

MÁRIO TEIXEIRA REIS NETO

**A REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA PERCEPÇÃO DOS  
EMPREGADOS E SUAS CONSEQÜÊNCIAS NA MOTIVAÇÃO E NO  
DESEMPENHO.**

**Tese** apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador:** Professor Doutor Antônio Luiz Marques

BELO HORIZONTE  
JUNHO / 2004

Aos meus pais, Geraldo e Maria José;  
à minha esposa, Antonieta;  
aos meus filhos, Clarissa e André,  
à minha irmã Ângela e seu esposo Paulo.

## AGRADECIMENTOS

- A Deus.
- Ao professor Doutor Antônio Luiz Marques pelo equilíbrio, lucidez e sabedoria.
- Ao professor Doutor Carlos Alberto Gonçalves, que me possibilitou aprender muito mais do que administração.
- Ao professor Doutor Francisco Vidal, coordenador do CEPEAD e ao professor Doutor Allan Claudius, coordenador acadêmico do curso de doutorado pelo apoio.
- Aos professores Antônio Augusto P. Prates, Fernando C. Garcia, Ivan B. Ckagnazaroff, Ivan Domingues, Lúcio Flávio R. de Moraes, Maria de Lourdes Rocha de Lima, Marlene Catarina O. L. Melo, Reynaldo M. Muniz, Suzana B. Rodrigues pelo empenho, seriedade e dedicação.
- Aos colegas Afrânio C. Aguiar, Anthero de M. Meirelles, Antônio M. Filho, Daniel J. Pardini, Fernando G. Paiva Jr., Irineu D. Staub, Maria José M. Brito, Patrícia Bernardes pelo apoio constante, pela amizade e pela contribuição ao meu aprendizado.
- Aos colegas Alexandre de P. Carrieri, Aníbal A. Neto, Cid Gonçalves Filho, Devanir V. Dias, Henrique C. Martins, Luciano Z. Pereira, Marcelo Bronzo, Ricardo T. Veiga, Taiane L. C. Campos pelo apoio recebido em momentos especiais.
- Às pessoas que trabalham na secretaria do CEPEAD, na biblioteca e no xerox pelo apoio administrativo.
- Aos senhores Giuliano Adolfo, Fabiano Soares, Wellington Neves e Roberto Costa pela abertura de portas nas empresas pesquisadas.
- Às empresas e aos que se dispuseram a colaborar respondendo às pesquisas.
- Às professoras Doutora Zélia Miranda Kiliminik (FEAD) e Doutora Gardênia da Silva Abbad (UnB) pelas contribuições dadas por ocasião da defesa do projeto desta tese.
- Ao Alexandre Ignácio e ao Darly Fernando pelo apoio na parte estatística,
- Aos alunos Sormani, Priscila, Érika, Débora e Denise pelo auxílio em tarefas diversas.
- Ao professor Afonso Celso Gomes pela revisão gramatical.

*Os acontecimentos mais importantes para determinar o futuro já aconteceram,  
e de forma irrevogável.*

Peter Drucker

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>18</b>
<b>4. HIPÓTESES .....</b>	<b>19</b>
<b>5. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL .....</b>	<b>21</b>
5.1 O sistema de remuneração no contexto estratégico da organização moderna.....	21
5.2 Objetivos de um sistema de remuneração variável .....	24
5.3 Tipos de remuneração variável.....	27
5.3.1 Remuneração por produção .....	27
5.3.2 Remuneração por mérito .....	28
5.3.3 Participação nos lucros .....	29
5.3.4 Remuneração por resultados.....	31
5.3.5 Participação nos lucros e nos resultados .....	35
5.3.6 Remuneração por competência.....	36
5.3.7 Participação acionária.....	39
5.3.8 Remuneração segundo a antigüidade .....	40
5.3.9 Formas especiais de recompensa.....	41
5.4 Sistema completo de remuneração .....	43
5.5 Remuneração variável no Brasil.....	47
5.6 A remuneração variável em outros países.....	51
5.7 Reflexões sobre a remuneração variável .....	52
<b>6. MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>54</b>
6.1 Definições de motivação .....	54
6.2 Motivação segundo as teorias das necessidades básicas .....	56
6.3 Motivação segundo as teorias da administração .....	60
6.4 Motivação segundo a teoria da expectativa.....	63
6.5 Influência da determinação das metas na motivação .....	67
6.6 Influência dos determinantes ambientais sobre a motivação .....	69
6.7 Influências sociais na motivação do indivíduo.....	73
6.8 Integrando estudos sobre a motivação.....	76
6.9 A diferença entre motivação e satisfação no trabalho .....	77
6.10 Reflexões sobre a motivação no trabalho.....	79
<b>7. DESEMPENHO.....</b>	<b>81</b>
7.1 Aspectos estratégicos do desempenho.....	82
7.2 Planejando o desempenho desejado .....	83
7.3 Propósitos da avaliação de desempenho.....	85
7.4 Como desenvolver um sistema de avaliação de desempenho .....	88
7.5 Quando se deve avaliar o desempenho.....	90

7.6 Quem deve avaliar o desempenho.....	91
7.7 Métodos de avaliação de desempenho .....	92
7.8 Avaliação de desempenho pelo método 360 graus .....	97
7.9 Avaliação de desempenho de equipes .....	99
7.10 Problemas da avaliação de desempenho.....	99
7.11 Avaliação de desempenho na ótica do avaliado .....	104
7.12 Reflexões sobre o desempenho .....	106
<b>8. INTEGRANDO REMUNERAÇÃO VARIÁVEL, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO.....</b>	<b>107</b>
8.1 Efeito dos diferentes métodos de motivação sobre o desempenho .....	107
8.2 O plano de remuneração variável e a motivação no trabalho.....	109
8.3 O plano de remuneração variável e o desempenho .....	110
8.4 Disfunções da remuneração variável e suas conseqüências para a motivação e o desempenho .....	112
8.5 Remuneração variável como instrumento de desenvolvimento e de retenção de pessoas.....	118
8.6 Reflexão sobre a integração entre remuneração variável, motivação e desempenho	119
<b>9. METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>121</b>
9.1 Estrutura nuclear da investigação.....	121
9.2 Métodos, técnicas e delimitação do campo de estudo.....	126
9.3 Caracterização das empresas pesquisadas .....	128
9.4 Pesquisa qualitativa .....	131
9.5 Pesquisa quantitativa .....	132
9.5.1 Parâmetros e processo amostral.....	133
9.5.2 Trabalhos de campo.....	134
9.6 Técnicas utilizadas na análise dos dados.....	135
<b>10. APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA .....</b>	<b>137</b>
10.1 Características da amostra .....	137
10.2 O caso da empresa A .....	145
10.2.1 Avaliação do Plano de Remuneração Variável (PRV) na empresa A.....	145
10.2.2 Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa na empresa A .....	147
10.2.3 Motivação na empresa A .....	149
10.2.4 Influência das variáveis de contexto na empresa A.....	152
10.2.5 Influência de outros fatores sobre o desempenho na empresa A.....	153
10.2.6 Processo de avaliação de desempenho na empresa A .....	154
10.2.7 Avaliação do desempenho na empresa A.....	156
10.2.8 Síntese dos dados obtidos na empresa A.....	158
10.3 O caso da empresa CB.....	159
10.3.1 Avaliação do Plano de Remuneração Variável (PRV) na empresa CB .....	159
10.3.2 Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa na empresa CB.....	161
10.3.3 Motivação na empresa CB.....	163
10.3.4 Influência das variáveis de contexto na empresa CB .....	166
10.3.5 Influência de outros fatores sobre o desempenho na empresa CB .....	168
10.3.6 Processo de avaliação de desempenho na empresa CB.....	169
10.3.7 Avaliação do desempenho na empresa CB.....	170

10.3.8	Síntese dos dados obtidos na empresa CB.....	172
10.4	O caso da empresa CE.....	174
10.4.1	Avaliação do Plano de Remuneração Variável (PRV) na empresa CE.....	174
10.4.2	Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa na empresa CE.....	176
10.4.3	Motivação na empresa CE.....	178
10.4.4	Influência das variáveis de contexto na empresa CE.....	180
10.4.5	Influência de outros fatores sobre o desempenho na empresa CE.....	181
10.4.6	Processo de avaliação de desempenho na empresa CE.....	183
10.4.7	Avaliação do desempenho na empresa CE.....	184
10.4.8	Síntese dos dados obtidos na empresa CE.....	186
10.5	O caso da empresa S.....	187
10.5.1	Avaliação do Plano de Remuneração Variável (PRV) na empresa S.....	187
10.5.2	Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa na empresa S.....	189
10.5.3	Motivação na empresa S.....	191
10.5.4	Influência das variáveis de contexto na empresa S.....	193
10.5.5	Influência de outros fatores sobre o desempenho na empresa S.....	194
10.5.6	Processo de avaliação de desempenho na empresa S.....	196
10.5.7	Avaliação do desempenho na empresa S.....	197
10.5.8	Síntese dos dados obtidos na empresa S.....	199
<b>11.</b>	<b>ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS .....</b>	<b>201</b>
11.1	Comparações entre as empresas.....	201
11.1.1	Análise das avaliações dos planos de remuneração variável (PRV).....	202
11.1.2	Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa.....	204
11.1.3	Análise da motivação.....	209
11.1.4	Análise da influência das variáveis de contexto.....	211
11.1.5	Avaliação da influência de outros fatores sobre o desempenho.....	214
11.1.6	Análise do processo de avaliação de desempenho.....	218
11.1.7	Análise do desempenho.....	220
11.2	Análise da primeira hipótese.....	222
11.3	Análise da segunda hipótese.....	225
11.4	Análise da terceira hipótese.....	226
<b>12.</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>232</b>
12.1	Influência das características pessoais na avaliação do PRV, na motivação e no desempenho.....	232
12.2	Discussão sobre as avaliações do PRV.....	233
12.3	Discussão sobre a primeira hipótese.....	239
12.4	Discussão sobre a segunda hipótese.....	241
12.5	Discussão sobre a terceira hipótese.....	242
12.6	Discussão sobre o desempenho.....	243
<b>13.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>247</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>255</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Estrela (Elementos que afetam a capacidade da organização) .....	22
Figura 2 – A interdependência do sistema de remuneração como os elementos estratégicos da organização .....	23
Figura 3 - Avaliação de desempenho e o processo de motivação .....	81
Figura 4 – Representação gráfica do problema da pesquisa.....	121
Figura 5 – Modelo de influências na motivação e no desempenho. O papel do Plano de Remuneração Variável.....	122
Figura 6 – Modelo de influências na motivação e no desempenho - Teoria da expectativa..	125
Figura 7 – Vantagens do PRV para a empresa. ....	202
Figura 8 – Vantagens do PRV para o empregado. ....	203
Figura 9 – Avaliação do PRV de uma maneira geral. ....	204
Figura 10 – Sistema que conduz o empregado ao melhor desempenho .....	205
Figura 11 – Escolha do melhor sistema para o empregado .....	206
Figura 12 – Sistema que conduz a empresa ao melhor resultado.....	208
Figura 13 – Sistema no qual há mais vontade e disposição para se esforçar no trabalho. ....	209
Figura 14 – Influência das metas na motivação dos empregados.....	210
Figura 15 – Grau de motivação dos empregados com o trabalho atual.....	211
Figura 16 – Satisfação com a remuneração total.....	212
Figura 17 – Interesse em continuar trabalhando na empresa.....	213
Figura 18 – Satisfação em geral com a empresa .....	214
Figura 19 – Influência de fatores pessoais sobre o desempenho .....	215
Figura 20 – Influência do trabalho em equipe no desempenho .....	216
Figura 21 – Influência de fatores externos sobre o desempenho do entrevistado .....	217
Figura 22 – Influência de fatores internos sobre o desempenho do entrevistado.....	218
Figura 23 – Avaliação do método de avaliação de desempenho. ....	219
Figura 24 – Avaliação geral do processo de avaliação de desempenho .....	220
Figura 25 – Frequência com que o entrevistado considera seu desempenho ótimo.....	221
Figura 26 – Auto-avaliação do desempenho atual.....	222
Figura 27 – Influência da avaliação geral do PRV na motivação para o trabalho. ....	223
Figura 28 – Influência das vantagens do PRV para o entrevistado na motivação para o trabalho. ....	224
Figura 29 – Influência da motivação no desempenho. ....	226
Figura 30 – Relação entre a motivação e a indicação do plano que conduz ao melhor desempenho. ....	228
Figura 31 – Relação entre a avaliação geral do PRV e a indicação do plano que conduz ao melhor desempenho .....	230
Figura 32 – Relação entre preferência por trabalhar sob o regime de metas a cumprir e o sistema de remuneração que conduz ao melhor desempenho. ....	231

## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tipos de participação mais utilizados no Brasil.....	49
Gráfico 2 - Avaliação de desempenho - Distribuição forçada.....	95



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da participação nos lucros.....	30
Quadro 2 – Indicadores de desempenho nas organizações.....	32
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da participação nos resultados.....	34
Quadro 4 – Componentes e conteúdos de um sistema de remuneração.....	45
Quadro 5 – Estrutura de um sistema de remuneração.....	46
Quadro 6 – Comparação entre os planos de remuneração variável nas empresas Pesquisadas.....	130

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Número de questionários respondidos, absoluto e percentual, por empresa.....	137
Tabela 2 – Faixa etária dos entrevistados, em percentual por empresa.....	138
Tabela 3 – Tempo de trabalho dos entrevistados, por empresa, em percentual.....	139
Tabela 4 – Gênero dos entrevistados, por empresa, em percentual.....	140
Tabela 5 – Estado civil dos entrevistados, em percentual, por empresa .....	140
Tabela 6 – Número de dependentes do entrevistado, além dele próprio, em percentual, por empresa.....	141
Tabela 7 – Grau de escolaridade dos entrevistados, em percentual, por empresa.....	142
Tabela 8 – Nível hierárquico atual, em percentual, por empresa.....	143
Tabela 9 – Papel dos entrevistados no PRV, em percentual, por empresa.....	143
Tabela 10 – Remuneração mensal dos entrevistados, em percentual, por empresa.....	144
Tabela 11 – Avaliação do Plano de Remuneração Variável (Empresa A).....	146
Tabela 12 – Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa, em percentual (Empresa A).....	148
Tabela 13 – Avaliação dos fatores de motivação, em percentual (Empresa A).....	150
Tabela 14 – Preferências motivacionais no trabalho (Empresa A).....	151
Tabela 15 – Estilo adotado nas ações do dia-a-dia (Opção motivacional McClelland) em percentual (Empresa A).....	152
Tabela 16 – Influência das variáveis de contexto em percentual (Empresa A).....	153
Tabela 17 – Influência de outros fatores sobre o desempenho, em percentual (Empresa A).....	154
Tabela 18 – Avaliação do processo de avaliação de desempenho (Empresa A).....	155
Tabela 19 – Avaliação do próprio desempenho (Empresa A).....	156
Tabela 20 – Avaliação geral do desempenho (Empresa A).....	157
Tabela 21 – Avaliação do Plano de Remuneração Variável (Empresa CB).....	160
Tabela 22 – Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa, em percentual (Empresa CB).....	162
Tabela 23 – Avaliação dos fatores de motivação (Empresa CB).....	164
Tabela 24 – Preferências motivacionais no trabalho (Empresa CB).....	165
Tabela 25 – Estilo adotado nas ações do dia-a-dia (Opção motivacional de McClelland), em percentual (Empresa CB).....	166
Tabela 26 – Influência das variáveis de contexto, em percentual (Empresa CB).....	167
Tabela 27 – Influência de outros fatores sobre o desempenho, em percentual (Empresa CB).....	168
Tabela 28 – Avaliação do processo de avaliação de desempenho, em percentual (Empresa CB).....	169
Tabela 29 – Avaliação do próprio desempenho (Empresa CB).....	171

Tabela 30 – Avaliação geral do desempenho (Empresa CB).....	172
Tabela 31 – Avaliação do PRV, em percentual (Empresa CE).....	175
Tabela 32 – Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa (Empresa CE).....	177
Tabela 33 – Avaliação dos fatores de motivação, em percentual (Empresa CE).....	178
Tabela 34 – Preferências motivacionais no trabalho, em percentual (Empresa CE).....	179
Tabela 35 – Estilo adotado nas ações do dia-a-dia (Opção motivacional de McClelland), em percentual (Empresa CE).....	180
Tabela 36 – Influência da variável de contexto, em percentual (Empresa CE).....	180
Tabela 37 – Influências de outros fatores sobre o desempenho, em percentual (Empresa CE).....	182
Tabela 38 – Avaliação do processo de avaliação de desempenho, em percentual (Empresa CE).....	183
Tabela 39 – Avaliação do próprio desempenho, em percentual (Empresa CE).....	185
Tabela 40 – Avaliação geral do desempenho (Empresa CE).....	185
Tabela 41 – Avaliação do PRV, em percentual (Empresa S).....	188
Tabela 42 – Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa (Empresa S).....	190
Tabela 43 – Avaliação dos fatores de motivação, em percentual (Empresa S).....	191
Tabela 44 – Preferências motivacionais no trabalho, em percentual (Empresa S).....	192
Tabela 45 – Estilo adotado nas ações do dia-a-dia (Opção motivacional de McClelland), em percentual (Empresa S).....	193
Tabela 46 – Influência das variáveis de contexto, em percentual (Empresa S).....	194
Tabela 47 – Influência de outros fatores sobre o desempenho (Empresa S).....	195
Tabela 48 – Avaliação do processo de avaliação de desempenho, em percentual (Empresa S).....	196
Tabela 49 – Avaliação do próprio desempenho, em percentual (Empresa S).....	197
Tabela 50 – Avaliação geral do desempenho (Empresa S).....	198
Tabela 51 – Correlação de Pearson entre motivação geral e desempenho.....	225
Tabela 52 – Sistema de remuneração que conduz o empregado a um melhor desempenho.....	227
Tabela 53 – Sistema de remuneração que conduz a empresa a um melhor desempenho.....	228
Tabela 54 – Opiniões favoráveis ao Plano de Remuneração Variável frente ao de remuneração fixa.....	237

## RESUMO

A constante evolução das empresas e a velocidade com que as mudanças ocorrem exigem formas modernas e flexíveis de organização em busca da eficiência e competitividade. O sucesso dessa busca relaciona-se diretamente com a qualidade do pessoal, ou seja, empregados qualificados, comprometidos com as metas da empresa e motivados em desempenhar bem suas tarefas. Nesse sentido, o Plano de Remuneração Variável tem papel estratégico dentro da organização porque não se resume apenas em compensar a prestação de serviços. Diante de tantas possibilidades, focou-se em investigar, a partir da percepção dos empregados, qual é a influência da remuneração variável na motivação (disposição de se fazer alguma coisa) e no desempenho (medido por meio de uma auto-avaliação).

Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória em 44 empresas de setores diferentes. Em seguida, partiu-se para um estudo de caso piloto objetivando testar a metodologia a ser usada no estudo de caso múltiplo com 4 organizações privadas de segmentos diferentes. Em cada uma houve uma pesquisa qualitativa e quantitativa cuja análise (quantitativa) das hipóteses levou às seguintes conclusões: (a) os empregados que avaliam positivamente o Plano de Remuneração Variável são os significativamente mais motivados, (b) os empregados significativamente mais motivados são os que apresentam um melhor desempenho, (c) na opinião dos empregados, o Plano de Remuneração Variável conduz a um melhor desempenho independentemente da motivação, quando comparado com o sistema de remuneração tradicional (remuneração fixa).

