem cargo de chefia. Enquanto os funcionários de remuneração fixa são, em sua maioria, homens, possuem mais de 26 (vinte e seis) anos, sem filhos, têm o ensino médio, estão há menos de 02

(dois) anos na empresa e não exercem cargo de chefia. Além disso, percebeu-se que, a maioria, dos colaboradores de remuneração variável não gostariam de ter somente a forma fixa. Enquanto que, a maioria, dos funcionários de remuneração fixa gostariam de possuir remuneração variável.

Algumas teorias foram evidenciadas nos resultados da pesquisa. A primeira a ser percebida foi a hierarquia das necessidades de Maslow. Verificou-se que os funcionários estão satisfeitos em relação ao primeiro nível da teoria – necessidades fisiológicas – visto que houve uma aprovação significativa quanto a satisfação de suas necessidades básicas.

Em relação ao segundo nível – necessidades de segurança – houve resultados satisfatórios, porém os funcionários de remuneração fixa sentem-se menos seguros no emprego em relação à estabilidade em comparação aos colaboradores que possuem remuneração variável.

Quanto ao terceiro nível – necessidades afetivo-sociais – a empresa conseguiu ter um ambiente de trabalho de boas relações interpessoais visto que os resultados da pesquisa mostram a satisfação dos colaboradores neste quesito.

O penúltimo nível – necessidades de estima – mostrou uma deficiência da organização, pois os resultados evidenciaram que os funcionários de remuneração fixa não estão sentem-se reconhecidos com a sua forma de remuneração. O que afeta sua estima e conseqüentemente a motivação em produzir mais. Desta forma, deve-se encontrar meios para satisfazer essa necessidade de reconhecimento como alterar a forma de remuneração.

No último nível – necessidades de autorrealização – os resultados da pesquisa mostrou que a empresa não proporciona oportunidades aos colaboradores de terem autonomia e participação em decisões importantes. O que afeta as necessidades do topo da pirâmide de Maslow. As decisões estão muito concentradas na função do gerente. Sugere-se que este precisa delegar alguns de suas funções para aumentar a autonomia e dar oportunidades dos funcionários participarem mais do processo decisório.

Outra teoria evidenciada na pesquisa foi a teoria dos dois fatores de Herzberg. A empresa, de um modo geral, procura evitar a insatisfação dos funcionários (fatores insatisfacientes) por meio de um ambiente físico propício as atividades dos colaboradores e outros benefícios (salários indiretos) como adiantamento da remuneração quando necessário.

É importante ponderar a questão da cesta básica, pois, de acordo com os resultados, os funcionários, de um modo geral, não recebe-na. Deve-se observar se os concorrentes da empresa possuem essa prática, pois se o fizerem pode-se gerar uma insatisfação. Em relação aos fatores satisfacientes, a organização tem que dar mais liberdade aos funcionários de remuneração fixa para mostrarem suas habilidades visto que os funcionários de remuneração variável estão, de um modo geral, satisfeitos neste quesito. Sugere-se que o gerente permita um maior envolvimento destes funcionários com outras atividades da empresa com a finalidade de mostrarem que sabem fazer mais do que só aquilo que fazem atualmente.

Evidenciou-se, também, a teoria X visto que os resultados da pesquisa mostraram que os funcionários da empresa acreditam que o gerente é rígido não proporcionando autonomia e liberdades individuais aos subordinados. Sugere-se que o gerente proporcione mais oportunidades aos funcionários de mostrarem suas habilidades que podem estar ocultas e acredite mais na competência dos mesmos.

Outra teoria vista nos resultados é a da equidade de Adams. Os funcionários de remuneração variável, de um modo de geral, consideram sua remuneração condizente ao cargo, justa e proporcionais aos seus esforços. Em contrapartida, grande parte dos funcionários de remuneração tradicional (fixa) pensam diferente. Esta falta de equilíbrio pode gerar uma falta de motivação em determinados colaboradores de remuneração fixa devido a sensação de injustiça. Isso pode acarretar um grave problema e precisa ser solucionado. Sugere-se rever a forma de remuneração tradicional e, se possível, equipará-la aos valores da remuneração variável por meio de trabalhos extras ou benefícios (salários indiretos).

Um resultado inesperado, mas positivo foi que apesar de os funcionários de remuneração fixa preferirem mudar para a remuneração variável seus relacionamentos com os outros colaboradores são bons possuindo boas amizades. Isto mostra que, no momento, a remuneração não está interferindo nas relações interpessoais.