A se investigar a influência das características pessoais do entrevistado na avaliação do Plano de Remuneração Variável, na motivação e no desempenho (cumprimento de metas) tomando como características pessoais o sexo, o nível hierárquico, a idade, o nível de escolaridade, o tempo no emprego, o estado civil, o número de dependentes e o papel desempenhado pelo entrevistado no Plano de Remuneração Variável chegou-se a conclusão que não existe diferença significativa na avaliação do Plano de Remuneração Variável, na motivação e no desempenho segundo cada uma destas características, ou seja, elas não afetaram as avaliações dos entrevistados.

## ABSTRACT

In order to be successful, organizations must have capabilities that allow them to coordinate and motivate behaviors in way that are tuned to the marketplace and produce levels of performance that differentiate them from their competitors. To perform well, it is also necessary to have qualified employees, engaged with organizational goals and motivated to work. In this way, the rewarding system play a strategic role because it can do more than compensate done services. Considering a huge number of possibilities, the decision was to investigate according the perceptions of the employees, how pay-for-performance systems affect motivation (understood as a drive to work) and performance (appraised by a self-evaluation).

The first step of this study was an exploratory research with 44 companies from several economic sectors, which was followed by a pilot case study done with the objective to test the methodology to be used at a multiple case study with 4 selected private companies from different sectors. Each one started with a qualitative research followed by a qualitative survey which sustained the analyses of hypothesis and lead to conclude: (a) the employees that evaluated better the pay-for-performance plan were those who were more motivated, (b) the employees significantly more motivated were those who had a better performance, (c) at the employees opinion, the pay-for-performance plan lead to a better performance independently of motivation, when compared with the fixed wages plan.

It was also investigated the influences of the interviewed personal characteristics on the pay-for-performance appraisal, on motivation and on performance (goal achievement), considering as personal characteristics the sex, the hierarchy level, the age, the instruction level, the time in company, the marital state, the number of persons who depends on his/her gains and the role played on the plan. As conclusion, the research indicated that there is no significant difference on pay-for-performance plan appraisal, on motivation and on performance according any of these characteristics. In other words, they do not affect the interviewer appraisal.

## 1. INTRODUÇÃO

Ainda é muito freqüente o uso exclusivo de sistemas tradicionais de remuneração baseados em descrições de atividades e responsabilidades. Instrumentos como descrição de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permitem a muitas organizações atingir um patamar mínimo de estruturação. Entretanto, o que se percebe atualmente é uma grande quantidade de problemas decorrentes desses mecanismos. Eles são conservadores, na medida em que reforçam a estrutura burocrática e privilegiam as ligações hierárquicas.

O sistema tradicional de remuneração tende a tratar coisas diferentes de forma homogênea. Não há consideração adequada das peculiaridades de cada uma das áreas e funções, ou seja, há inflexibilidade e pouca objetividade. Também é trabalhoso, pouco ágil, de manutenção difícil e requer muito tempo para a reavaliação de cargos, principalmente os multifuncionais, além de oferecer dificuldade para se focar os processos, os resultados críticos e os clientes, e de apresentar uma vida curta em função da dinâmica organizacional. Pode-se dizer ainda que o sistema tradicional de remuneração é estático, têm eficácia reduzida, não considera a visão do futuro nem a dinâmica da orientação estratégica da organização e causa séria dificuldade para a convergência dos esforços para os objetivos comuns. Muitas vezes, representa um entrave à evolução e às mudanças, por não incentivar o perfeito ajustamento das ações de cada profissional com os objetivos estratégicos da organização. (Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999:32-53; Coopers & Lybrand, 1997:25-64).

As profundas transformações por que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base na descrição de atividades e na definição de responsabilidades. A questão central está em transformar a visão usual da remuneração como custo em uma visão da remuneração como fator que aperfeiçoa e impulsiona o processo de melhoria e aumento da competitividade (Lawler III, 1992: xii-xvi).

Para Rosa (2000:21- 31), este desafio foi perseguido por muitos autores ao longo da história da Administração. O que sempre se desejou foi utilizar a remuneração como importante

estratégia de gestão. Seu papel não é apenas remunerar o trabalho, mas atuar, principalmente, no aspecto motivacional das pessoas, coordenando os esforços individuais e coletivos segundo um objetivo estratégico previamente estabelecido. Aqueles que desejarem participar mais da organização, potencializar sua criatividade e ser reconhecidos por seu desempenho deverão ter uma remuneração que crie maior convergência entre os interesses individuais e os objetivos da empresa. Segundo esta visão, o empregado deixará de ser apenas um elemento produtivo e passará a ser um elemento de fundamental importância em todo o processo, comprometido com as metas estabelecidas.

Segundo Lawler III (1990:43), tanto nos Estados Unidos quanto na Europa Ocidental a remuneração por desempenho é o ponto principal a ser considerado quando as organizações desejam decidir a respeito de como remunerar seu pessoal. Ele afirma que muitas das maiores corporações dos EUA consideram que a remuneração por desempenho dá suporte a qualquer estratégia empresarial. Por outro lado, suas pesquisas indicam claramente que as pessoas acreditam que a remuneração por desempenho é uma boa idéia, mas não apontam qual tipo preferem. Frequentemente, há ainda uma grande diferença entre os que desejam receber pelo desempenho e os que efetivamente recebem por ele.

O desafio atual continua sendo o mesmo ao longo de toda a história da Administração; ou seja, propor um sistema de remuneração dinâmico (variável) como estratégia de gestão que possa contribuir para a melhoria do desempenho e incentivar um maior interesse dos empregados pelo sucesso da organização. A forma de remuneração deve ser bem estruturada e esclarecida desde o início para representar uma alternativa de premiação de desempenhos diferentes em relação às metas individuais e coletivas estabelecidas. A existência de um modelo de avaliação de desempenho e de incentivos associados ao cumprimento das metas beneficia a organização e permite implementar ações que viabilizem suas estratégias. Quando o empregado compartilha resultados, ele tende a ser muito mais responsável na realização de suas tarefas. Isso o valoriza, o integra na vida e no desenvolvimento organizacional por meio de uma relação na qual todos podem ganhar. Assim, o sistema de remuneração estará contribuindo para a formação de organizações justas e honestas baseadas na divisão do lucro que foi produzido pelo esforço coletivo de seus membros e para a formação de uma sociedade que também será justa e honesta.

A amplitude desse tipo de ferramenta de gestão é muito grande. Se aplicada em larga escala pelas empresas, representará uma nova forma de geração de receita suplementar para os empregados, ampliando a massa salarial, que voltará ao mercado pela via do consumo. Talvez sua maior virtude seja melhorar a distribuição de renda e contribuir para a redução da pobreza e do grande desnível social que existe no Brasil.

O uso da remuneração variável recebeu forte impulso no Brasil com aprovação da lei n. 10.101, de 19/12/2000; em substituição a uma medida provisória que vinha sendo reeditada várias vezes, a qual estabeleceu regras gerais mais estáveis para os programas de participação dos empregados nos resultados e nos lucros das empresas. Com esta lei, passa a haver isenção de tributos para os recursos distribuídos, o que torna a remuneração variável mais interessante do que a concessão de aumentos salariais incorporáveis à remuneração fixa.<sup>1</sup>

Pelo lado econômico, além de possibilitar a transformação dos custos fixos em custos variáveis, criou ainda o incentivo ao melhor desempenho. Para Weil (1992:58-69), esses programas de participação tornam os operários co-proprietários, que assim procuram aumentar ao máximo o lucro da empresa e evitar toda ação que os prejudiquem, mesmo que contrarie os interesses do sindicato. Buchko (1993:633-657) definiu como efeitos da co-propriedade nas atitudes dos empregados: a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a baixa intenção de deixar a empresa.

Dada a amplitude do tema “remuneração variável”, optou-se por focar este trabalho em dois de seus aspectos essenciais: a motivação e o desempenho. As hipóteses foram formuladas com base na percepção dos empregados sobre a relação entre estes aspectos essenciais e a remuneração variável. O objetivo deste trabalho, apresentado no capítulo 3, consiste em identificar e compreender como a remuneração variável afeta a motivação e o desempenho das pessoas no trabalho.

Dessa forma, o referencial teórico está distribuído em quatro capítulos. O capítulo 5 apresenta uma revisão da literatura sobre a remuneração variável, tendo como cenário a organização moderna e seus elementos estratégicos, faz um apanhado das diferentes práticas de remuneração variável adotadas nestas organizações e define as características e objetivos de

cada sistema de remuneração; o capítulo 6 conceitua motivação e faz um levantamento dos diferentes enfoques dados pelas teorias organizacionais à motivação e dos fatores que influenciam a mesma; o capítulo 7 discute o fator desempenho e seus aspectos; e o capítulo 8 confronta os fatores remuneração variável, motivação e desempenho, apresentando as formas como eles se integram.

A metodologia adotada na pesquisa, incluindo sua estrutura nuclear, as ferramentas utilizadas na coleta e análise dos dados e informações, a delimitação do campo de estudos, está focalizada no capítulo 9.

A caracterização da amostra e a apresentação dos dados obtidos em empresas por meio de pesquisa quantitativa encontram-se no capítulo 10.

A comparação das empresas, a partir da análise estatística dos dados obtidos em cada uma, é destacada no capítulo 11.

Os resultados foram apresentados no capítulo 12, que trata das influências sofridas pelas avaliações do PRV, a partir da motivação e do desempenho, levando-se em conta características dos entrevistados. Neste capítulo também são discutidas as três hipóteses apresentadas.

No capítulo 13, estão as conclusões deste trabalho.

---

<sup>1</sup> Ver aspectos da legislação sobre a participação nos lucros ou resultados em João, Paulo S. **Participação nos Lucros ou Resultados da Empresas**. São Paulo: Dialética, 1998.



## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Muitos estudos já foram feitos a respeito da remuneração variável, em suas diversas modalidades, assim como da motivação e do desempenho das pessoas no trabalho.

O tema “remuneração variável” ganhou novo impulso no Brasil com a lei n. 10.101, de 19/12/2000. Sob o ponto de vista do empregado, ele é de especial interesse, pois representa, sem dúvida, uma possibilidade de ganhos suplementares. Sob o ponto de vista do empregador, representa uma alternativa para motivar os empregados a, efetivamente, trabalhar em busca de resultados, que se não vierem, não gerarão nenhum gasto adicional.

Este tema é bastante amplo para o desenvolvimento de novas tecnologias gerenciais e pode interessar a cada empresa e a cada trabalhador em aspectos diferentes. É possível particularizá-lo de forma a abordar inúmeros aspectos da gestão do interesse de cada um destes segmentos. Diante dessa amplitude, o foco aqui priorizou a investigação, sob o ponto de vista do empregado, a inter-relação do Plano de Remuneração Variável com a motivação e o desempenho em empresas de diferentes setores, abordando questões subjacentes ao comportamento organizacional.

Considerando também que o desempenho pode ser investigado sob ângulos diferentes e que existem diversas formas para avaliá-lo, a opção deste trabalho foi por solicitar aos empregados que fizessem uma auto-avaliação do desempenho tendo em vista as metas que lhes foram atribuídas, sem entrar no mérito se elas eram eficazes ou não para a organização. O que interessa é como os empregados percebem e lidam com a remuneração e seus impactos no desempenho em cada circunstância.

Dessa forma, o problema da pesquisa foi definido por meio da seguinte pergunta:

Qual é a influência da **remuneração variável** na **motivação** e no **desempenho** dos empregados no trabalho?

### 3. OBJETIVOS

#### GERAL

Contribuir para o entendimento da motivação e desempenho no trabalho quando se utiliza a remuneração variável

#### ESPECÍFICOS

- Analisar como o Plano de Remuneração Variável adotado afeta a motivação dos empregados no trabalho;
- Analisar como o Plano de Remuneração Variável adotado afeta o desempenho dos empregados no trabalho, medido por meio de uma auto-avaliação com foco no cumprimento das metas estabelecidas;
- Analisar como a motivação, se influenciada pelo Plano de Remuneração Variável, afeta o desempenho dos empregados no trabalho;
- Mensurar a percepção dos empregados sobre o Plano de Remuneração Variável praticado nas empresas e sua influência no desempenho;
- Investigar como as características de sexo, nível hierárquico, idade, nível de escolaridade, tempo no emprego, estado civil, número de dependentes e papel desempenhado no Plano de Remuneração Variável influenciam o empregado na avaliação do plano, na motivação e no desempenho;
- Contribuir para a melhoria do desempenho por meio do aperfeiçoamento das relações entre empregados e empresas que utilizam um Plano de Remuneração Variável.

#### 4. HIPÓTESES

Nas ciências do comportamento, muitas pesquisas são conduzidas com o objetivo de verificar as hipóteses apoiando-se em teorias conhecidas ou no conhecimento da realidade. No caso desta tese, a investigação do problema proposto foi feita a partir das linhas de pesquisa estabelecidas pelas hipóteses nulas (Mattar, 1998:83-84) a seguir:

$H_{01}$

Os empregados que avaliam positivamente o Plano de Remuneração Variável são os significativamente menos motivados.

$H_{02}$

Os empregados significativamente mais motivados são os que apresentam pior desempenho

$H_{03}$

Na opinião dos empregados, o Plano de Remuneração Variável conduz a um pior desempenho, independentemente da motivação, quando comparado com o sistema de remuneração tradicional (remuneração fixa).

A hipótese nula ( $H_0$ ) é a negação da ocorrência da hipótese em estudo, ou hipótese alternativa ( $H_1$ ). Ou seja,  $H_1$  é o oposto de  $H_0$  e corresponde à hipótese do projeto de pesquisa. As hipóteses nulas foram formuladas com o objetivo expresso de serem rejeitadas, desde que estatisticamente comprovadas. Desta forma, as hipóteses alternativas correspondentes às hipóteses nulas anteriores são:

$H_{11}$

Os empregados que avaliam positivamente o Plano de Remuneração Variável são os significativamente mais motivados.

$H_{12}$

Os empregados significativamente mais motivados são os que apresentam melhor desempenho.

$H_{13}$

Na opinião dos empregados, o Plano de Remuneração Variável conduz a um melhor desempenho, independentemente da motivação, quando comparado com o sistema de remuneração tradicional (remuneração fixa).

Sintetizando, o que se espera ao se formular hipóteses desta forma é que, após as análises estatísticas, cada  $H_0$  possa ser rejeitada em favor de sua respectiva  $H_1$ .

## 5. REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

O mundo competitivo deixou para trás muitas práticas que eram consideradas o caminho da eficácia. Hoje, com a competição global, organizações que simplesmente seguem o enfoque tradicional para organizar e gerenciar parecem estar destinadas a ter desempenho medíocre. Para serem bem sucedidas, as organizações precisam demonstrar capacidades que lhes permitam coordenar e motivar o comportamento de maneira sintonizada com o mercado e níveis de desempenho de produção que as diferenciem de seus competidores. Cada organização precisa identificar as capacidades de que necessita para competir, e então desenvolvê-las por meio da criação de um modelo organizacional e de um sistema de gerência apropriado. De acordo com Lawler III (2000b:18),

(...) o aumento da eficácia organizacional atualmente está cada vez mais dependente da capacidade da organização desenvolver e melhorar continuamente seu estilo organizacional e gerencial. Isto não é fácil de fazer, mas é cada vez mais a principal fonte da vantagem competitiva no mercado global. Esta capacidade não é somente uma fonte poderosa de vantagem competitiva, mas tem também o potencial para ser a sua fonte sustentável.

Não é objetivo deste trabalho discutir qual é, efetivamente, o melhor estilo organizacional, a melhor fonte de vantagem competitiva, ou ainda, as variáveis que afetam a formação de vantagens competitivas. Entretanto, é necessário delimitar, inicialmente, o papel da remuneração no contexto estratégico da organização.

### 5.1 O sistema de remuneração no contexto estratégico da organização moderna

Segundo Turnbull (1997:11-23), *há evidências empíricas pelo mundo de que a participação dos empregados na governança das organizações funciona e produz resultados superiores. Existem relações recíprocas, de forma que uma empresa pode afetar e ser afetada por alguém que se torna seu empregado, cliente ou fornecedor (stakeholders).*

Collier e Esteban (1999:173-188) afirmam que o modelo de organização participativa é indicado para ambientes mutáveis e turbulentos. Trata-se de um sistema aberto e pouco atrelado à estrutura organizacional para se ter grande flexibilidade e pessoas realmente que assumam cada aspecto de sua existência. A organização participativa exige liderança,

confiança e transparência gerencial. Está associada à facilitação de relacionamentos, e não à estruturação. A chave é a adaptação. Por isso, o aprendizado é parte integrante do processo organizacional e o conhecimento pertence a todos. A responsabilidade e a apropriação são características partilhadas por todos os *stakeholders*. Criar uma organização participativa exige mudança na estrutura, nas práticas, nos relacionamentos, no **sistema de remuneração**, nos valores, nas competências e na liderança. O objetivo é criar um clima organizacional que apóie e favoreça o aumento da produtividade e da criatividade humana e possibilitar processos que criem flexibilidade.

O *modelo estrela* representa outra abordagem, desenvolvida por Galbraith<sup>2</sup>, que Lawler III (1996:46; 2000b:35) considera como a melhor dentre as que apresentaram os elementos chaves que afetam as capacidades da organização. Sua essência está no fato de que para se obter eficácia é necessário que a estratégia, as pessoas, os processos, a estrutura e as **recompensas** sejam ajustados reciprocamente e de forma contínua. (Figura 1)

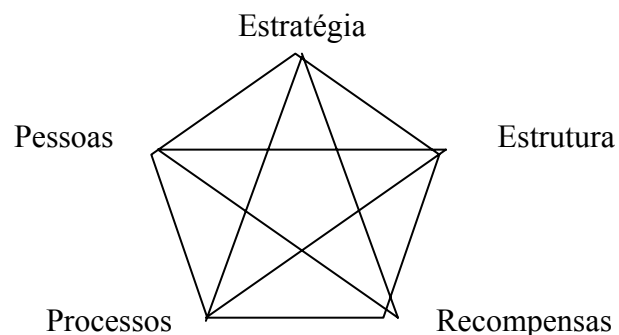


FIGURA 1 – Modelo Estrela (Elementos que afetam a capacidade da organização)

FONTE - Galbraith, J. R. *Organization design*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.

Dessa forma, o desempenho da organização não é função apenas do desempenho das pessoas; depende do ajuste dessas cinco variáveis interdependentes entre si. A melhor indicação de que há um ajuste entre elas é o desempenho da organização.

<sup>2</sup> Galbraith, J. R. **Organization design**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977 ou **Designing Organizations: An executive briefing on strategy, structure and process**. San Francisco: Jossey Bass, 1995.

O que se deseja caracterizar é que o sistema de recompensas é influenciado pelo modelo de organização e pelo estilo gerencial adotado, e vice-versa. Desta forma, ele, de alguma maneira, afeta e é afetado pela estratégia escolhida. Sua influência está caracterizada na Figura 2, que apresenta duas abordagens diferentes sobre a interdependência do sistema de remuneração com os elementos estratégicos da organização.