A pesquisa mostrou que, de um modo geral, os funcionários preferem a remuneração variável à fixa. Um das justificativas desta constatação está na teoria da expectativa visto que os funcionários de remuneração tradicional esperam que uma mudança na forma de remuneração para a variável traga maiores rendimentos. A empresa precisa equiparar os valores das formas de remuneração ou explicar de forma clara aos colaboradores o porquê de uns receberem mais e outros menos com o objetivo de evitar pensamentos

distorcidos e sensação de injustiça entre os funcionários. Os resultados da última assertiva do questionário da pesquisa ratificam a vontade da maioria em trabalhar com remuneração variável.

A pesquisa teve algumas limitações como o número de funcionários que trabalham com remuneração variável na empresa serem apenas 6 (seis) o que não propiciou uma margem maior nos resultados e devido a localização da empresa ser fora do município onde o autor reside houveram poucas oportunidades do mesmo observar os funcionários e o fluxo de clientes para que pudesse dar mais sugestões de melhorias. A falta de cargos de chefia, além do gerente, também foi uma limitação encontrada, pois não foi possível perceber como seria a motivação dos colaboradores em relação a uma possibilidade de subir na hierarquia da organização.

Os objetivos da pesquisa foram concretizados, pois observou-se a percepção dos funcionários em relação as condições que a empresa proporciona a realização de suas atividades de trabalho. Verificando-se diversas teorias motivacionais. Além disso, o principal objetivo foi atingido que foi perceber a influência da remuneração, em especial a variável, na motivação dos funcionários da empresa Mercantil Mendes. O que foi comprovado por meio dos resultados.

Esta pesquisa pode ajudar o gerente da empresa a adotar mudanças que tragam melhorias, principalmente, aos funcionários que recebem a remuneração tradicional visto que estes estão insatisfeitos em alguns quesitos relacionados a motivação e remuneração. Além disso, o trabalho pode agregar conhecimentos a outros administradores ou pessoas que se interessem pelos temas focados na pesquisa, pois percebeu-se que mesmo com o sucesso do sistema de remuneração variável na empresa é importante também preocupa-se com o restante dos funcionários que não possuem esta forma de remuneração. A sensação de justiça entre os colaboradores em relação aos valores da remuneração é fundamental para a motivação global dos funcionários.

7. CONCLUSÃO

Conforme mostrado no decorrer do trabalho, a motivação dos funcionários é um fator fundamental para o sucesso da empresa e um dos meios mais eficazes para que o colaborador esteja motivado é ele estar satisfeito com sua remuneração. A pesquisa foi feita para saber o grau de satisfação dos funcionários com a sua respectiva forma de remuneração e consequentemente soube-se como estava a motivação dos mesmos.

A pesquisa permitiu perceber vários pontos fortes e fracos da empresa Mercantil Mendes sendo bastante relevante em relação à motivação e remuneração dos colaboradores a um futuro crescimento da organização em termos de resultados. Ela também permitiu observar as teorias motivacionais, na percepção dos funcionários, em situações práticas dentro da organização, principalmente a teoria da hierarquia de Maslow, teoria X e teoria Y, teoria dos dois fatores, teoria da expectativa e teoria da equidade.

De acordo com as respostas dos questionários preenchidos pelos funcionários da empresa Mercantil Mendes, de um modo geral, a empresa, na abordagem intraorientada, consegue satisfazer os funcionários, porém existem alguns aspectos que precisam de melhorias. O primeiro a ser observado é que a organização deve tomar medidas para que o colaborador que tem remuneração fixa seja mais reconhecido, pois este, conforme os resultados da pesquisa, mostra-se insatisfeito neste quesito e consequentemente sem um bom nível de motivação. A próxima melhoria está relacionada para ambas as formas de remuneração (variável e fixa). É a questão da falta de autonomia e participação dos funcionários nas decisões relevantes da organização. Situação esta que prejudica a satisfação das necessidades de autorrealização. Sugere-se, com base nos resultados do estudo e em observações, que o gerente delegue algumas de suas funções aos funcionários, pois isto daria mais autonomia aos colaboradores e um maior tempo para o gerente agilizar e cuidar de atividades mais específicas.

Na abordagem extraorientada houve bons resultados, pois a empresa proporciona instalações físicas confortáveis e adequadas às realizações das atividades de trabalho. Permitindo que o colaborador se empenhe ao máximo. Entretanto, os funcionários de remuneração fixa queixam-se de não terem liberdade para usar suas habilidades pessoais no trabalho. A empresa precisa dar a estes funcionários liberdade semelhante a que dá aos que

recebem variavelmente. Visto que isso está causando uma falta de equidade que prejudica no processo de motivação.

Percebe-se nos resultados que o estilo gerencial é tendencioso a teoria X. Uma vez que resultados mostraram que o gerente é rígido e não dá autonomia e liberdade individual nas atividades. Deste modo, é importante uma alteração desse comportamento, pois o funcionário precisa de um determinado nível de autonomia e liberdade para satisfazer suas necessidades.

Outro aspecto importante é a questão da justiça na remuneração. Em geral, os resultados mostraram que os funcionários de remuneração variável estão satisfeitos acreditam que ganham o que merecem aliado ao esforço e desempenho. Enquanto os que recebem de forma fixa mostraram-se incomodados e tem algum sentimento de injustiça. Em relação esse sentimento de inequidade remunerativa a empresa deve procurar explicar aos funcionários o motivo das remunerações distintas e prover algum modo de complementação as rendas fixas destes colaboradores insatisfeitos ou dar-lhes oportunidades de migrar para a remuneração variável.

A empresa proporciona alguns agrados ou benefícios (salários indiretos) como adiantamento salarial, mas não se preocupa com a capacitação dos funcionários no oferecimento de cursos e palestras. Isto deve ser corrigido, pois quando o colaborador ganha conhecimentos a empresa também é favorecida. Além disso, com o decorrer do tempo, o funcionário pode ficar insatisfeito em relação as necessidades de estima e autorrealização de Maslow.

Foi constatado que a remuneração variável foi bem implantada na organização visto que os funcionários, em geral, entenderam como ela é calculada e atrelam a ela o maior esforço e recompensa. Entretanto, a organização precisa ter mais atenção com a motivação dos funcionários de remuneração fixa, pois estão insatisfeitos com o sistema de remuneração do qual participam. Os resultados mostram que diferentemente da forma variável eles não concordam que sua remuneração motiva e extrai o máximo de esforço. Então, deve-se dar oportunidades de complementações remunerativas a estes funcionários.

Conclui-se que a remuneração variável tem uma boa influência na motivação dos funcionários fazendo com que se esforcem mais para terem maiores recompensas. Porém, está causando insatisfação entre os outros que não têm esta forma de remuneração.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSIS, Marcelino Tadeu de; **Gestão de programas de remuneração**: conceitos, aplicações e reflexões: visão generalizada dos programas de aplicações. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- BEZERRA, Maria Nazaré Gonçalves. **As teorias da motivação e sua influência no serviço público**. 2009. 75 p. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- BRITO, Lydia Maria Pinto et al. **Práticas de pesquisas em gestão de pessoas 2**: a tênue separação entre o público e o privado no Brasil. 1. ed. Fortaleza: Edições UFC, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GAMA FILHO, Othamar. **Como motivar sua equipe a trabalhar mais**. 22 junho 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/como-motivar-sua-equipe-a-trabalhar-mais>>. Acesso em: 31 jan. 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2006.
- HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet.; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

KONDO, Yoshio et al. **Motivação humana**: um fator-chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1994.

MARTINS, Milena Silva Rocha. **Trabalho extraordinário e salário por produção - Direito apenas ao adicional**. 30 ago. 2010. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/6754/trabalho-extraordinario-e-salario-por-producao-direito- apenas-ao-adicional.html>. Acesso em: 10 maio 2012.

MARTINS, Rômulo. **Funcionário motivado rende mais**. 29 dez. 2009. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/281209funcionario+motivado+rende+mais.shtm>>. Acesso em: 31 dez. 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, Simone Alano de. **Motivação e liderança**. 2004, 68 p. Monografia (Conclusão do curso “MBA em Gestão de Recursos Humanos IV”) - Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão, Universidade da Região da Campanha, Bagé-RS. Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/redepp/monografias%20para%20site/Motiva%E7%E3o%20monografia%20Simone%20-%20PRONTA.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2012.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