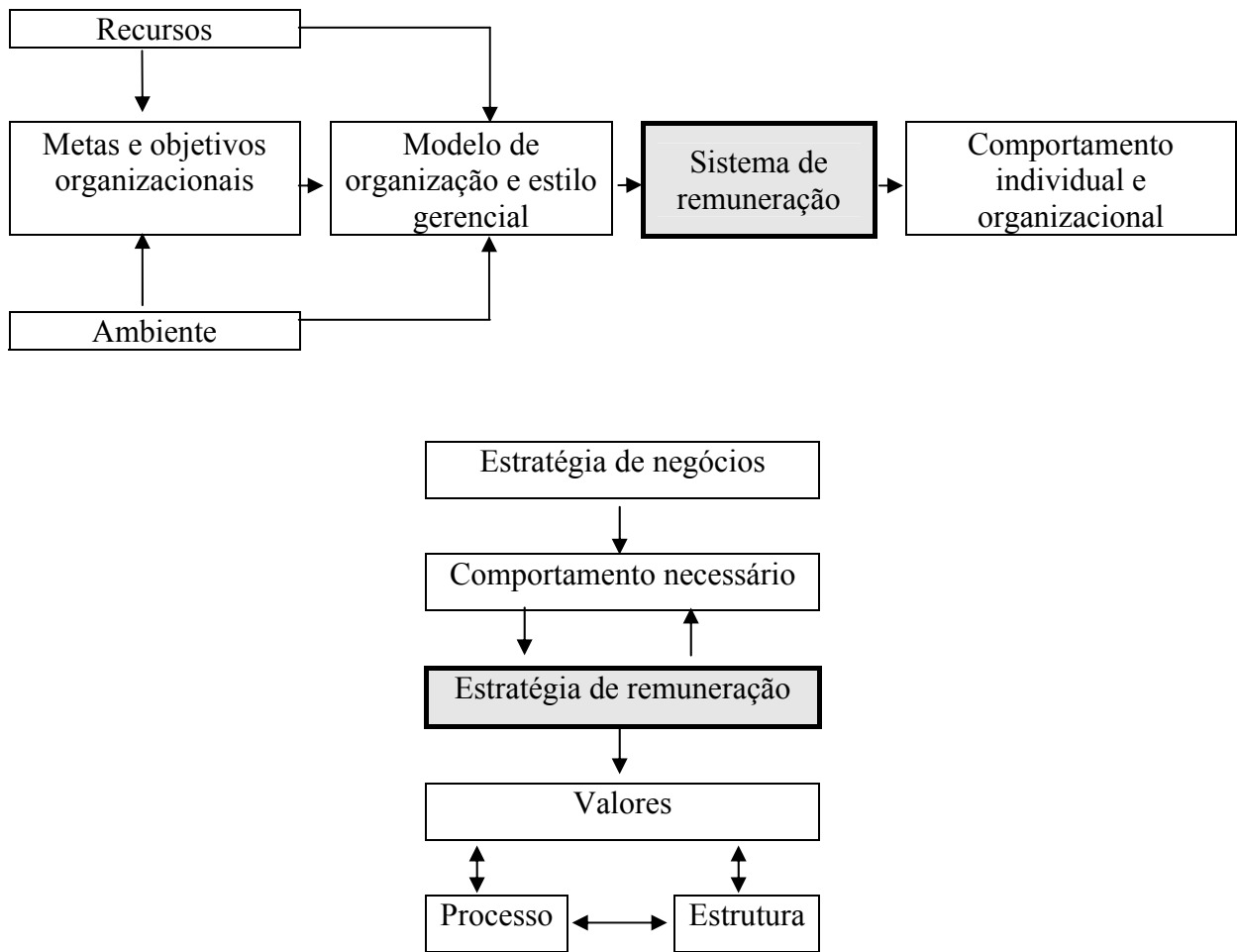


FIGURA 2 – A interdependência do sistema de remuneração com os elementos estratégicos da organização

FONTE - Adaptado de Lawler III (2000b:63-64)

Pfeffer e seus parceiros (O'Reilly III e Pfeffer, 2000:63-80; Pfeffer, 1999:31-35; Pfeffer e Veiga, 1999:37-48) afirmam que a maneira como as organizações gerenciam seu pessoal é a real e verdadeira fonte de vantagem competitiva. Eles vêm estudando como desenvolvê-la e mantê-la em uma economia baseada no conhecimento, e afirmam que mais importante e mais difícil que atrair e reter pessoas fantásticas é criar culturas e sistemas nos quais elas possam realmente usar o talento. Para isso, é preciso gerenciar ações que levem quase todos a

produzir resultados extraordinários. Nas empresas de sucesso, isso ocorre por meio de práticas focadas nos empregados, tais como: remuneração, orientação para a equipe e compartilhamento de informações.

Assim sendo, a remuneração, isoladamente, não é solução estratégica para resolver os problemas das organizações. Ela faz parte de um conjunto de medidas que devem ser adotadas simultaneamente nesse sentido.

## **5.2 Objetivos de um sistema de remuneração variável**

Para Lawler III (2000b:69), talvez o mais forte argumento para a criação de um sistema de remuneração por desempenho está no fato de que o dinheiro é a única *commodity*. Ele é relativamente fácil de distribuir, é valorizado pela maioria dos indivíduos, pode ser dado na maioria das formas e existe em toda sociedade organizada. Além disso, é algo que todos esperam receber quando trabalham para uma organização, exceto os casos altruístas, voluntários e filantrópicos. Na verdade, uma organização de negócios que auferir resultados não consegue operar sem distribuir dinheiro a seus empregados. Essa distribuição não deve ser baseada, nem completamente, nem parcialmente, no valor do capital humano. As pesquisas indicam que a distribuição de pelo menos parte do dinheiro segundo o desempenho contribui para a eficácia da organização. Especificamente nessas condições, ele parece ser justo e motivador.

A utilização da remuneração variável não se restringe às grandes empresas. Sua utilização está mais vinculada à ideologia de um fundador que acredita que o compartilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros (Álvares, 1999:71). Dados os benefícios dessa iniciativa, as empresas não devem aguardar o posicionamento do Governo para praticar a distribuição dos lucros. Elas devem começar a encontrar formas de discutir o assunto internamente e entender que não existem empresas fortes com funcionários fracos (Langbeck, 1991:16-30). Dessa forma, a remuneração variável é uma iniciativa da organização, e não dos empregados. Mesmo estando disposto em lei, quem toma a iniciativa de colocá-la em prática é a direção da organização.



Nos sistemas tradicionais de remuneração, um funcionário pode ser remunerado, basicamente, pela função ou cargo que ocupa, mais um valor adicional pelo tempo a que está vinculado à empresa. O valor recebido é, algumas vezes, acrescido de mais algum diferencial em função do conhecimento ou competência que cada um apresenta. Somado a tudo isso, muitas vezes, as organizações oferecem, além dos benefícios complementares determinados por lei, planos de previdência privada, convênio médico-odontológico, seguro de vida, clube de lazer, dentre outros benefícios.

Dessa maneira, muitas pessoas olham para o mercado e comparam o que tem sido oferecido para cargos e tarefas semelhantes. Lawler III (2000b:94) afirma que a *realidade do mercado de contratação não é um mercado de tarefas e cargos, e sim de pessoas. O maior problema do mercado de contratação de pessoas não é colocar valor nos cargos ou tarefas, e sim nas pessoas que irão executar funções e tarefas*. O cargo, ou função, entra em cena quando o indivíduo é contratado e colocado diante da estrutura de cargos e salários da organização.

Partindo-se do sistema tradicional de remuneração, tudo indica que quanto mais houver o enriquecimento das recompensas oferecidas aos empregados, maior será a procura de candidatos interessados em trabalhar na organização. A questão chave está em saber se a organização estará oferecendo as recompensas que estarão atraindo e mantendo as pessoas-chaves para a produção dos resultados que são exigidos pelo mercado diante da concorrência.

Nem todas as organizações devem confiar na remuneração como um importante fator orientador de comportamento. Aquelas que o fizerem deverão estar seguras de que seus empregados valorizam a remuneração e que o sistema de remuneração contemple o desempenho. As pessoas a serem contratadas precisam valorizar este tipo de remuneração, que passará a ser considerado como uma identidade da empresa, tal qual uma marca. A marca é, acima de tudo, um compromisso em que todos acreditam e confiam. Portanto, o Plano de Remuneração Variável que privilegie o desempenho e pretenda gerar motivação precisa ser elaborado de forma inspirar nas pessoas confiança e o desejo de comprometerem-se com a organização.

Segundo Lawler III (2000b:97), não é surpresa se uma organização oferecer uma grande variedade de benefícios e atrair pessoas que procurem segurança e que estejam em uma situação em que atribuam grande importância a benefícios como planos de saúde e

aposentadoria. Isso é típico de pessoas que estão acima de 30 anos e têm filhos pequenos. A política de oferecer uma grande quantidade de benefícios pode não se encaixar bem para os jovens especialistas, que normalmente estão mais interessados no desenvolvimento pessoal e nas oportunidades de aprendizado do que em um relacionamento de longo prazo e com grande segurança no trabalho. Isso também não se encaixa ao perfil das pessoas com as quais a organização deseja ter uma relação temporária, ou de curto prazo, ligada a algum projeto ou tarefas que precisam ser executadas esporadicamente. Assim, o autor afirma que, na verdade, o principal objetivo de um sistema de remuneração que melhor se ajusta a essas pessoas é oferecer pagamentos em dinheiro.

Suas pesquisas indicaram que muitas pessoas não valorizam os benefícios que recebem desde que eles não sejam relevantes para sua situação pessoal. Portanto, ao se pensar em um Plano de Remuneração Variável, há que se contemplar efetivamente o que os empregados valorizam. Por outro lado, as organizações que dão opções para aderir ou não aos planos, ofertando uma grande variedade e flexibilidade de alternativas, podem estar obtendo um efeito indesejado. Ao invés de aumentarem a homogeneidade de sua força de trabalho, estão aumentando sua diversidade.

Para se desenhar um sistema de remuneração para uma organização moderna, deve-se ter como objetivos: a) aproveitar as oportunidades de mercado para atingir taxas significativas de crescimento; b) pagar pelo menos 30% do salário em função dos resultados; c) recompensar desempenhos excepcionais; d) criar metas para as células e equipes de trabalho com base nos objetivos estratégicos dos negócios; e) desenvolver os funcionários no contexto do sistema de remuneração por habilidades e por competências; e f) atrair jovens empreendedores, dispostos a assumir riscos (Wood Jr. e Picarelli Filho, 1999:40-53).

Além disso, um sistema de remuneração deve ser dinâmico. Para tal, ele deve: a) estar alinhado aos valores, culturas e metas estratégicas do negócio; b) estar vinculado a outras mudanças; c) ser instituído no momento em que possa apoiar as demais iniciativas de mudanças; d) estar integrado com outros processos voltados para pessoas; e) democratizar o processo de pagamento; f) não ter mistérios, ser claro e comunicado a todos; g) estar vinculado aos resultados quantitativos alcançados; h) ser melhorado continuamente; e i) ser seletivo na incorporação de melhorias (Flannery et al., 1997:265-268).

Outro motivo para o uso da remuneração variável está em vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Por isso, quanto mais claro for este vínculo, melhor para o sistema, melhor para a empresa e melhor para o funcionário (Henderson, 1994:409).

Nesse contexto, a demanda por uma remuneração variável é consequência direta dos processos de mudança que as organizações vêm sofrendo. Os projetos de reestruturação, os programas de qualidade e produtividade, e a implantação do trabalho em células têm esbarrado em sistemas de remuneração que não oferecem o suporte adequado ao processo de mudança. Isso cria uma lacuna entre o novo modelo organizacional e a forma como os empregados eram remunerados.

Muitas formas podem ser utilizadas para atingir estes objetivos de remunerar segundo o desempenho. Qualquer que seja o método de remuneração adotado, deve-se ter em mente que as organizações que desejam prosperar devem alinhá-lo as suas estratégias.

### **5.3 Tipos de remuneração variável**

Considerando que para alcançar os objetivos organizacionais é preciso alinhar a remuneração variável às estratégias, cada organização pode remunerar seu pessoal segundo o desempenho de diferentes formas. Assim, a remuneração variável é entendida aqui como um instrumento de integração entre o capital e o trabalho. Trata-se de uma remuneração extra que não substitui ou complementa a remuneração mensal (geralmente fixa), composta de valores não necessariamente monetários e sem a incidência de encargos trabalhistas. Normalmente, os empregados fazem jus a ela quando alcançam, no todo ou em parte, os objetivos ou metas que foram negociados com a gerência.

Os tipos mais frequentes de remuneração variável são:

#### **5.3.1 Remuneração por produção**

A remuneração vinculada ao desempenho foi popularizada com a Administração Científica, no princípio do século XX. Isso foi feito por meio da remuneração por produção, o pagamento por peça produzida e o incentivo financeiro para o aumento da produção. Basicamente, isto

era feito com o estabelecimento de um padrão a partir de um estudo de tempos e movimentos, realizado em cada operação do processo produtivo. Em seguida, era estabelecido com os empregados o valor de incentivo para o aumento da produção, assim como as condições complementares necessárias para o seu perfeito funcionamento (Taylor, 1978:115).

Esse sistema foi largamente utilizado nas décadas de 20 e 30, podendo-se dizer assim que a partir dele começaram a surgir os diversos estudos sobre o uso da remuneração variável como instrumento de motivação e melhoria do desempenho nas organizações. Com o passar do tempo, este sistema teve sua utilização reduzida em razão dos problemas que surgiram com o seu uso, os quais serão analisados na seqüência deste trabalho.

### 5.3.2 Remuneração por mérito

A idéia de aumentos por mérito é largamente aceita por praticamente todas as pessoas e organizações. Ela é inerente a praticamente todo sistema tradicional de remuneração no qual os salários são fixos. Entretanto, quando se fala em uma remuneração variável segundo o mérito, muitas diferenças precisam ser consideradas. Lawler III (1990:81-85) propõe que para ser eficaz um sistema dessa natureza que se propõe a recompensar o desempenho de alguns indivíduos deve utilizar as seguintes regras norteadoras:

- *Usar um sistema de bônus.* Os bônus devem ser pagos preferencialmente uma vez por ano como um percentual do salário, sem entretanto se incorporarem a ele. Sua recomendação é utilizar as faixas de 0 a 20% e de 0 a 40% do salário nos níveis mais baixos e mais altos, respectivamente. A concessão do bônus deve ser vinculada ao desempenho.
- *Ter atenção nos processos.* Isso inclui o processo de estruturação do sistema com suas faixas de recompensas, o processo decisório e o processo de comunicação. Se os empregados não perceberem um vínculo entre o pagamento e o desempenho, os processos não estão adequados.
- *Considerar a avaliação de desempenho seriamente.* Deve-se treinar os avaliadores e desenvolver sistemas de avaliação para cada necessidade específica, haver investimento de tempo no processo de avaliação e contemplar acordo entre o avaliador e o avaliado a respeito da avaliação. Se essas práticas não forem possíveis ou aceitáveis, o pagamento não deve ser feito com base na avaliação de desempenho.

- *Focar nos fatores organizacionais chaves que afetam o sistema de pagamento.* Um sistema de avaliação pobre é reflexo de outros problemas. O sistema só poderá ser melhorado se esses problemas forem resolvidos primeiro. Por exemplo, se não houver um bom sistema de informações, é geralmente impossível medir o desempenho individual adequadamente.
- *Avaliar também o desempenho de grupos e equipes.* É importante avaliar o desempenho coletivo. Um método para fazê-lo consiste em separar quantias específicas para o desempenho do time e outras para o desempenho dos seus membros. Deve-se, também, avaliar o desempenho do time e, a partir daí, avaliar o desempenho de cada um dos seus membros.
- *Atribuir recompensas especiais.* Áreas como pesquisa e desenvolvimento podem merecer prêmios especiais, os quais devem ser atribuídos às maiores realizações ocorridas na organização.

Essa é uma nova visão do pagamento por mérito que tradicionalmente era incorporado ao salário, e assim permanecia ao longo da carreira da pessoa na organização. No contexto brasileiro de inflação elevada, essa prática tinha curto efeito, pois em pouco tempo a inflação reduzia todo o efeito do pagamento realizado. Sob essa nova ótica, ela passa a ser um forte instrumento para recompensar desempenhos.

### 5.3.3 Participação nos lucros

A expressão participação nos lucros é utilizada quando a meta definida para o programa é, especificamente, o lucro da empresa (Rosa 2000:53). Adotar o lucro como meta poderá proporcionar algumas vantagens e desvantagens, que são apresentadas de forma resumida no Quadro 1:

## QUADRO 1

## Vantagens e desvantagens da participação nos lucros

VANTAGENS PARA A EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com o prejuízo, não haverá pagamento.</li> <li>• Gera a união de esforços.</li> <li>• Alivia as pressões sobre departamentos e unidades.</li> <li>• Gera a solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários.</li> <li>• Reduz custos e melhora a qualidade.</li> </ul>
DESVANTAGENS PARA A EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há pouca transparência.</li> <li>• A análise de demonstrativos complexos exige conhecimentos específicos.</li> <li>• Há uma maior abertura de dados.</li> <li>• Pode proporcionar menor credibilidade no programa por parte dos funcionários.</li> <li>• Há uma maior necessidade de treinamento para orientar como os empregados poderão contribuir para aquele patamar de lucros.</li> <li>• Gera descontentamento por causa de pagamentos insuficientes ou por achar que o resultado foi incorreto.</li> <li>• Pode não haver dinheiro em caixa no momento do pagamento (lucro não significa necessariamente, dinheiro em caixa).</li> </ul>

FONTE - Adaptado de Rosa (2000:55)

Wood Jr. e Picarelli Filho (2000:115), Rosa (2000:53) e Coopers & Lybrand (1997:69) ajudam a explicar um pouco mais o conteúdo do quadro.

O uso do lucro como indicador de desempenho implica a exposição de demonstrativos complexos. A apuração do lucro é resultante de todas as decisões e estratégias adotadas pela empresa em determinado período. Há também aspectos legais que interferem nos resultados, fazendo com que, ao se analisar uma demonstração contábil, muitas vezes sejam necessários esclarecimentos complementares para se compreender o porquê daquele número apresentado. Como os empregados que irão verificá-los nem sempre dominam plenamente a análise de demonstrativos contábeis e financeiros complexos, há o risco de surgir desconfiança, o que leva ao abalo da credibilidade, fator extremamente desconfortável numa parceria.

Muitas vezes, o empregado vê o objetivo, mas não tem definido quais tipos de ações diárias devem ser executadas para que ele seja alcançado. Ou seja, ele reconhece o objetivo, mas não sabe exatamente como chegar até ele. Além disso, quando a meta é determinada para toda a empresa, os setores normalmente não serão cobrados de forma individualizada, diminuindo a cobrança entre eles. Quando se fixa o lucro como meta, deve ocorrer convergência de

esforços, e para que isso ocorra a equipe deverá estar bem treinada em relação aos objetivos. Nesse caso, poderá haver uma certa indefinição quanto ao comportamento dos empregados, sendo que alguns deles poderão até contribuir para atingir determinado patamar de lucros.