PIRÂMIDE de Maslow. Altura: 327 pixels. Largura: 617 pixels. 72,2 Kb. Formato PNG. Disponível em: <<http://www.brandme.com.br/storage/Piramide%20Maslow.png>>. Acesso em: 23 mar. 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 7. ed. São Paulo: LTr, 1998.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SOUSA, Kleber Gonçalves de. **Motivação**. 22 set. 2010. Disponível em: <<http://www.soartigos.com/artigo/6670/motivacao/>>. Acesso em: 2 maio 2012.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO (TIPO A)

Sr(a). colaborador(a), este questionário é parte fundamental da pesquisa referente à motivação e remuneração variável que o autor está realizando com o objetivo de obter dados relevantes e consequentemente concluir sua graduação no curso de Administração de Empresas na UFC- Universidade Federal do Ceará. Deste modo, sua ajuda no preenchimento deste questionário será muito importante para a concretização do objetivo final. Obrigado.

PARTE 1 - PERFIL DO FUNCIONÁRIO

01. Sexo

- a) Masculino b) Feminino

02. Idade

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

03. Estado civil

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

04. Quantidade de filhos

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

05. Grau de escolaridade

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

06. Tempo de empresa

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

07. Exerce cargo de chefia

- a) Sim b) Não

08. Gostaria de ter somente uma remuneração fixa?

- a) Sim b) Não

PARTE 2 – FORMULÁRIO DA PESQUISA

Discordo plenamente = 1

Discordo parcialmente = 2

Não sei = 3

Concordo parcialmente = 4

Concordo plenamente = 5

01.	A remuneração recebida satisfaz minhas necessidades básicas como alimentação, moradia e lazer.	1	2	3	4	5
02.	Sinto-me seguro no emprego em relação à estabilidade.	1	2	3	4	5
03.	Meu relacionamento com os colegas de trabalho é bom e tenho amizade com grande parte deles.	1	2	3	4	5
04.	A forma como a empresa me remunera faz com que eu seja reconhecido.	1	2	3	4	5
05.	A empresa me proporciona autonomia na realização das tarefas com participação na tomada de decisões importantes.	1	2	3	4	5
06.	As condições de trabalho e conforto da empresa são adequadas para a realização das atividades de trabalho.	1	2	3	4	5
07.	A empresa deixa o funcionário a vontade para usar plenamente suas habilidades pessoais.	1	2	3	4	5
08.	Meu gerente tende a trabalhar afastado dos funcionários.	1	2	3	4	5
09.	Meu gerente é rígido, ou seja, cobra muito na realização das atividades.	1	2	3	4	5
10.	Meu gerente é liberal, ou seja, proporciona autonomia e liberdade individual nas atividades.	1	2	3	4	5
11.	Considero minha remuneração condizente ao meu cargo.	1	2	3	4	5
12.	Meus esforços são proporcionais a minha remuneração.	1	2	3	4	5
13.	Percebo que a remuneração de cada funcionário é justa, ou seja, condiz com o desempenho ou esforço de cada um.	1	2	3	4	5
14.	A empresa, quando necessário, fornece adiantamento da remuneração.	1	2	3	4	5
15.	A empresa permite que o funcionário realize compras, no	1	2	3	4	5

	local de trabalho, para o valor ser descontado, posteriormente, na sua remuneração.					
16.	A empresa concede jornadas de trabalho flexíveis.	1	2	3	4	5
17.	A empresa fornece cesta básica mais a remuneração para os funcionários.	1	2	3	4	5
18.	A empresa oferece palestras ou cursos gratuitos aos funcionários para que aumentem seus conhecimentos.	1	2	3	4	5
19.	O ambiente de trabalho é agradável oferecendo totais condições para o máximo desempenho do funcionário.	1	2	3	4	5
20.	Entendo perfeitamente como é calculada minha remuneração.	1	2	3	4	5
21.	A remuneração variável faz com que me esforce mais para aumentar meus ganhos.	1	2	3	4	5
22.	O vínculo entre meu desempenho e a recompensa faz com que fique mais motivado a trabalhar com a remuneração variável do que com a remuneração fixa.	1	2	3	4	5
23.	Minha motivação em trabalhar seria maior se a empresa destinasse parte dos lucros como parte da remuneração aos funcionários.	1	2	3	4	5
24.	Prefiro que minha remuneração variável dependa somente de resultados de uma equipe ao invés da produção individual.	1	2	3	4	5
25.	A meta estipulada pela empresa na complementação da remuneração é possível de ser alcançada.	1	2	3	4	5
26.	O sistema de remuneração variável da empresa motiva e extrai o máximo de esforço do funcionário.	1	2	3	4	5

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO (TIPO B)

Sr(a). colaborador(a), este questionário é parte fundamental da pesquisa referente à motivação e remuneração variável que o autor está realizando com o objetivo de obter dados relevantes e consequentemente concluir sua graduação no curso de Administração de Empresas na UFC- Universidade Federal do Ceará. Deste modo, sua ajuda no preenchimento deste questionário será muito importante para a concretização do objetivo final. Obrigado.