Outro aspecto a ser considerado é que os demonstrativos de resultado são elaborados sob o regime de competência, o que poderá não corresponder a uma situação de caixa confortável. Embora o demonstrativo possa estar indicando uma situação favorável, em regime de caixa isso pode não ser real, tornando-se complicado desembolsar recursos em um determinado momento.

As vantagens da participação no lucro devem ser também destacadas. Quando houver prejuízo, não haverá distribuição de lucros ou, até mesmo, poderá ser gerado um valor a ser abatido em distribuições de lucros futuros. Outra vantagem é que ao se adotar o lucro como meta os funcionários passam a exigir mais da empresa em termos de modernização de processos e equipamentos para promover melhores condições de lucro.

Assim sendo, a participação nos lucros é uma medida de desempenho global muito relevante; que exige a união de todos em busca de uma meta única e coletiva. Ela estimula a redução de custos e a melhoria na qualidade. Entretanto, seu principal problema vem exatamente desse caráter global. Muitas vezes, as pessoas não são capazes de identificar o que deve ser feito. Ao mesmo tempo, se o resultado não for alcançado por deficiência de alguns, aqueles que se esforçaram e conseguiram resultados em suas áreas de atuação não terão seus esforços recompensados e, por conseqüência, perceberão nisso um desestímulo para os esforços futuros.

#### 5.3.4 Remuneração por resultados

A remuneração por resultados, ou *participação nos resultados*, indica que um programa foi estabelecido sobre metas que mensuram resultados específicos. O grande desafio de um programa dessa natureza é encontrar os indicadores adequados para medir o desempenho. A primeira dificuldade está em escolher os melhores indicadores de desempenho da organização. Em seguida, a questão passa a ser como desdobrá-los e determinar medidas de desempenho para cada indivíduo ou equipe (Rosa 1999:54).

O Quadro 2 apresenta as principais medidas de desempenho globais mais utilizadas pelas diversas áreas das organizações:

## QUADRO 2

### Indicadores de desempenho nas organizações

ÁREA	MEDIDAS TÍPICAS DE DESEMPENHO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência Estratégica</li> <li>• Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento de vendas, margem de contribuição, lucro líquido, retorno sobre investimento, quantidade produzida por trabalhador.</li> <li>• Volume de vendas, crescimento de vendas, participação no mercado, conhecimento da marca, satisfação do cliente, nível de atendimento de pedidos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de atendimento de pedidos, pontualidade na entrega, custo de distribuição, tempo de demora no atendimento, giro do estoque, precisão da informação de estoque.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de produtividade (rendimento da matéria prima, nível de refugos, retrabalhos, nível de estoque em processo, mão de obra direta, quantidade produzida por trabalhador, relação horas produzidas por horas pagas .), nível de qualidade, custo por unidade, índice de poluição.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador de introdução de novos produtos, serviços, inovações em processos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço das ações, lucro por ações, receita líquida, retorno sobre o investimento, índice de inadimplência.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo de matéria-prima.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controladoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez corrente, liquidez seca, capital de giro, fluxo de caixa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamento Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos empregados, taxa de rotatividade do pessoal, amplitude de controle, absenteísmo, índice de acidentes no trabalho.</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Schiehl e Morissette (2000:9) e Coopers & Lybrand (1997:170)

Para Lobingier (2000:288-304), o uso de indicadores de desempenho específico do setor é estatisticamente mais significativo do que os indicadores gerais, tal como o retorno sobre o investimento. Essa foi uma de suas conclusões ao estudar nove setores econômicos por um período de 20 anos para avaliar se houve melhoria no desempenho de empresas que remuneraram seus executivos segundo os resultados obtidos. O uso da remuneração variável exclusivamente para a diretoria não é o foco do presente trabalho, mas essa conclusão é pertinente ao tema.



A essência de um programa de participação nos resultados está em estabelecer metas e vincular o pagamento segundo o desempenho obtido. As metas dão flexibilidade ao plano porque podem ser estabelecidas de acordo com a conveniência; ou seja: para toda a empresa, por departamento, por unidade, por filial ou por determinado projeto, permitindo alcançar objetivos específicos. Quando da apuração dos resultados, o volume de trabalho é maior, porém mais simples, porque lida com indicadores do dia-a-dia. A credibilidade dos empregados aumenta, uma vez que os objetivos se baseiam em processos que são de seu domínio, e as formas de aferição acabam sendo as já conhecidas. Há um sentimento de maior participação, pois a meta está mais clara e associada diretamente à sua atividade. O programa é um sinalizador de problemas ao tornar possível conhecer melhor o desempenho das unidades, e um promotor da melhoria da qualidade dos processos e produtos, e da redução de custos. Comparativamente à participação nos lucros, as vantagens e desvantagens da participação nos resultados são sintetizadas no Quadro 3.:

## QUADRO 3

## Vantagens e desvantagens da participação nos resultados

VANTAGENS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para a empresa               <ul style="list-style-type: none"> <li>Vantagens econômicas:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não pagamento de encargos sociais sobre a parcela variável da remuneração.</li> <li>▪ Vincula premiação ao desempenho.</li> <li>▪ Incentiva ações para reduzir custos, melhorar a qualidade e promover inovações .</li> </ul> </li> <li>Vantagens para o sistema de gestão:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilita a organização do trabalho e a relação com subordinados.</li> <li>▪ Permite alcançar objetivos individuais, setoriais e globais com a mobilização de todos.</li> <li>▪ Possibilita conhecer melhor o desempenho de unidades e filiais.</li> <li>▪ Gera maior credibilidade nos funcionários.</li> <li>▪ Incentiva o espírito de equipe.</li> <li>▪ Minimiza a resistência à implantação do sistema.</li> <li>▪ Melhora o empenho dos empregados.</li> <li>▪ Exige menor abertura de informações.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Para os empregados               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cria maior desafio profissional.</li> <li>▪ As metas e indicadores de desempenho estão mais próximos do dia-a-dia.</li> <li>▪ Gera um maior estímulo ao desempenho.</li> <li>▪ Aumenta a possibilidade de crescimento profissional e de ganhos adicionais.</li> <li>▪ Cria remuneração mais justa.</li> <li>▪ Gera satisfação por atingir metas.</li> </ul> </li> </ul>	
DESVANTAGENS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para a empresa               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumenta o dispêndio de esforço para negociar e controlar o cumprimento das metas.</li> <li>▪ Pode haver pagamento de prêmios por alcance de metas mesmo em situações de prejuízo.</li> <li>▪ Exige processo de comunicação mais intenso.</li> <li>▪ Aumenta o trabalho para controlar e avaliar o desempenho, devido à diversidade das unidades.</li> <li>▪ Pode haver conflito em consequência da concorrência entre as unidades.</li> </ul> </li> <li>• Para os empregados               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumenta a cobrança para alcançar metas.</li> <li>▪ Cria maior pressão e estresse devido ao desafio constante.</li> <li>▪ Proporciona frustração por não atingir metas.</li> </ul> </li> <li>• Não vincular remuneração variável ao desempenho (cumprimento de metas) transforma a participação nos resultados em um 14º salário não gerando motivação nos empregados. Isso pode representar uma desvantagem para a empresa e os empregados</li> </ul>	

FONTE - Adaptado de Rosa (2000:56); Carvalho (2001:78-150); Alves (2002:99-157).

Os planos dessa natureza conduzidos por empresas isoladamente dentro de grandes corporações foram estudados por Lowery et al. (2002:100-117). Eles afirmam que a remuneração variável<sup>3</sup> pode ser eficaz para aumentar a satisfação e o desempenho dos empregados. Para que isto ocorra, é necessário que:

- Os empregados percebam que o pagamento é verdadeiramente feito segundo o desempenho. É crucial que os gerentes estejam conscientes de que precisam criar um ambiente que desenvolva a percepção de uma ligação entre o esforço e o desempenho. Se isso não ocorrer, eles não terão motivação para aumentar o desempenho.
- As metas devem considerar todos os aspectos relevantes para o desempenho da tarefa. Ao estabelecê-las, os empregados devem ter controle sobre o processo para seu alcance.
- Deve haver um sistema que dê um retorno eficaz a respeito do desempenho ao longo do processo. As pessoas devem ter consciência a respeito do progresso que estão tendo em relação ao cumprimento das metas, bem como da eventual necessidade de aumento do esforço para alcançá-las.
- O sucesso do programa está mais vinculado à qualidade das metas, ao efetivo retorno dado às pessoas a respeito da evolução do desempenho e à percepção que elas têm a respeito da ligação entre o esforço e o resultado; ou seja, de que o pagamento é feito segundo o desempenho.

Sintetizando, a participação nos resultados apresenta como principal característica a possibilidade de premiar as pessoas pelo alcance de metas individuais e/ou coletivas setorialmente. Isso é melhor para o empregado, mas amplia e dificulta o trabalho da gerência do programa. A participação nos resultados demanda maior competência e experiência na fixação de metas para que não ocorra o pagamento de prêmios quando a empresa apresenta prejuízos.

### 5.3.5 Participação nos lucros e nos resultados

Para atenuar as desvantagens mencionadas anteriormente quanto à participação nos lucros e à remuneração por resultados, muitas empresas têm utilizado um sistema misto, ou seja, a remuneração baseada em lucros e resultados.

---

<sup>3</sup> Os autores estudaram aqui o *merit bonus plan*

Nesse caso, o pagamento ao empregado ocorre em função de uma combinação entre as metas para lucros e para resultados individuais e coletivos, ponderados segundo um critério preestabelecido. Tudo depende da consistência dos critérios também preestabelecidos. Sob o ponto de vista do empregado, mesmo se a meta de lucro não for alcançada, o esforço não foi de todo em vão, pois uma parcela da remuneração variável poderá estar garantida. Sob o ponto de vista da empresa, se o empregado se esforçar e mesmo assim não houver lucros, somente serão pagos os valores relativos ao cumprimento das metas individuais e coletivas. Isso incentiva esforços futuros e orienta a reformulação das metas para o próximo período. Vale lembrar que, talvez, se não fosse o empenho para se alcançar resultados específicos, a situação relativa aos lucros poderia ter sido ainda pior.

De qualquer forma, este sistema cria nos empregados um senso de atenção amplo para fatores adicionais que podem afetar os lucros e que transcendem as metas da área de atuação de cada um.

### 5.3.6 Remuneração por competência

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2000:87-95), o interesse pela remuneração por competências é fruto da convergência de vários fatores, tais como:

- a) *demanda por profissionais mais qualificados;*
- b) *crescimento do número de empresas de conhecimento intensivo (alta tecnologia);*
- c) *implantação de sistemas flexíveis sem uma estrutura hierárquica rígida;*
- d) *experiência com a remuneração por habilidades na área operacional; e*
- e) *popularidade do conceito de competências essenciais [...] de C. K. Prahalad e G Hamel.*

Esta forma de remuneração está ligada à aquisição de competências pela organização, que deverá ofertar produtos que os consumidores desejam mas que ainda não imaginaram. As *competências essenciais* estão na base do aprendizado coletivo da organização, atuando especialmente nas habilidades de como coordenar diversas técnicas de produção e de integrar as múltiplas correntes tecnológicas. As competências essenciais têm três elementos de identificação: a) têm potencial de acesso a grande variedade de mercados; b) dão contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor e aos produtos finais; e c) são difíceis para os competidores copiarem (Prahalad e Hamel, 1990:79-92). Elas se referem às fortalezas

ou capacidades que uma organização tem de melhor e podem estar no desenvolvimento de produtos ou no serviço ao consumidor. Mirabile (1997:73-77).

Existem várias abordagens sobre o conceito de competência. Sua primeira definição foi elaborada por McClelland (1973:1-14), considerando-a como *uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação*.

Sandberg (2000:9-45), em análise retrospectiva, afirma que os diversos autores que trabalharam com esse tema podem ser agrupados segundo três diferentes enfoques: orientados para o trabalhador; orientados para tarefa; e orientados para um método múltiplo. Sob o enfoque orientado para o trabalhador (tendo nele o ponto de partida), a competência é vista como constituída de atributos da pessoa, tipicamente representados por conhecimento, habilidades, aptidões e traços pessoais necessários a um desempenho eficaz no trabalho. Mirabile (op. Cit.) definiu *conhecimento* como o requisito que as pessoas precisam ter para desempenhar uma tarefa; *habilidade*, como uma demonstração de um talento particular, por exemplo, operar um equipamento (habilidade mecânica), fazer uma apresentação (habilidade oral); *aptidão*, como um talento natural da pessoa que, embora possa ser ensinada, aprendida e aprimorada, há uma predisposição natural para ela, como a destreza manual, a acuidade visual, a noção espacial, o pensamento conceitual; *traços*, como uma qualidade física ou tendência comportamental de uma pessoa, por exemplo, ser sociável. Uma definição de competência orientada para o trabalhador foi dada por esse autor como sendo *um conhecimento, uma habilidade, uma capacidade ou características associadas com um alto desempenho no trabalho, tais como uma capacidade de resolver problemas, pensamento analítico ou liderança. Algumas definições de competências incluem motivos, crenças e valores*.

Sob o enfoque orientado para o trabalho (partindo-se da tarefa), a competência é considerada como um conjunto de atribuições específicas. Assim, primeiro identificam-se as atividades que são centrais para a realização de um trabalho, para em seguida transformá-las em atributos pessoais. O trabalho de Karnoe (1995:427-432) oferece um aspecto que é um exemplo desse enfoque. Para ele, a competência é uma propriedade emergente derivada do processo de aprendizado. No caso do domínio de uma tecnologia, a construção da competência é vista como culturalmente moldada e embutida nas rotinas organizacionais e

nas normas comportamentais dos engenheiros e trabalhadores. É certo que o processo de aprendizado tecnológico representa uma construção social que não necessariamente segue a instrumentalidade técnica intrínseca. Sob esse ponto de vista, a competência é vista como um recurso e se trata de um capital.

Sob o enfoque orientado para o método múltiplo, a competência é também constituída por um conjunto específico de atributos. Entretanto, sua definição é mais compreensiva e elaborada a partir dos dois enfoques anteriores simultaneamente. Dessa forma, competência é definida como constituída por um conjunto de atributos que os trabalhadores utilizam para realizar seus trabalhos. A título de exemplo, a definição de competência dada por Fleury e Fleury (2001:183-196) apresenta elementos do método múltiplo. Ela é *um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.*

Outro lado do trabalho de Karnoe (op cit) pode ser associado à definição que Sandberg (2000:11-23) elaborou com base na fenomenologia, usando o enfoque interpretativo da competência. Seu ponto de partida é a estrutura do significado da experiência vivida, ou seja, o significado que um aspecto da realidade toma para a pessoa estudada. Na fenomenologia, o termo concepção é usado para se referir à maneira como a pessoa vivencia ou faz sentido do seu mundo. Existe uma relação indissociável na concepção entre o que é percebido e o como é percebido.

A principal descoberta gerada pelo enfoque fenomenológico é que a competência humana não é, em primeiro lugar, um conjunto específico de atributos. Ao invés de conhecimento do trabalhador, habilidades e outros atributos utilizados para a realização do trabalho, ela é baseada na concepção de que os trabalhadores fazem do trabalho que executam. Os resultados de suas pesquisas sugerem que a concepção dos trabalhadores sobre o significado do trabalho constitui a competência humana. Em outras palavras, ela é vista como constituída pelo significado do trabalho para os trabalhadores com base na experiência que adquirem sobre ele.

A compreensão de que a concepção do trabalho constitui competência tem a maior implicação para o gerenciamento das competências na organização. Assim, não basta que as atividades de desenvolvimento circunscrevam-se apenas a ministrar ensinamentos em sala de aula,

incentivar o aprendizado, treinar tarefas e promover a rotação na função. Tudo isso precisa ser projetado e conduzido para promover mudança na concepção que as pessoas têm do trabalho.

Em síntese, remunerar por competência não é muito simples. Entretanto, pode-se proceder da seguinte maneira quando elas forem consideradas estratégicas por serem necessárias diante de uma nova realidade: a) incorporá-la ao salário base; b) efetuar pagamento temporário; e c) pagar um único bônus, na medida em que a competência seja transitória ou deixe de ser necessária à organização.

### 5.3.7 Participação acionária

Segundo Dubrin (1998:196), a distribuição de ações como forma de recompensa deve ser considerada como instrumento para a retenção de pessoas a longo prazo. O objetivo deve ser fazer com que as pessoas passem a pensar mais no futuro da organização. Afinal, as ações transformam o empregado em co-proprietário.

Além disso, as ações têm que representar um investimento valioso para o futuro, o qual só deverá ser utilizado no curto prazo em caso de emergência. O fato de alguém que for receber ações desejar negociá-las no curto prazo significa que o dinheiro seria um melhor instrumento de motivação a ser distribuído (Lawler III 2000b:115).

Segundo Garrido (1999:22-23), a distribuição de ações da empresa como forma de recompensa não é utilizada freqüentemente por algumas razões. Primeiramente, o mercado acionário no Brasil não está suficientemente desenvolvido, o que limita bastante as possibilidades de comercialização, assim como a capacidade de oferta pelas empresas. O número de empresas que possuem ações negociadas em bolsa é muito reduzido e, de outro lado, a população brasileira não tem a cultura de aplicar recursos na bolsa por meio do investimento em ações. A instabilidade da economia brasileira nas últimas décadas, associada ao tradicional risco do mercado acionário, tem feito com que isso possa ser interpretado como a causa (ou a consequência) de um mercado acionário ainda incipiente.

### 5.3.8 Remuneração segundo a antigüidade

Algumas organizações utilizam o sistema de remuneração segundo a antigüidade com o objetivo de reter as pessoas, valorizar a dedicação e prestigiar o acúmulo de experiência ao longo dos anos trabalhados. Muitas vezes, isso se faz utilizando um percentual progressivo, proporcional ao tempo de atuação na organização, que é aplicado sobre o salário base. Relembrando o que foi dito anteriormente, um dos objetivos da remuneração é propiciar o desenvolvimento e a retenção de pessoas que têm competências e habilidades que formam a base das competências e habilidades necessárias à organização. Outro objetivo é ser importante fonte de apoio para as mudanças organizacionais quando o ambiente e as estratégias mudam.

Segundo Lawler III (2000b:100), assim como para a atração de pessoas, o ponto chave para a retenção está em como o sistema de recompensas oferecido se compara com os demais ofertados no mercado. As pessoas permanecem nas organizações enquanto elas perceberem que estão recebendo recompensas melhores do que poderiam obter em algum outro lugar. Em outras palavras, as organizações precisam oferecer às pessoas um pacote mais atrativo do que existe no mercado. Como os valores pagos no mercado variam regularmente segundo as condições de oferta de pessoas com habilidades e competência, o sistema de recompensas tem que se ajustar ao mercado.

Em um ambiente de mudanças, existem duas formas para as organizações modificarem suas competências e capacidades: desenvolvendo ou mudando (demitindo e contratando) empregados (Lawler III, 2000b:100).