PARTE 1 - PERFIL DO FUNCIONÁRIO

01. Sexo

- a) Masculino b) Feminino

02. Idade

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

03. Estado civil

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

04. Quantidade de filhos

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

05. Grau de escolaridade

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

06. Tempo de empresa

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

07. Exerce cargo de chefia

- a) Sim b) Não

08. Gostaria de ter remuneração variável?

- a) Sim b) Não

PARTE 2 – FORMULÁRIO DA PESQUISA

Discordo plenamente = 1

Discordo parcialmente = 2

Não sei = 3

Concordo parcialmente = 4

Concordo plenamente = 5

01.	A remuneração recebida satisfaz minhas necessidades básicas como alimentação, moradia e lazer.	1	2	3	4	5
02.	Sinto-me seguro no emprego em relação à estabilidade.	1	2	3	4	5
03.	Meu relacionamento com os colegas de trabalho é bom e tenho amizade com grande parte deles.	1	2	3	4	5
04.	A forma como a empresa me remunera faz com que eu seja reconhecido.	1	2	3	4	5
05.	A empresa me proporciona autonomia na realização das tarefas com participação na tomada de decisões importantes.	1	2	3	4	5
06.	As condições de trabalho e conforto da empresa são adequadas para a realização das atividades de trabalho.	1	2	3	4	5
07.	A empresa deixa o funcionário a vontade para usar plenamente suas habilidades pessoais.	1	2	3	4	5
08.	Meu gerente tende a trabalhar afastado dos funcionários.	1	2	3	4	5
09.	Meu gerente é rígido, ou seja, cobra muito na realização das atividades.	1	2	3	4	5
10.	Meu gerente é liberal, ou seja, proporciona autonomia e liberdade individual nas atividades.	1	2	3	4	5
11.	Considero minha remuneração condizente ao meu cargo.	1	2	3	4	5
12.	Meus esforços são proporcionais a minha remuneração.	1	2	3	4	5
13.	Percebo que a remuneração de cada funcionário é justa, ou seja, condiz com o desempenho ou esforço de cada um.	1	2	3	4	5
14.	A empresa, quando necessário, fornece adiantamento da remuneração.	1	2	3	4	5
15.	A empresa permite que o funcionário realize compras, no	1	2	3	4	5

	local de trabalho, para o valor ser descontado, posteriormente, na sua remuneração.					
16.	A empresa concede jornadas de trabalho flexíveis.	1	2	3	4	5
17.	A empresa fornece cesta básica mais a remuneração para os funcionários.	1	2	3	4	5
18.	A empresa oferece palestras ou cursos gratuitos aos funcionários para que aumentem seus conhecimentos.	1	2	3	4	5
19.	O ambiente de trabalho é agradável oferecendo totais condições para o máximo desempenho do funcionário.	1	2	3	4	5
20.	Entendo perfeitamente como é calculada minha remuneração.	1	2	3	4	5
21.	A remuneração fixa faz com que sinta segurança nos meus ganhos financeiros e desta forma sinto-se mais motivado a trabalhar esforçando-me mais.	1	2	3	4	5
22.	A falta de vínculo direto entre desempenho e a recompensa faz com que prefira a remuneração fixa a variável. Mesmo que na última tenha possibilidade de ganhos maiores.	1	2	3	4	5
23.	Minha motivação em trabalhar seria maior se a empresa destinasse parte dos lucros como parte da remuneração aos funcionários.	1	2	3	4	5
24.	Gostaria que minha remuneração dependesse de resultados em equipe ao invés do recebimento remunerativo fixo.	1	2	3	4	5
25.	Gostaria que houvesse algum modo de ter metas pré-estabelecidas nas quais seus atingimentos me proporcionassem complementações na minha remuneração.	1	2	3	4	5
26.	O sistema de remuneração fixa da empresa motiva e extrai o máximo de esforço do funcionário.	1	2	3	4	5