Do lado do desenvolvimento, as pessoas não adquirem competência e habilidades ao longo do tempo da mesma forma, em razão das diferenças individuais. Além disso, outro grande problema da remuneração vinculada ao tempo dedicado à organização é que ela não faz nada para motivar as pessoas. Não motiva o desenvolvimento nem a produção de melhores resultados. Retém todos os funcionários e não somente aqueles que possuem as habilidades e competências requeridas. Levado ao extremo, esse sistema serve para privilegiar a cultura da longevidade e de pessoas que no passado deram uma grande contribuição para a organização.



Do lado da demissão, tem-se que considerar que, a despeito da estratégia que uma organização venha a adotar, normalmente não é condição imperativa ter que reter todos os empregados. A ênfase deve estar em reter aqueles que mais se adequarem ao necessário para o sucesso da organização em cada ocasião. Conseqüentemente, um sistema com pagamento de anuênios, qüinqüênios e decênios dificulta a dispensa das pessoas por torná-la mais onerosa. Entretanto, quando há necessidade de corte de custos, os mais antigos e com maiores ganhos são os considerados em primeiro plano para a demissão. Sob o ponto de vista da organização, além da demissão cara, pode haver a perda de um recurso valioso e a deterioração do clima interno. Sob a ótica das pessoas, pode surgir um sentimento negativo pela explicitação de um critério ou política para situações difíceis. Em outras palavras, as pessoas passarão a pensar assim: “No futuro, isso ocorrerá comigo”. Além disso, os demitidos terão um sério problema na busca de um novo emprego, tendo em vista sua idade, a faixa de salário anterior ou a aquisição de uma experiência profunda porém particular a um tipo de organização.

O que se deseja ressaltar aqui é que o aspecto estabelecido pela diferenciação entre as pessoas para a concessão de remuneração por antiguidade não deve ser utilizado na remuneração variável; deve, sim, servir, para reforçar o modelo que vier a ser adotado nas organizações.

### 5.3.9 Formas especiais de recompensa

Muitas organizações oferecem viagens, eletrodomésticos, carros, cursos e outras formas criativas de recompensa para premiar desempenhos. Nesses casos, o grau de importância de cada uma delas para cada indivíduo é, em parte, determinado pela natureza e pelo valor da recompensa. As recompensas materiais, assim como muitas recompensas simbólicas importantes, têm uma série de características identificáveis associadas a elas. Adaptando Lawler III (2000b:72), são os seguintes os aspectos não financeiros associados às recompensas:

- As recompensas são públicas: a publicidade associada ao pagamento da recompensa é importante e está associada ao reconhecimento público do seu valor.
- As recompensas são dadas esporadicamente: se as recompensas forem dadas muito freqüentemente, o reconhecimento e a significância tende a diminuir.

- O processo de recompensa é confiável: tanto quem entrega a recompensa quanto quem recebe precisam merecer confiança. É necessário ter boa informação sobre o desempenho e o comprometimento das pessoas que estão recebendo a recompensa. O processo tem que ser justo e não atribuir prêmios iguais a pessoas com desempenho diferente.
- As recompensas são associadas a quem as recebe. Como as recompensas simbólicas possuem *status* que é associado a quem as recebeu no passado, é necessário que as recompensas sejam de acordo com o conceito que cada um possui na organização.
- As recompensas são significativas para a cultura. A natureza da recompensa pode, algumas vezes, fazer a diferença. Assim, pequenos artefatos ou símbolos podem incrementar tremendamente a visibilidade e a significância da recompensa. Tudo depende de seu valor histórico nos eventos da organização ou das características do líder.

Além da natureza, do valor e das características não financeiras associadas à recompensa mencionadas anteriormente, as necessidades básicas e os desejos das pessoas são igualmente importantes. As necessidades básicas e a motivação serão comentadas no próximo capítulo, entretanto cabe aqui antecipar a abordagem de Kotler (1998:3-4) relacionando necessidades e desejos:

Uma necessidade humana é um estado em que se percebe alguma privação, é uma parte básica da constituição de cada ser humano e, portanto não são criadas por profissionais de marketing. Existem necessidades físicas básicas, necessidades sociais e necessidades individuais [...]. Quando uma necessidade não é satisfeita, uma pessoa procura algo que possa satisfazê-la ou reduzi-la. O desejo humano é uma necessidade moldada pela cultura e pelas características individuais. Os desejos são descritos em forma de objetos<sup>4</sup> específicos que sejam capazes de satisfazê-las.

Assim, cada indivíduo, em algum grau, necessita de recompensas materiais, sociais e simbólicas, segurança, dinheiro e reconhecimento. A força de cada uma delas é muito diferente em cada indivíduo, e isso faz com que cada um atribua grau de importância diferente a cada uma. Enquanto as necessidades não podem ser criadas pelo marketing, os desejos podem ser moldados por ele. Assim, pode-se pensar que uma organização poderia fazer o

---

<sup>4</sup> “Objetos” podem não satisfazer necessidades fisiológicas, psicológicas nem necessidades individuais (auto-realização). Melhor seria se tivesse sido usado o termo “produto”, que na ótica do marketing, é tudo aquilo que pode ser ofertado para satisfazer um desejo. Assim, um produto em marketing pode ser um serviço, um lugar, uma pessoa, uma idéia, um produto físico, uma tarefa etc. Ex.: para uma necessidade básica “sede”, os desejos correspondentes poderiam ser água comum, água mineral com gás, refrigerante, cerveja etc.

marketing de alguma forma especial de recompensa, entretanto Lawler III (2000b:74) alerta para que *sejam considerados muito suspeitos quaisquer estudos que apresentem o que os empregados realmente desejem de seus trabalhos, particularmente aqueles que indiquem que uma coisa é mais importante do que outras.*

Na verdade, muitos gerentes gostariam que seus subordinados encontrassem sentido e satisfação em seu trabalho, e isto não diz respeito apenas ao valor do contracheque. Contudo, muitos enfatizam o uso dos motivadores extrínsecos e se descuidam dos intrínsecos, e assim gerentes bem intencionados podem estar usando a ferramenta errada e oferecendo incentivos que não refletem a necessidade dos empregados (Morse, 2003:18). Isso foi chamado por Chip (1999:25-62) de *viés dos incentivos extrínsecos*. Suas pesquisas apontaram ainda que há evidências de que os gerentes não são tão bons em avaliar o que motiva os empregados tanto quanto eles pensam ser.

Para Lawler III (2000b:74), a mais importante conclusão sobre as necessidades, quando se procura relacioná-las a recompensas em uma organização que deseja motivar seus membros, é que se devem considerar proativamente as diferenças individuais, principalmente se a equipe é diversa e se existirem diferentes relações trabalhistas dentro da organização.

Dessa forma, quando se quiser oferecer como recompensa algo que possa ser comprado com dinheiro (e não o próprio dinheiro), é bom considerar o poder de compra da organização. Em outras palavras, se quem for receber o bem não perceber nele um valor maior do que o do dinheiro gasto para sua compra, é melhor dar o dinheiro ao invés do bem. Assim, um sistema de remuneração motivador deve considerar em primeiro lugar apenas o uso de recompensas que são valorizadas por quem for recebê-las.

#### **5.4 Sistema completo de remuneração**

Sintetizando Pereira Filho e Wood Jr (1995:23), a remuneração é uma forma de ligação da empresa com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo. Esse vínculo, que é um catalisador para convergência das energias da empresa, se dá de duas maneiras:

- Partindo-se do que a empresa é hoje e do que ela deseja ser amanhã (sua visão do futuro). Isso ocorre no contexto organizacional, considerando a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial.
- Cada indivíduo deve ser remunerado de forma a refletir todo o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio, ou seja, suas características pessoais, as características de cargo e o vínculo com a organização. O sistema de remuneração deve também levar em consideração suas atribuições, responsabilidades, conhecimento, habilidades, desempenho, resultados e evolução da carreira.

Ainda segundo os autores, à medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da organização, constitui um componente de motivação e harmonização de interesses, contribuindo para a construção de valores partilhados e ajudando a gerar visões comuns. Assim, o sistema de remuneração passa a ser parte do sistema gerencial da organização e, se bem balanceado, fonte de diferenciação e vantagem competitiva.

O Quadro 4 apresenta os componentes e conteúdos de um sistema de remuneração e sintetiza os elementos essenciais dos sistemas de remuneração apresentados até aqui:

## QUADRO 4

## Componentes e conteúdos de um sistema de remuneração

COMPONENTE DA REMUNERAÇÃO FIXA	CONTEÚDO DO COMPONENTE DA REMUNERAÇÃO FIXA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário direto</li> <li>• Salário indireto</li> <li>• Remuneração por habilidade e conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É determinado pela função e ajustado pelo mercado.</li> <li>• Compreende os benefícios e outras vantagens.</li> <li>• É determinado pela formação e capacitação dos colaboradores.</li> </ul>
COMPONENTE DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	CONTEÚDO DO COMPONENTE DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração por produção</li> <li>• Remuneração por mérito</li> <li>• Remuneração por competências essenciais</li> <li>• Remuneração por resultados</li> <li>• Participação nos lucros</li> <li>• Participação acionária</li> <li>• Remuneração por antiguidade</li> <li>• Formas especiais de remuneração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada indivíduo recebe segundo aquilo que produziu.</li> <li>• Equipes e ou indivíduos recebem bônus não incorporáveis ao salário por desempenho alcançado.</li> <li>• Remuneram-se conhecimentos, comportamentos e atitudes estratégicas.</li> <li>• É vinculada à meta de desempenho do indivíduo, da equipe ou da organização.</li> <li>• É vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa</li> <li>• A distribuição de ações reforça os vínculos e os compromissos de longo prazo.</li> <li>• Vincula aumentos progressivos proporcionais ao tempo de trabalho na organização.</li> <li>• Inclui prêmios, comissões, gratificações e adicionais diversos.</li> </ul>

FONTE - Adaptado de Pereira Filho e Wood Jr (1995:23)

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2000:87-95), *a política de remuneração de uma organização não se sustenta apenas com a remuneração variável*. Ela compreende um conjunto de diferentes formas de recompensas que se complementam.

O Quadro 5 facilita o entendimento da estrutura e dos componentes de um sistema completo de remuneração: as diversas formas de remuneração que poderão ser utilizadas por uma organização, associando-se progressivamente àquelas julgadas de interesse, necessárias ou possíveis.

## QUADRO 5

## Estrutura de um sistema de remuneração

Remuneração variável	Formas especiais de recompensas	{	Alternativas criativas (viagens, prêmios, cursos etc.)	
			Remuneração por antiguidade	{
	Remuneração por desempenho	{		
			Remuneração por competências essenciais à empresa	Participação nos lucros
Remuneração por produção			Remuneração por mérito	
Remuneração fixa	Salário indireto	{	Plano privado de aposentadoria, assistência médica odontológica, veículo da empresa etc.	
			Salário direto (base da remuneração)	{
	Remuneração por habilidades (com pessoas etc.)			

FONTE - Adaptado de Wood Jr. e Picarelli Filho (2000:115)

A remuneração por habilidades, para Lawler III (2000b:130), é aquela *onde os indivíduos são pagos de acordo com o número e espécies de habilidades que dominarem. Habilidades são identificadas como a capacidade de desempenhar uma tarefa bem específica. Ter mais habilidade leva a uma maior remuneração.*

Complementado, Wood Jr. e Picarelli Filho (2000:87-95) afirmam que

*(...) o sucesso da implantação de um novo sistema depende da compreensão do que está ocorrendo, da assimilação do que se pretende e do comportamento de todos os envolvidos.*

*Uma implantação bem sucedida ocorre quando há uma conjugação positiva de fatores ambientais e individuais, que podem ser reunidos na fórmula*

$$IBS = N + V + M + C + F$$

Sendo a Implantação Bem Sucedida (IBS) igual a soma de:

N = *necessidade* de mudar o sistema de remuneração, compartilhada por todos os envolvidos;

V = *visão* comum sobre o sistema a ser implantado, seus pressupostos e características;

M = *meios* para mudar: conhecimento, apoio externo, planejamento;

C = *comprometimento* de todos os envolvidos com o processo de mudança, ou seja, quando houver identidade de interesses entre indivíduos e organização;

F = *flexibilidade* adequada para permitir adaptações durante todo o processo de implantação.

Para Lawler III (2000a:23-26), é difícil generalizar quando um sistema de remuneração (pagamento por desempenho, pagamento por conhecimento ou habilidade) deve ser implementado. De qualquer forma, há evidências de que muitos sistemas de remuneração funcionam melhor quando são desenvolvidos pelos próprios empregados que irão ser afetados por ele.

Tendo em vista tudo o que já foi apresentado até aqui, pode-se afirmar que cada organização terá um sistema único de remuneração, em face das inúmeras particularidades existentes, as quais devem ser contempladas. Além disso, o sistema é dinâmico e não estático. Não basta implantá-lo e considerá-lo como pronto. As diversas alterações que o ambiente de negócios sofre afetam as metas de curto e médio prazo da organização. Por isto, o Plano de Remuneração Variável terá que ser ajustado diante das contingências que forem aparecendo periodicamente.

## **5.5 Remuneração variável no Brasil**

Os primeiros acordos de participação nos lucros e resultados de grande expressão nacional foram firmados pela indústria automobilística a partir de 1995. Contrariamente ao espírito da legislação na ocasião, ela era tratada apenas como uma forma de efetuar pagamento de salários sem encargos sociais. Dado o sucesso dos sindicatos da região do ABC em São

Paulo, que dessa forma conseguiram melhorar os ganhos de seus filiados, outras categorias a incorporaram em suas reivindicações, contribuindo assim para difundir sua prática no país (Álvares, 1999:70-77; Carvalho Neto, 2001:195-214). Esse mesmo espírito ainda continua a vigorar. A capacitação tanto das lideranças sindicais como das comissões de fábrica eleitas com a finalidade de negociar é um ponto necessário para a evolução qualitativa e quantitativa dos programas. A grande preocupação dos trabalhadores e dirigentes sindicais ainda gira em torno da questão financeira envolvida em programas de participação nos lucros ou resultados. Nesse sentido, alguns empresários continuam aproveitando da lei para pagar abonos sem encargos sociais (Martins, 2000b:47-65).

O uso da remuneração variável foi pesquisado por Albuquerque (1991:74-79). Ele constatou que esta opção tem um caráter próprio em cada empresa, variando segundo a sua origem, sua cultura, o estágio de evolução da burocracia, o setor de atividade, o estilo gerencial, enfim, a sua realidade. Ao adotar a participação dos empregados nos lucros e resultados, as empresas descobriram uma alternativa moderna para motivar a equipe de trabalho e melhorar a oferta de condições de trabalho e qualidade de vida aos funcionários. As iniciativas começaram timidamente, até evoluírem para uma gestão realmente compartilhada, na qual os funcionários são ouvidos, oferecem sugestões e críticas, ajudam a decidir sobre o futuro das organizações e, algumas vezes, o próprio salário.

Os objetivos citados para a implantação da remuneração variável foram os seguintes:

- *aperfeiçoar as relações de trabalho;*
- *melhorar a produtividade das empresas;*
- *estimular a livre negociação;*
- *engajar a força de trabalho na busca de melhores resultados;*
- *melhorar a qualidade de produtos e serviços e economizar insumos;*
- *aperfeiçoar os processos produtivos (Albuquerque, 1991:74-79);*
- *motivar, comprometer e valorizar o trabalho dos funcionários;*
- *incentivar o funcionário a participar efetivamente do negócio e a adotar um conceito moderno de remuneração variável;*
- *proporcionar aos funcionários a retribuição proveniente da lucratividade da empresa, melhorar a competitividade dos produtos no mercado e estimular cada um dos funcionários a desenvolver os melhores esforços na utilização racional e eficiente dos recursos; e*
- *incentivar o desempenho em nível mais elevado, aumentar a qualidade e a produtividade, mostrar reconhecimento, melhorar a qualidade de vida dos funcionários, trabalhar de forma mais integrada na busca de objetivos comuns (Becker, 1998:110).*



A Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), por intermédio do Programa de Informações para a Mediação Estratégica entre o Trabalho e Capital (MEDIAR<sup>5</sup>), vem pesquisando como as empresas utilizam a participação nos lucros e nos resultados ao longo destes últimos anos. Suas conclusões podem ser vistas no Gráfico 1:

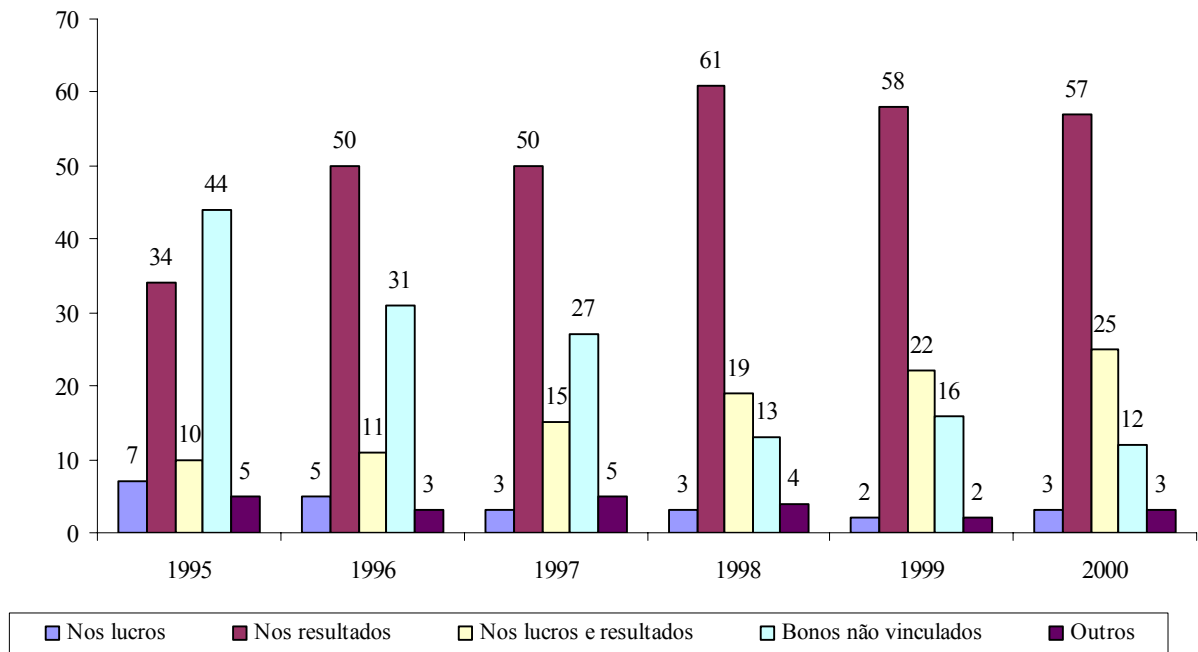


GRÁFICO 1 - Tipos de participação mais utilizados no Brasil.

FONTE - <http://www.fipe.com.br> acesso em junho de 2001

Como se pode observar, a participação nos resultados vem sendo a mais utilizada pelas empresas, ao passo que o número de empresas que utiliza apenas a participação nos lucros vem reduzindo a cada ano. Paralelamente, está crescendo gradativamente a utilização do sistema misto. Para Becker (1998:154), que pesquisou quatro empresas industriais de setores diferentes localizadas no Rio Grande do Sul, o lucro está sendo usado como uma condicionante para a distribuição do incentivo, ao passo que os resultados representam metas individuais ou coletivas de fácil entendimento pelos trabalhadores.

Ao desenvolver uma pesquisa qualitativa em uma empresa de comunicações de Vitória/ES que adotou a participação nos resultados, Carvalho (2001:78-150) constatou que as mudanças ocorridas na empresa e no próprio cargo, segundo a percepção dos empregados, foram mais

<sup>5</sup> <http://www.fipe.com.br>

variadas do que na percepção dos gerentes; ou seja, enquanto os gerentes tiveram mais opiniões semelhantes, os empregados tiveram mais opiniões diferentes e dispersas. Tanto os gerentes quanto os demais empregados fizeram mais menções favoráveis do que desfavoráveis à remuneração por resultados.

Alves (2002:99-171) desenvolveu uma pesquisa qualitativa em três empresas do ramo de beneficiamento de fumo em Santa Cruz do Sul/RS e constatou que os representantes das empresas, os empregados e a comissão de negociação estão satisfeitos com a utilização da participação nos resultados, enquanto que o sindicato dos empregados está insatisfeito. No caso estudado por Gheller (2001:74-91), há indicadores de que a remuneração variável afetou favoravelmente o desempenho e de que houve maior comprometimento com a empresa.

Copelli (1998:74-123) pesquisou 20 empresas do setor metal mecânico de Caxias do Sul/RS, das quais 9 utilizam a participação nos resultados e 6 a participação nos lucros.<sup>6</sup> Foi constatado que a participação nos resultados vem ganhando espaço e que cada empresa tem seu modelo próprio. Algumas de suas principais características são: a) os indicadores de desempenho mais considerados para o pagamento de participação são o absenteísmo, a produtividade, a redução de custos, a qualidade, a eliminação de desperdícios e a satisfação de clientes; b) os indicadores de desempenho são determinados por uma comissão interna de funcionários representantes da empresa e dos funcionários; c) a elaboração do sistema é normalmente feita pela área de recursos humanos e a diretoria executiva; d) os objetivos mais almejados são: melhoria da qualidade, da produtividade, da competitividade e da integração, e valorização dos funcionários; e) a comunicação é feita por meio de reuniões e pela distribuição de material informativo; f) a distribuição da participação é geralmente concedida a todos os funcionários; e g) o pagamento é feito semestralmente e gira em torno de 2 a 3 salários nominais. Dentre as principais tendências encontradas para mudança na prática de remuneração, cabe aqui mencionar: a) metade das empresas pretende mudar a atual estratégia de remuneração; e b) os sistemas que se pretendem implantar são a participação nos resultados, a participação nos lucros e a remuneração por habilidades.

Pode-se afirmar, a partir de todos estes trabalhos citados, que a remuneração variável é um tema que está presente nas pesquisas brasileiras com relativa intensidade. Percebe-se ainda

---

<sup>6</sup> Não está claro se alguma delas adota simultaneamente a participação nos lucros e nos resultados.

que mais e mais empresas estão adotando este modelo e que sua consolidação acontece gradativamente no Brasil

## 5.6 A remuneração variável em outros países

Alguns autores se dedicaram a estudar a experiência da participação dos empregados nos resultados e nos lucros das empresas comparativamente entre países. Sintetizando os principais pontos na ordem cronológica de sua publicação, tem-se:

Lobos (1990:45) afirma que nos EUA, *a participação dos trabalhadores nos lucros das empresas é voluntária: a empresa faz se quiser, como e quando desejar. É uma ferramenta para ganhar do concorrente.* A remuneração variável, em suas diversas formas, está sendo crescentemente utilizada.

Langbeck (1991:16-30) afirma que na Alemanha, *a participação acionária é mais comum que a participação nos lucros. A legislação alemã estimula a emissão de ações por parte das empresas privadas para seus funcionários.*

Segundo Zilberstajn (1995:32), *em países onde esse assunto é tratado em lei, como a França e o México, a participação virou 14º e as empresas deixaram de explorar os potenciais desse conceito para o negócio (sic).* Nesse caso, o bônus acaba indo para a planilha de custo, e quem paga é o consumidor.

Para Marinakis (1997:56-64),

*Na Grã Bretanha, o objetivo perseguido pelos programas de participação dos empregados nos resultados da empresa tem como objetivo flexibilizar as remunerações. Isso deve aumentar a confiança dos empresários no que diz respeito a novos investimentos e criação de emprego, uma vez que é introduzido um fator de ajuste automático nos custos a partir do componente variável dos custos trabalhistas, que acompanham os altos e baixos nos resultados financeiros das empresa. Além disto, há também um efeito benéfico no que se refere a estabilização da mão de obra, reduzindo a rotatividade.*

*Na França, um dos principais objetivos do programa de participação obrigatória nos lucros com distribuição diferida, instaurado por lei em 1967, foi aumentar o nível de poupança nacional e individual. No caso francês, a condição diferida não permitia o uso destes recursos antes de cinco anos, salvo em caso de demissão, aposentadoria e falecimento.*

Martins (2000:25-40) apresenta uma síntese da legislação sobre a participação nos lucros na Alemanha, Argentina, Áustria, Bélgica, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Espanha, Estados Unidos, França, Guatemala, Inglaterra, Itália, Japão, México, Panamá, Peru, Portugal, Suíça, Turquia, Uruguai e Venezuela. Ele informa que, segundo uma pesquisa da Organização Internacional do Trabalho,<sup>7</sup> normalmente ela é concedida mediante negociação coletiva ou por meio de decisão do conselho de administração da empresa. A participação nos lucros é imposta na Bolívia, Chile, Equador, México, Peru e Venezuela, e que existe uma abordagem a respeito desse tema nas constituições do Brasil, Cuba, Espanha, Itália, México, Peru, Portugal, Venezuela.

Ao analisar o que foi apresentado pelos autores citados, não só neste subitem, pode-se concluir que os programas de remuneração variável utilizados no Brasil possuem elementos que os assemelham aos que são praticados em outros países, entretanto carregam características únicas que os distinguem dos demais. Essas características deverão aparecer na pesquisa que se pretende desenvolver nesta tese.

## **5.7 Reflexões sobre a remuneração variável**

Quando se ajusta o sistema de remuneração simultaneamente à estratégia, à estrutura, aos processos e às pessoas de uma forma que todos esses elementos se integrem equilibradamente, há uma condição para a constituição de uma organização eficaz. O sistema de remuneração se presta a direcionar o comportamento individual e organizacional, bem como a criar valores, influenciar as mudanças nos processos e estruturas segundo os objetivos e resultados que se pretende alcançar. Mais especificamente, ele se presta a atrair, incentivar, gerenciar, desenvolver e reter os talentos estratégicos necessários às organizações na busca de objetivos individuais e organizacionais. Por isso, ele deve ser dinâmico, ajustando-se continuamente às mudanças do ambiente.

A remuneração variável deve ser um complemento da remuneração fixa e pode ser implementada utilizando-se o pagamento por produção, por mérito, por participação nos lucros, nos resultados, por competências, por participação acionária ou por um sistema misto.

---

<sup>7</sup> OIT. *La participación dans l'entreprise*. Genebra, 1986.

No Brasil, a lei número 10.101, de 19/12/2000, criou incentivos para a participação nos lucros e resultados, e estabeleceu alguns parâmetros que devem ser seguidos pelas empresas nessa prática. Ela também disciplina procedimentos, mas permite a cada empresa utilizar a remuneração variável segundo suas peculiaridades. Como consequência, cada organização compõe o seu plano de remuneração variável fazendo uma composição entre os diversos tipos apresentados anteriormente, entretanto o lucro, as metas e os resultados obtidos são elementos muito freqüentes. Desta forma, as participações nos lucros e ou resultados são os tipos mais freqüentes de remuneração variável no Brasil.

Ao longo deste capítulo, a remuneração variável foi apresentada freqüentemente de forma prescritiva pelos diversos autores como uma maneira de se obter motivação e desempenho, entretanto existem lacunas neste conhecimento. Assim, o foco deste trabalho está em conhecer como o Plano de Remuneração Variável utilizado é percebido pelo empregado e como isto afeta sua motivação e desempenho. Trata-se de olhar a questão sob o ponto de vista do empregado e não sob o ponto de vista da gerência ou direção. Como o Plano é elaborado a partir de muitos elementos, o foco principal de estudo se desdobra em diversas questões subjacentes a cada variável.

## 6. MOTIVAÇÃO

### 6.1 Definições de motivação

Minicucci (1995:215) afirma que a motivação *é a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo. Há dois tipos de forças: a positiva que leva o indivíduo a se aproximar do estímulo, e a negativa, que o afasta.* Nuttin (1969:47), ao analisar a motivação negativa, mostra que o princípio fundamental da teoria energética de Freud consiste em dizer que o comportamento é iniciado pela tendência do organismo de fugir do aumento de estimulação e de tensão. Freud falou primeiro no princípio do desprazer antes de adotar a expressão “princípio do prazer”. Dessa forma, o ponto de partida dinâmico do comportamento é a fuga do desagradável mais do que a busca do prazer, como quer o hedonismo. A motivação, concebida como fuga do desprazer, da ansiedade ou do medo, influi profundamente na teoria da personalidade e da conduta. Ele afirma ainda que certos psicólogos interpretam toda a motivação em termos de ansiedade e cita como exemplo Brown<sup>8</sup> que explica que o desejo de dinheiro não é a busca positiva de alguma coisa de que se gosta de possuir, mas, antes, a fuga da ansiedade aprendida que o homem experimenta em face da falta de dinheiro. Desse mesmo ponto de vista saiu a afirmação de Mowrer<sup>9</sup> de que a ansiedade é o único móvel fundamental da conduta humana no nível do ego. Nuttin (op. cit.) conclui afirmando que a maioria das pesquisas experimentais a respeito da motivação negativa se refere ao conflito, à influência da punição sobre a aprendizagem, ao processo de aprendizagem, à ansiedade e ao medo.

Uma corrente teórica que muito influenciou os estudos sobre a motivação no trabalho se apóia no conceito da motivação intrínseca. A partir dela, Sawrey e Telford (1976:18) definiram a motivação como *uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo, ou que o predispõe, a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência de situação.* Bergamini (1990a:30) explica isso de forma mais detalhada, afirmando que a *motivação* nasce das necessidades intrínsecas e que encontra

---

<sup>8</sup> Brown, J. S. Problems presented by the concept of acquired drives. In: **Current theory and research in motivation**. A symposium. Lincoln: University of Nebraska Press, 1953, pág. 1-21.

<sup>9</sup> Mowrer, O. H. Motivation. In: Stone, C.P., Tay, D.W. (ed.). **Annual Rev. of Psychol.** 1952, 3, 419-439.

sua fonte de energia nas emoções. Assim, ela pode ser compreendida como algo interno a cada um. Ela não deve ser confundida com o *movimento*, que é causado pelas reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo. Para ela,

*Muitos dos pesquisadores que trabalharam sobre o tema da motivação também se esqueceram do caráter da continuidade que lhe é inerente. Jamais se conseguirá estar completamente satisfeito, existirá sempre uma necessidade não satisfeita que organizará ou dirigirá novas condutas motivacionais. A satisfação das necessidades humanas passadas não torna o homem passivo e acomodado à vida; pelo contrário, ela o predispõe a iniciativas mais ousadas rumo à sua auto-realização e, assim, jamais se atinge um estado de plena saciação [...]. Não é possível concretizar todas as necessidades e todas as potencialidades do homem, isto significa que ele terá sempre à sua frente uma nova etapa a ser atingida rumo ao desenvolvimento completo de si mesmo (Bergamini, 1990a:30).*

Complementando, Bergamini (1990b:51-52) afirma que há evidências de que o comportamento motivacional é afetado pela área de trabalho, e não pelo nível hierárquico, formação escolar, idade e sexo. Sob o ponto de vista concreto, a motivação é intrínseca, e praticamente nada se pode fazer para motivar ou administrar a motivação dos outros. Sob essa ótica, o que resta a ser feito é facilitar o livre curso da energia motivacional contida no interior de cada pessoa e, ao invés de procurar motivar os empregados, a grande preocupação da gerência deve ser agir de forma a não gerar insatisfação no trabalho e frustrações.

Para Frohman (1996:13), a motivação pode ser definida em termos de algum comportamento externo. As pessoas motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que aquelas que não estão. Sintetizando o trabalho, Vroom (1964:15), ao dar uma definição mais descritiva, afirmou *que a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo*. Conseqüentemente, a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo. É a motivação intrínseca, e se aplica às pessoas de uma maneira geral, tanto para ações no trabalho quanto fora dele.

Para Lawler III (2000b:79), que ampliou o trabalho de Vroom, a motivação no trabalho *é função da importância da recompensa e do grau que as recompensas estão vinculadas a um desempenho ou comportamento específico*. A motivação no trabalho foi também definida por Schermerhorn Jr et al.(1999:86) como sendo *as forças dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência de esforço despendido no trabalho*. Nessa definição, o *nível* é a quantidade de esforço que a pessoa emprega, isto é, quão duro trabalha (por exemplo: muito

ou pouco); a *direção* é o que a pessoa opta por fazer quando está frente a grande número de opções possíveis (por exemplo: se vai empregar o esforço visando à qualidade ou à quantidade do produto); e *persistência* se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação (por exemplo: desiste se está difícil ou continua tentando).

Outra abordagem nessa mesma linha foi apresentada DeCenzo e Robbins (2001:60), que afirmam que a motivação do empregado no trabalho é *a disposição do indivíduo em exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização, condicionada pela capacidade desse esforço para satisfazer também as necessidades individuais. A necessidade individual reflete algum estado interior que faz com que certo resultado pareça atraente*. As pessoas podem ser motivadas tanto pelas recompensas dadas pela organização quanto por recompensas intrínsecas que cada um dá a si próprio. Há grande motivação quando, simultaneamente, as pessoas realizam tarefas que lhes recompensam intrinsecamente, há um bom desempenho e há reconhecimento e dinheiro como recompensa. Esse é o caminho para que as pessoas consigam satisfazer suas necessidades sob a ótica do trabalho.

Esses pressupostos que representam a linha teórica da definição da motivação no trabalho nortearam a investigação de pesquisadores. Os resultados das pesquisas publicados ao longo dos anos podem ser agrupados segundo diversos critérios ou correntes de pensamento. Um bom exemplo desta divisão está nos que apontam ser a motivação *intrínseca* e nos que a consideram *extrínseca*. Neste trabalho, a linha adotada para sintetizar o que efetivamente contribui para motivar as pessoas no trabalho estão apresentadas segundo os principais elementos presentes em um plano de remuneração variável.

## **6.2 Motivação segundo as teorias das necessidades básicas**

Maslow (1971:340-355) desenvolveu estudos sobre as necessidades humanas, apresentadas como a *Teoria da hierarquia das necessidades*, segundo a qual a *necessidade humana* é algum estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes. Segundo suas pesquisas, as necessidades estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, visualizada sob a forma de pirâmide. Em sua base, estão as *necessidades fisiológicas*. Sobre essas, estão as *necessidades de segurança*. A seguir, estão as *necessidades sociais*. No quarto e quinto níveis da pirâmide estão, respectivamente, as *necessidades de*



*estima* e as *necessidades de auto-realização*. Para o pesquisador, o ser humano tende a procurar satisfação em um nível superior quando as necessidades do nível inferior estiverem satisfeitas.

Herzberg (2003:87-96) propôs a *Teoria dos dois fatores*, segundo a qual existem duas dimensões não relacionadas, que foram chamadas de *fatores higiênicos* e *fatores motivacionais*. Os higiênicos se localizam no ambiente externo e abrangem as condições a partir das quais elas realizam o trabalho. Os principais são: política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, *status* e segurança. Eles estão fora do controle das pessoas e receberam o nome de fatores higiênicos porque são essencialmente profiláticos ou preventivos, pois quando faltam, ou não estão adequados às pessoas, geram insatisfação. Quando são julgados adequados, não provocam a satisfação. Eles são também chamados de fatores de contexto ou fatores extrínsecos.

Segundo Herzberg (op. Cit.) *os fatores de crescimento ou motivadores que são intrínsecos ao trabalho são: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e progresso*. Assim, os fatores motivacionais estão ao alcance do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e necessidades de auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. São também chamados de fatores internos ou fatores intrínsecos.

Entende-se “por dimensões não relacionadas” o fato de que o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim ausência de satisfação profissional. Da mesma forma, o oposto de insatisfação profissional seria ausência de insatisfação profissional, e não satisfação. Não há um contínuo entre satisfação e insatisfação. Em outras palavras, ele afirma que *a satisfação (e motivação)* das pessoas é função do conteúdo do cargo, das atividades desafiadoras e estimulantes. A insatisfação no cargo é função do contexto, ou seja, do ambiente, salário, benefícios, tipo de supervisão e clima organizacional.

Importante aplicação da teoria dos dois fatores proposta pelo autor é a técnica do enriquecimento do trabalho, que consiste em incrementar fatores motivacionais de um cargo ou de um grupo de cargos cujos ocupantes tenham responsabilidade pela tarefa. Para enriquecer um cargo, as tarefas devem ser ampliadas, aumentando a variedade das tarefas, de

modo que a monotonia inerente aos cargos seja reduzida. Isso pode ser feito por meio da delegação de atribuições adicionais da incorporação de tarefas correlatas ou da aquisição de novas habilidades. Além do enriquecimento do trabalho por meio dessas medidas, foi recomendado também o aumento dos poderes de decisão (*empowerment*).

Muitas pesquisas sobre os dois fatores foram feitas em diversos locais. Algumas delas não chegaram aos mesmos resultados, o que enfraqueceu a teoria e levantou as seguintes críticas (Kerr, Harlan et al., 1974:109):

- A metodologia usada apresenta problemas. Sua amostra original, formada por contadores e engenheiros, provavelmente não é representativa da população que trabalha. Ela não leva em conta as diferenças individuais. O uso de métodos diferentes levou a resultados diferentes.
- O papel do salário não foi confirmado como agente de manutenção.
- O resultado obtido por pesquisadores em outras culturas foi diferente do encontrado nos Estados Unidos.

A teoria dos dois fatores foi considerada evasiva a respeito de como os fatores motivacionais provocam a motivação. O questionário elaborado com base na pergunta central *Pense nas ocasiões em que você se sentiu excepcionalmente bem ou excepcionalmente mal a respeito de seu trabalho, tanto no seu trabalho atual quanto em qualquer outro que você teve. [...] Diga-me o que aconteceu* (Herzberg et al., 1959:141-142) está mais ligado à satisfação no trabalho do que à motivação. A explicação a respeito de como os fatores motivacionais provocam a motivação é evasiva. Em outras palavras, a teoria não define a relação entre satisfação e motivação (Herzberg et al., 1959:113-119);

Alderfer (1969:75) reconheceu a existência de três necessidades: a) *necessidades existenciais*, o bem estar fisiológico e material; b) *necessidades de relacionamentos*, o desejo de obter relacionamentos interpessoais satisfatórios; e c) *necessidades de crescimento*, o desejo de constante crescimento e desenvolvimento pessoal. Essa teoria, conhecida como **Teoria ERC**, inclui o conceito de *frustração – regressão* que sugere que *quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita (frustração), uma necessidade de nível inferior já satisfeita pode ser reativada (regressão)*. Isso explica o fato de que ao se bloquear uma necessidade de crescimento, outras necessidades venham à tona como motivadoras principais. Assim, em um ambiente de trabalho alguns funcionários sempre estão em busca de aumentos salariais,

benefícios, melhores condições de trabalho, mesmo que estes já estejam consistentes com o padrão do mercado. Essas necessidades surgiram (regressão) na medida em que o trabalho deixou de satisfazer as necessidades de relacionamento e crescimento.

Segundo a *teoria das necessidades* formulada por McClelland (1972:201-222), o ser humano possui as seguintes necessidades: a) *de realização*, o impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso, de dominar tarefas complexas; b) *de poder*, a necessidade de controlar os outros, de influenciar seu comportamento ou de ser responsável por ele; e c) *de afiliação*, o desejo de criar e manter relações interpessoais amigáveis e próximas. O autor afirma ainda que a motivação não é a única fonte motivadora de comportamento. O clima organizacional também contribui para moldar o comportamento dos indivíduos para a afiliação, poder ou realização. É por meio do clima organizacional que se obtém a integração dos objetivos individuais com os objetivos da organização. As três necessidades são adquiridas ao longo do tempo e como resultado da experiência de cada um. Ou seja, podem ser aprendidas. Dentre elas, a necessidade de poder é a mais relevante para quem deseja ser um bom gerente (McClelland e Burnham, 2003:117-126).

Fini (1990:14-19) apresentou um trabalho sobre como lidar com pessoas com essas diferentes necessidades. Assim, aquele cuja *necessidade de afiliação (nAfi)* é a mais presente só poderá ter um bom desempenho numa organização cujo clima lhe permita relacionar-se com pessoas. Seu desempenho é bom apenas em atividades que exijam um alto teor de comunicação, como nas áreas de marketing (vendas, relações públicas, propaganda) e de recursos humanos. A pessoa cuja opção motivacional for a *necessidade de poder (nPod)* não trabalhará motivado em condições de submissão. Ela só terá bom desempenho quando o clima organizacional favorecer sua satisfação de mandar, de decidir e de mostrar que tem poder. Essas pessoas serão bons supervisores se souberem dosar sua forte necessidade de poder com bons relacionamentos e um pouco de humildade. Finalmente, o indivíduo que possuir a *necessidade de realização (nRea)* em maior intensidade será motivado em um clima organizacional que lhe permita iniciar e terminar uma tarefa sem intervenções alheias. Essa é uma pessoa que prefere trabalhar isoladamente, apostando mais em sua capacidade do que na colaboração alheia. Ela se adapta melhor em áreas de pesquisa, artes, literatura e não se dá bem como gerente, função que demanda convivência e autoridade.

Pesquisas complementares mostraram que pessoas com grande necessidade de realização (*nRea*) estabelecem metas mais ousadas (Yukl e Latham, 1978:305-324), ficam satisfeitas com o bom desempenho (Steers e Spencer, 1977:472) e melhoram o desempenho após receberem retorno sobre o trabalho em andamento (Matsui, Okada e Kakuyama, 1982:645-649).

Em síntese, as teorias que focalizam as necessidades humanas básicas são também conhecidas como teorias de conteúdo. Essencialmente, elas afirmam que uma necessidade não atendida compele o indivíduo a agir para satisfazê-la, reduzi-la ou eliminá-la. As necessidades humanas básicas representam os aspectos intrínsecos ao ser humano que motivam o comportamento. Cada indivíduo possui suas próprias necessidades, que geram motivações com intensidades e direções diferentes. Dessa forma, um dos fatores para o sucesso da gestão de uma organização é criar condições para que cada um possa atender as suas necessidades com o seu trabalho na organização.

### **6.3 Motivação segundo as teorias da administração**

Para Taylor (1978:110), o *homem econômico* (*racional*) se motivava na perspectiva de recompensas salariais, econômicas e materiais. *O importante era ter bens materiais*. Por isso, foi proposto o “pagamento por peça produzida e os prêmios de produção”, que, associados à linha de montagem, ao “estudo de tempos e movimentos e aos trabalhos de organização e métodos”, tinham como objetivo tirar o máximo do trabalhador.” *O dinheiro era o fator principal de motivação*”. Por isso, o pagamento por peça produzida se tornou inadequado por apresentar problemas, tais como: a) gerar conflitos entre os que recebiam por produção e os que não recebiam e entre os trabalhadores e os líderes de produção; b) direcionar o trabalhador exclusivamente para as tarefas, ignorando seu potencial de inovação; c) reforçar a cultura individualista; e d) alimentar o ambiente de desconfiança e prática do controle estreito.

Segundo a Teoria das Relações Humanas, *as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos com os quais convivem*. Daí a concepção do *homem social* (Homans, 1971:40). A essência da motivação está no fato de que as pessoas buscam a aprovação social e que, estando felizes, trabalham melhor. A grande crítica a esta teoria é que empregados felizes são apenas

empregados felizes. Há pessoas infelizes que estão motivadas e possuem um bom desempenho. Não necessariamente pessoas felizes possuem bom desempenho. É claro que trabalhar em ambiente agradável e livre de tensões é sadio e ajuda o desempenho, entretanto só isso não é suficiente.

McGregor (1973:3-18)<sup>10</sup> tratou da motivação na *Teoria X* e *Teoria Y*, apoiando-se no trabalho de Maslow (op. cit.). Na primeira, a administração tem a responsabilidade de organizar os elementos de uma empresa produtiva – capital, matéria- prima, equipamento, pessoal – tendo em vista o resultado econômico. Com relação ao trabalhador, esse processo consiste em dirigir e motivar seus esforços, controlar seu modo de agir e modificar seu comportamento para ajustá-lo às necessidades da organização. O papel da administração é persuadi-lo, puni-lo, recompensá-lo e controlá-lo por acreditar no pressuposto de que o homem comum é indolente, trabalha o mínimo possível, é desprovido de ambição, detesta a responsabilidade, prefere ser conduzido, é indiferente às necessidades organizacionais, é avesso às mudanças, é crédulo, pouco inteligente, presa fácil do charlatão e do demagogo. Como consequência dessa abordagem, surgem forças contrárias: diminuição da produção, antagonismos, sindicalismo militante e sabotagem velada, porém real dos objetivos da empresa. Como a administração supre apenas as necessidades fisiológicas e de proteção, o empregado que satisfaz essas necessidades de nível inferior não se sentirá motivado em satisfazê-las ainda mais. Nesses casos, a administração frequentemente paga um bom salário, dá ótima condição de trabalho, proporciona estabilidade no emprego e benefícios adicionais, entretanto o pessoal se dispõe a despender um esforço mínimo. Assim, se um administrador afirmar que a maioria do pessoal é antagônica para com os objetivos da empresa, é provável que ele esteja confundindo causa e efeito. A indiferença e a hostilidade, muitas vezes, fazem-se notar, mas talvez sejam o resultado de uma estratégia administrativa que, por longo tempo, proporcionou recompensas extrínsecas adequadas às necessidades de nível inferior mas ignorou ou, mesmo, impediu a obtenção de recompensas intrínsecas associadas às necessidades de auto-estima, estima dos companheiros e de auto-realização. Quando não há projetos para satisfazer essas necessidades de níveis superiores, o pessoal se sente frustrado e começa a reivindicar melhores salários. Os métodos de direção e controle utilizados na teoria X são inúteis para motivar pessoas que estejam com suas necessidades dos níveis inferiores

---

<sup>10</sup> Publicação original do autor: **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw Hill, 1960.

razoavelmente satisfeitas por não propiciarem o atendimento às necessidades dos níveis superiores.

Para suprir essas deficiências, foi proposta a teoria Y, pela qual a administração continua responsável pela organização do capital, da matéria-prima, dos equipamentos e do pessoal. Sua tarefa essencial é prover as condições adequadas para que os esforços realizados para alcançar os objetivos organizacionais também conduzam aos objetivos pessoais. Trata-se de criar oportunidades, liberar o potencial, remover obstáculos, encorajar o crescimento e propiciar uma orientação sem abdicar da liderança ou diminuir padrões. Isso se faz necessário porque o pessoal não é passivo e resistente às necessidades organizacionais. A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e a presteza em conduzir o comportamento no sentido dos objetivos da organização são qualidades presentes no pessoal. McGregor (1973:14) afirma que *Peter Drucker chamou isto de administração por objetivos em contraste com a administração por controle*. Enquanto a teoria X enfatiza exclusivamente o controle externo do comportamento humano, a teoria Y é compatível com a descentralização, a delegação, a administração participativa, a remuneração variável e a avaliação de desempenho, e se apóia fortemente no autocontrole e na autodireção.

Necessidades físicas, necessidades de proteção e necessidades sociais (necessidades dos níveis inferiores) são satisfeitas principalmente por meio de recompensas extrínsecas controladas pela administração em bases eqüitativas para todas as atividades que tenham contribuído para o êxito da empresa. Daí a confiança mútua ser requisito básico do relacionamento organizacional eficiente. Em sua falta, será necessário implantar controles rígidos, exercer vigilância estreita sobre os empregados para oferecer segurança de que haverá eqüidade nos salários, promoções ou disciplina. O autor complementa afirmando que a fixação em dinheiro, proteção ou poder pode ser consequência de uma privação muito cedo na vida das necessidades fisiológicas e de segurança (McGregor, 1973:179-185)

Para McGregor (1973:179-185), as necessidades maiores do ego e algumas necessidades sociais de nível médio são alcançadas pelas recompensas extrínsecas (reconhecimento, *status* e aceitação social) ou pelas recompensas intrínsecas obtidas nas atividades realizadas que contribuíram para o bom êxito da organização. Compete aos administradores criar oportunidade para todos, os empregados estimulando-os a procurarem prêmios intrínsecos no próprio trabalho. Frequentemente, isso é mais uma questão de remoção de restrições. Por

outro lado, quem está acostumado a receber recompensas extrínsecas deve adquirir novas atitudes e hábitos antes de aceitar com segurança as oportunidades de recompensas intrínsecas que surgirem no trabalho. Finalmente, é difícil utilizar as recompensas intrínsecas para fins de controle.

#### 6.4 Motivação segundo a teoria da expectativa

Vroom (1964:100-145) desenvolveu a *teoria da expectativa*, que procura explicar como as crenças e expectativas das pessoas a respeito do seu trabalho combinam-se com a força de seus desejos para produzir algum tipo de motivação. Existem dois pressupostos que são determinantes situacionais ou ambientais da motivação, descritos como *expectativa* e *valor do incentivo*. A *expectativa* é entendida como a força do desejo de atingir objetivos individuais, tais como dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e mais uma infinidade de combinações que uma pessoa pode procurar realizar simultaneamente. Ela se refere à probabilidade subjetiva (ou plausibilidade) de satisfação da necessidade (ou frustração). O *valor do incentivo* é a quantidade de satisfação ou frustração da pessoa ligada ao resultado na seqüência do comportamento. Essas variáveis são singulares e moleculares, pois na vida particular de cada pessoa centenas de expectativas e valores de incentivo são geradas pelo ambiente organizacional.

A teoria da expectativa reconhece as diferenças individuais e propõe três pontos:

- O desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz. Há uma *expectativa* de que o esforço leve ao desempenho (esforço → desempenho).
- O esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa. Existe uma *instrumentalidade* subjacente na percepção de que o desempenho leva ao resultado (desempenho → resultado).
- Se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço cresce. O valor ou atração de certa recompensa (ou resultado) tem uma *valência* para a pessoa. Assim, uma recompensa que se dá valor leva à motivação (recompensa → motivação).

Complementando, o nível de produtividade individual depende destas três forças básicas que atuam dentro do indivíduo:

- **O esforço produz o desempenho:** há uma relação direta entre esforço e desempenho; ou seja, quanto maior o esforço, maior o desempenho.
- **O desempenho permite alcançar a recompensa:** recompensas muito desejadas têm a probabilidade de produzir altos níveis de desempenho, que, por sua vez, requerem um grande esforço. O desempenho é o instrumento para obtenção da recompensa. (Lawler III (2000b:77) chama isso de *linha de visão*, ou *linha de influência*, porque as pessoas precisam ver como seu comportamento influencia o desempenho, que, por sua vez, leva a recompensa desejada.
- **O valor da recompensa é diferente para cada pessoa:** o valor ou importância da recompensa é individual. Quanto maior a satisfação associada, maior a importância percebida da recompensa. Sua obtenção representa o atrativo que vai desencadear o esforço inicial.

A teoria da expectativa considera a motivação um processo complexo e que tem como vantagem o oferecimento de um esquema para entender como a motivação funciona. Assim, para que um indivíduo esteja motivado ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, subseqüentemente, resultará em recompensas ou resultados maiores.

Como tudo depende da importância da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas. Tem-se, ainda, que observar a relação entre as expectativas e as recompensas, porque ela tem capacidade de influenciar o esforço (a produtividade) das pessoas para satisfazer às necessidades com recompensas. Por exemplo, se um empregado percebe que terá que despende grande esforço para obter uma pequena recompensa, provavelmente não se sentirá motivado a buscar essa recompensa. É o processo governando escolhas entre comportamentos. As pessoas percebem as conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes de seu comportamento particular, segundo a preferência quanto a determinados resultados finais que pretende alcançar ou evitar. Todavia, não só diferenças individuais são importantes, mas também se deve considerar a maneira de operacionalizá-las.

Dessa forma, os conceitos *valência*, *instrumentalidade* e *expectativa*, que são subjacentes à teoria da expectativa, são assim mais bem explicados:



A *valência* representa o grau de interesse do indivíduo por resultados diversos. Ela será positiva quando se deseja alcançar algo, negativa quando não se deseja e zero quando for indiferente. Representa o querer ou não querer algo, e assim ela pode ser representada em termos matemáticos, variando de -1 até +1.

A *instrumentalidade* é a convicção que uma pessoa tem de que executar uma ação é o caminho para alcançar o resultado almejado. Representa a escolha do meio (o que fazer e como fazer) para se chegar ao objetivo. Por exemplo, o bom desempenho é o caminho para a promoção e o aumento no salário. Em outras palavras, a instrumentalidade é a relação causal entre um resultado intermediário (bom desempenho) e um resultado almejado subsequente (promoção e aumento de salário). Da mesma forma que a valência, a instrumentalidade pode variar de -1 a +1.

A *expectativa*, que dá o nome à teoria, é a convicção relativa ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem. A valência indica se o indivíduo quer fazer; a instrumentalidade indica o caminho; e a expectativa representa a probabilidade que ele tem de alcançar o desejado. Assim, a expectativa pode variar de 0 a +1 segundo o grau de probabilidade percebido pelo indivíduo de que suas atividades podem influenciar seu nível de desempenho. Dessa forma, ela é uma percepção subjetiva da eficácia da ação para a obtenção do resultado. Quanto maior for essa percepção, maior será a motivação para aumentar a produtividade. A motivação do indivíduo, associada ao esforço decorrente, poderá influenciá-lo a perceber que suas ações irão alterar o nível de seu desempenho. É provável que o esforço para se alcançar esse resultado almejado só seja grande quando a valência e a instrumentalidade forem altas.

Porter, Lawler III e Hackman (1975: capítulo 12) apresentam um desenvolvimento da **teoria da expectativa**, apoiado no trabalho de Vroom (op.cit.), no qual afirmam que o dinheiro tem elevado valor para se criar expectativa em alcançar os resultados finais (motivação para desempenhar), porque existe a crença de que desempenho leva ao dinheiro e que o dinheiro leva à satisfação de necessidades não satisfeitas. Se as pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter dinheiro, elas se dedicarão a esse desempenho. Por isso, o desempenho torna-se um resultado de nível intermediário para se obter dinheiro, que é outro resultado intermediário na seqüência para alcançar a satisfação das

necessidades variadas. Assim, as pessoas desejam dinheiro não somente porque ele permite a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança (alimentação, conforto, padrão de vida), como também porque dá condições para a satisfação de necessidades sociais (relacionamentos, amizades), de estima (*status*, prestígio) e de auto-realização (condições de realização do potencial e dos talentos individuais). Sugerem que o dinheiro pode levar inclusive ao companheirismo e à dedicação.

O dinheiro também apresentou pouco potencial motivacional em muitas organizações devido a sua incorreta aplicação. Muitas vezes, as pessoas não conseguem perceber relação consistente entre dinheiro e desempenho. Segundo Lawler III (2000b:76-78), isso ocorre quando:

- o período de tempo de trabalhado para proporcionar aumentos salariais modestos é muito grande, criando no empregado a impressão de que seu ganho é completamente independente do seu desempenho no trabalho;
- os administradores provocam distorções salariais ao não fazerem distinções corretas nas avaliações de desempenho para evitar eventuais confrontos com alguns subordinados;
- os aumentos são concedidos com base na negociação coletiva entre os sindicatos da categoria, evidenciando-se mais a pressão do grupo do que o desempenho coletivo.

Para Lawler III (2000b:76-78), a teoria da expectativa enfatiza que os indivíduos agem da maneira que julgam ser a mais conveniente para alcançar as recompensas que valorizam. Segundo ela, o ser humano toma a maioria das decisões racionalmente, avaliando livremente as conseqüências de suas ações. Não há uma negação de que os indivíduos algumas vezes possam ter uma percepção incorreta da realidade, cometer erros em suas estimativas a respeito das chances de que algo ocorra e fazer leituras incorretas da realidade.

O mesmo autor acrescenta que a teoria da expectativa coloca grande ênfase na importância do estabelecimento das metas. Se as metas forem muito difíceis, as pessoas vêem baixa possibilidade de alcançá-las. Isso irá destruir o nexos entre esforço e obtenção da recompensa, o que não significa que as pessoas não se empenharão para alcançar metas difíceis. As condições para que as pessoas se empenhem na busca de uma meta difícil são: a) o nexos entre alcançar a meta e obter a recompensa precisa estar claro; e b) o valor da recompensa, tanto intrínseca quanto extrínseca, associado ao cumprimento da meta, tem que ser grande. Existem

evidências de que alcançar uma meta difícil traz para as pessoas um grande senso de realização.

A razão pela qual a teoria da expectativa é tão popular está no fato de que ela pode ser usada para motivar as pessoas na maior parte dos aspectos de suas vidas. Assim, a teoria da expectativa indica que as recompensas que a organização oferece devem estar vinculadas ao comportamento individual necessário para atender às necessidades da organização quanto ao desempenho e à estratégia de negócios adotada. Sua essência está no fato de que o pagamento será um motivador viável se o desempenho desejado puder ser medido e se quantias valorizadas pelos empregados forem vinculadas a esse desempenho. Se isso ocorrer, o desempenho será melhor.

### **6.5 Influência da determinação das metas na motivação**

Segundo a *teoria da determinação de metas*, proposta por Locke (1968:157-189 e 1982b:512-515), a intenção de trabalhar em direção às metas é fonte de motivação no trabalho. A idéia de que o estabelecimento de metas pode ser causa de bom desempenho está intimamente ligada à teoria das expectativas. As metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar. As metas específicas melhoram o desempenho e as metas difíceis, quando aceitas, resultam em desempenho melhor do que quando as metas são fáceis. Quando as metas variam de fáceis a difíceis, ocorre um aumento linear do desempenho até o ponto em que elas se tornam impossíveis. Aí, o relacionamento linear deixa de existir. Metas irrealistas podem ser piores do que a inexistência de metas. Para Latham e Locke (1979:68), as metas devem ser específicas e desafiadoras, porém alcançáveis. Os trabalhadores precisam aceitá-las, permanecer comprometidos com elas e receber suporte necessário para alcançá-las. Para Locke et al. (1984:694-670), quando as metas são atribuídas pelas próprias pessoas elas serão mais fáceis se as anteriores tiverem sido consideradas difíceis, e vice-versa.

Para Levinson (2003:107-116), metas pessoais têm forte poder motivador. As pessoas se motivam quando há convergência entre os objetivos individuais e os objetivos da organização. Ao estudar a administração por objetivos, ele afirmou que *para motivar pessoas de uma maneira bem sucedida, a gerência deve focar na questão “como alcançar tanto as necessidades da organização quanto as do indivíduo?”. Por conseguinte, um sistema de*

gerenciamento bem sucedido deve partir dos objetivos dos empregados. A tarefa dos gerentes deve ser compreender as necessidades dos indivíduos e, em seguida, em conjunto com eles, determinar como a organização pode alcançá-las.

Para Nicholson (2003:56-65), o estabelecimento de metas realizáveis é a maneira mais adequada que os gerentes dispõem para lidar com pessoas problemáticas. Ao invés de ficar propondo soluções, eles devem aproveitar as circunstâncias para criar metas e solicitar a tais pessoas que procurem alcançá-las. A idéia é canalizar suas motivações na busca de soluções.

Pritchard e Curtis (1973:175) estudaram a associação do estabelecimento de metas com a atribuição de recompensas financeiras. Eles concluíram que o estabelecimento de metas pode aumentar o desempenho na tarefa. Da mesma forma, o incentivo financeiro pode também ter efeito positivo no desempenho da tarefa. Quando ambos se associam, há soma dos efeitos, e isto deve ser levado em consideração quando uma organização desejar alcançar resultados positivos de desempenho.

Latham, Mitchell e Dossett (1978:163) conduziram pesquisas a respeito do estabelecimento de metas e da decorrente obtenção de desempenho. Foram criados três grupos: o primeiro estabeleceu as próprias metas; o segundo teve as metas atribuídas pela gerência; e o terceiro foi um grupo de controle. Comparativamente, o primeiro grupo estabeleceu as metas mais difíceis e conseguiu melhor desempenho. Já Lowery et al. (2002:100-117), ao fazerem estudo empírico sobre os planos de distribuição de bônus vinculados ao desempenho (participação nos resultados), constataram que, embora outros estudos tivessem apontado que a participação dos empregados na determinação das metas levava à maior eficácia, isso não foi necessário para melhorar o desempenho e a satisfação dos empregados.

Em síntese, o estudo do uso de metas na gestão está associado à busca de melhor desempenho para as organizações. Nesse sentido, os melhores resultados surgem ao vincular o pagamento dos bônus ao cumprimento das metas, assim como a qualidade delas. Ou seja, deve-se criar a percepção do vínculo entre desempenho e recompensa. Os empregados devem ter o controle do processo para alcançar metas e receber algum retorno a respeito do desempenho obtido em relação às metas. Isso leva a um desempenho melhor do que quando não há retorno.

as

Finalmente, tanto a teoria da expectativa quanto os estudos sobre metas focalizam o pensamento interior ou os processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho. Essas teorias, também chamadas de “teorias do processo”, ajudam a entender por que determinada oportunidade pode parecer atraente para uma pessoa e não despertar interesse em outra. Enquanto a abordagem do conteúdo pode explicar as situações baseadas em necessidades ativadas ou negadas, as teorias do processo explicam as crenças individuais sobre a relação esforço-desempenho-resultado.

## **6.6 Influência dos determinantes ambientais sobre a motivação**

Atkinson (1964:240-314), desenvolveu modelo de comportamento motivacional que enfatiza consideravelmente os determinantes ambientais, o qual se baseia nas seguintes premissas:

- a. Todos os indivíduos têm necessidades básicas. Elas representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
- b. A provocação ou não dessas necessidades depende da situação ou do ambiente percebidos pelo indivíduo (cada pessoa tem uma percepção própria).
- c. As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar necessidades. Em outras palavras, uma necessidade específica não influenciará o comportamento até que ela seja provocada por uma influência ambiental apropriada (por exemplo: propaganda, ação gerencial, colegas de trabalho, família).
- d. Mudanças percebidas no ambiente resultarão em mudanças do padrão da motivação provocada.
- e. Cada espécie da motivação é dirigida para a satisfação de diferente espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento. Se houver mudança no padrão da motivação, haverá mudança no comportamento.

Essa abordagem está de acordo com a investigação de Albuquerque (1982:161-164) e com a definição de Murray (1967:20) para motivação, apresentada a seguir. Optou-se por inseri-la na íntegra devido à análise elucidativa inclusa em seu conteúdo. Ela corrobora e sintetiza conceitos anteriormente apresentados e dá suporte aos novos aspectos que serão incorporados na seqüência deste trabalho. Dessa forma:

É claro que diferentes teóricos têm diferentes concepções sobre motivação. Não obstante, há acordo geral em que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Não é diretamente observado, mas inferido do seu comportamento ou, simplesmente, parte-se do princípio de que existe a fim de explicar-se o seu comportamento. A motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais como a experiência passada da pessoa, suas capacidades físicas e a situação ambiente em que se encontra, se bem que estes fatores possam influenciar a motivação.

Um motivo divide-se, usualmente, em dois importantes componentes. O primeiro, o termo *impulso* refere-se ao processo interno que incita uma pessoa à ação. O impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo – pela temperatura, por exemplo – mas o impulso propriamente dito é interno. O segundo, um motivo termina ao ser atingido um *objetivo* ou obtida uma *recompensa*. O objetivo ou recompensa revestir-se-ão de certo efeito redutor ou saciante sobre o incitamento externo, pelo que, depois de alcançar um objetivo ou ser suficientemente recompensado, o motivo deixa de orientar o comportamento por um período de tempo. Um objetivo ou recompensa poderá envolver um objetivo externo, como o alimento, mas o processo de cessação do impulso é em si mesmo interno. (Murray, 1967:20)

O primeiro aspecto citado no início deste subitem, na premissa “b” de Atkinson, parte da possibilidade de que uma necessidade pode ser provocada por algum fator externo. Esse é também um dos pilares de muitas ações desenvolvidas pelo marketing, que procura não só entender as necessidades das pessoas mas também despertá-las. Dessa forma, as organizações procuram alcançar objetivos atendendo às necessidades das pessoas, oferecendo produtos e serviços de forma mais eficiente que os concorrentes.

O segundo aspecto da mesma premissa está na percepção dos condicionantes ambientais da motivação. Para Berelson e Steiner (1964:54-88), a percepção é um dos principais processos que afetam a motivação, porque empresta significado e valor aos estímulos e motivos, resultando em padrões específicos de comportamento para indivíduos e grupos sociais. Assim, diferenças individuais, influenciadas pelos valores sociais e individuais e pela experiência pessoal, afetam de modo decisivo a importância e o valor dos estímulos externos. A percepção é importante para despertar necessidades e motivar as pessoas para a ação, sendo definida como *processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo*. Para eles, a percepção depende do estímulo físico, da relação do estímulo com o meio ambiente e das condições interiores do indivíduo.

Esse assunto foi também estudado por Pride e Ferrell (2001:155-156), que definiram a percepção como *processo de selecionar, organizar, interpretar entradas (inputs) de informação para produzir significado*. *Entradas de informação são sensações recebidas por*

*meio da visão, do paladar, da audição, do olfato e do tato.* Esse processo pode ser detalhado conforme segue:

- O primeiro passo desse processo (selecionar) referido por estes autores se faz necessário porque cada indivíduo recebe muita informação ao mesmo tempo. Como as pessoas têm uma capacidade limitada para se conscientizar de todas elas a um só tempo, somente algumas são selecionadas e as demais são ignoradas; ou seja, apenas algumas informações alcançam o nível de consciência. Esse fenômeno é chamado de *exposição seletiva*, porque as pessoas selecionam o que deverá alcançar a consciência. A natureza seletiva da percepção pode resultar também na *distorção seletiva* e na *retenção seletiva*. A *distorção seletiva* consiste em mudar ou torcer a informação que está sendo recebida. Ela ocorre quando se recebe informação incompatível com sentimentos e crenças pessoais. A *retenção seletiva* ocorre quando uma pessoa lembra de informações que apóiam sentimentos e crenças próprias e esquece as que contrariam.
- O segundo passo do processo de percepção é a organização perceptiva. As informações que alcançam o nível de consciência não são recebidas de forma organizada. Para fazer sentido, é preciso integrar mentalmente a nova informação com as já armazenadas na memória.
- O terceiro passo do processo perceptivo é a interpretação. Ela é a atribuição de significado ao que foi organizado.

Essa abordagem é corroborada por Nickels e Wood (1999:113) e por McCarthy e Perreault Jr (1997:118-119). Entretanto, Karsaklian (2000:42-64) apresenta outros aspectos da percepção. Para ela, a percepção é definida *como processo dinâmico pelo qual aquele que percebe atribui um significado às matérias brutas oriundas do meio ambiente. O indivíduo não é objeto, mas ator confrontado à primeira etapa do processamento da informação.* Esse processo dinâmico da percepção é composto por três fases: exposição à informação; atenção; e decodificação.

Adaptando e resumindo o ponto de vista da autora, a percepção apresenta as seguintes características:

- *É subjetiva*: trata-se da forma como o indivíduo se apropria do objeto do qual fez uma realidade. Assim, há um viés perceptual, ou seja, uma discrepância entre o estímulo emitido pelo ambiente e aquele recebido pelo indivíduo.
- *É seletiva*: o indivíduo tem contato com inúmeros objetos (informações), entretanto só percebe alguns deles. Os demais são ignorados porque não correspondem a seus centros de interesse ou porque exigem a sua demasiada concentração.
- *É simplificadora*: o indivíduo não pode perceber todas as unidades de informação que compõem os estímulos percebidos. A partir de um nível de complexidade, que é rapidamente atingido, somente a repetição autoriza a consideração de todas as facetas de uma informação.
- *É limitada no tempo*: uma informação percebida é conservada pelo indivíduo somente durante um certo lapso de tempo, bastante curto, a menos que durante esse período seja desencadeado um processo de memorização.
- *É cumulativa*: uma impressão é a soma de diversas percepções. A impressão global é formada a partir da observação de diversos aspectos.

Para Karsaklian (op. cit.), cada indivíduo tem sua própria imagem do mundo, que se deriva do somatório de variáveis próprias e exclusivas, como história pessoal, meio ambiente físico e social, personalidade e estrutura fisiológica e psicológica. Estas variáveis são integradas, resultando na estrutura cognitiva, que permite percepções organizadas e significativas. Ao se receber um estímulo, mesmo novo e desconhecido, ele será integrado na estrutura cognitiva que resultará em razão disso. Perceber é tomar conhecimento de algo. Para isso, é preciso focalizar a atenção na fonte de informação. A atenção é condição essencial para que haja percepção. Quem percebe seleciona aspectos do meio ambiente, pois todos os estímulos não podem ser percebidos simultaneamente. Encerrando, ela afirma que:

As informações do meio externo são processadas em dois níveis: o da sensação e o da interpretação. Apesar de ser possível diferenciá-los, sentir e interpretar são, na realidade, um processo único. A *sensação* é um mecanismo fisiológico pelo qual os órgãos sensoriais registram estímulos externos. Ela é entendida como simples consciência dos componentes sensoriais e das dimensões da realidade (mecanismo de recepção de informações).

A *interpretação* permite organizar esse material e dar-lhe significado. Sendo extremamente complementares, sensação e interpretação constituem portas do contato do ser humano com o mundo. A interpretação supõe que as sensações sejam acompanhadas dos significados que cada um lhes atribui como resultado de experiência anterior. Na interpretação, relacionamos dados sensoriais com conhecimento adquirido anteriormente, o que lhe confere significado (mecanismo de interpretação de informações) (Karsaklian, 2000:45).



Assim, a percepção é individual e única em todos os passos do processo. Ela não pode ser controlada por terceiros, mas pode ser influenciada pelo oferecimento de mais informações, que passarão pelos mesmos três passos do processo e por incentivos que cada indivíduo valorize, uma vez que a motivação afeta a percepção e a percepção afeta a motivação.

## 6.7 Influências sociais na motivação do indivíduo

Adams (1965:267-300) desenvolveu a *teoria da equidade* apoiando-se na noção de que existe comparação social no ambiente de trabalho. Segundo ela, ocorre estado de consciência motivador quando pessoas avaliam o resultado do próprio trabalho e percebem qualquer diferença em relação ao resultado obtido pelos outros. Quando a pessoa acredita que a recompensa obtida pelo seu trabalho é menor do que a obtida pelos outros (injustiça percebida), ela será motivada a agir de modo a restaurar o senso de equidade e os demais fatores de regulação. Esquemáticamente, trata-se de um modelo dinâmico e regulador, que funciona da seguinte maneira:

$$\frac{\text{Recompensas pessoais}}{\text{Contribuições pessoais}} \quad \langle \text{Comparação de equidade} \rangle \quad \frac{\text{Recompensa dos outros}}{\text{Contribuições dos outros}}$$

Nesse contexto, uma pessoa pode estar em situação de injustiça por estar sub-recompensada ou super-recompensada. Aquelas pessoas que se sentirem pagas em excesso (iniquidade positiva percebida) tenderão a aumentar a quantidade ou a qualidade do trabalho produzido, enquanto que, em situações inversas (iniquidade negativa percebida), tentarão diminuir a quantidade ou qualidade do trabalho.

De acordo com Folger e Konovsky (1989:115-130), formular alternativas para recompensas é, algumas vezes, um aborrecimento para os responsáveis pela alocação de recompensas, porque as pessoas tendem sempre a efetuar comparações que fazem com que a recompensa pareça baixa. Além disso, as pessoas também observam como as recompensas são distribuídas. A justiça percebida no método de distribuição pode influenciar a satisfação. O problema é que cada pessoa tem uma visão ou um critério que julga relevante para distribuir recompensas. Por exemplo, quem é focado em resultados irá propor esse critério. Já quem é focado em bom relacionamento irá propor uma medida de relacionamento. Ou seja, cada um quer que aquilo

que faz de melhor seja o ponto central da avaliação. Por isso, é difícil estabelecer critério que conduza os empregados à percepção de justiça processual e distributiva.

Esses autores apresentam condições que usualmente contribuem para a percepção de confiança, justiça e satisfação no processo de distribuição de recompensas:

- Verifica-se a abertura no processo decisório;
- há pessoas certas envolvidas no processo decisório, ou seja, pessoas íntegras que disponham de informações corretas para a tomada de decisões a respeito da distribuição de recompensas;
- a distribuição de recompensa tem possibilidade de ser vista como justa quando o seu critério for estabelecido claramente;
- as pessoas têm mais possibilidade de se sentirem tratadas com justiça quando tiverem a chance de participar do processo;
- contempla-se maior probabilidade de percepção de justiça quando forem previstos processos de apelação para questionar seguramente decisões consideradas injustas, desinformadas e não razoáveis.

Outra abordagem das influências sociais na motivação foi apresentada por Levering (1995:16) ao afirmar que o elemento chave no relacionamento entre os empregados de uma organização é a *camaradagem*, definida como a qualidade das relações no ambiente de trabalho. O elemento-chave no relacionamento entre empregados e a direção da empresa é a *confiança*, que para ele é composta de três dimensões: a) credibilidade é uma qualidade da direção da empresa perante os empregados, que passam a acreditar e a contar com ela; b) “jogo limpo” compreende regras justas na relação com os empregados; e c) respeito consiste de atitudes básicas que os empregados vêem expressas nas ações da empresa com relação a eles. Finalmente, o elemento-chave no relacionamento entre os empregados e o trabalho é o *orgulho*, definido como o sentimento que os empregados têm em relação ao seu trabalho e à empresa. Para este autor, camaradagem, confiança e orgulho são os *motivadores-chave* de excelente lugar para se trabalhar, e a essência de um grande lugar para se trabalhar está na qualidade de seus relacionamentos.

Ainda no tema deste subitem, pode-se destacar ainda a **profecia auto-realizadora**, de Merton (1970:515-531) que consiste na perspectiva de que um acontecimento provável se torne realidade porque se espera ou acredita que ele aconteça. Não é a simples crença que faz os acontecimentos ocorrerem, mas o comportamento das pessoas com base na crença. O acontecimento social estudado por ele foi a corrida aos bancos, fenômeno que já ocorreu inúmeras vezes. O boato de que um banco está em dificuldades faz com que os correntistas apressem-se para retirar seus depósitos. Como consequência, o banco acaba, efetivamente,

falindo, mesmo se não estivesse em más condições financeiras. Isso também se aplica à falta de determinado produto no mercado. Segundo ele, há indícios de isso que também ocorre em outros processos sociais de tomada de decisão. Sua conclusão é que são as próprias pessoas que acabam provocando o acontecimento pelo qual anseiam ou que, muitas vezes, desejam evitar.

Dando continuidade aos estudos sobre a *profecia auto-realizadora*, Livingston (2003:97-106) afirma que, segundo muitos experimentos, o que acontece no macroambiente das relações sociais acontece também no microambiente das relações humanas. As pessoas acabam agindo como os outros esperam que elas ajam. A expectativa de uma pessoa molda o comportamento da outra. Na verdade, como elas percebem que os outros parecem ser. Exemplo disso foi o ocorrido no experimento na localidade de Hawthorne, que deu origem à teoria das relações humanas; ou seja, as participantes fizeram o que lhes pareceu que os pesquisadores queriam. A conclusão deste autor foi que a profecia auto-realizadora aplicada ao trabalho do gerente propõe que o desenvolvimento, a motivação e o desempenho de um empregado dependem em parte da forma como ele é tratado, em particular por aqueles que têm ascendência sobre ele. Assim, o tratamento dado ao empregado é produto das expectativas que o gerente tem em relação a ele. Se a expectativa for elevada, o desenvolvimento, a motivação e o desempenho têm uma grande probabilidade de também ser elevados.

Em síntese, os estudos apresentados neste subitem mostram que a motivação do indivíduo também pode sofrer a influência do grupo ao qual pertence. Por isso, o papel do grupo passa a ser uma variável interveniente para estudar as influências da remuneração variável na motivação e no desempenho.

As teorias apresentadas neste subitem, assim como no anterior, mostram a motivação como variável interventora e dependente. Assim, nessas teorias da motivação baseadas no ambiente o enfoque é nos antecedentes das variáveis às quais normalmente se atribui o comportamento das pessoas no trabalho. Esses modelos tratam a motivação como uma variável predominantemente independente; ou seja, consideram que uma necessidade ou meta específica é a causa de uma necessidade particular, a qual resulta em certos tipos de comportamentos.

## 6.8 Integrando estudos sobre a motivação

Schein (1982:40-80) desenvolveu estudos sobre a motivação humana com base no modelo racional econômico (que se apóia no conceito do homem econômico), no modelo social (que usa o conceito do homem social) e no modelo da auto-realização (apresentados por Maslow e Herzberg). Ao propor um quarto conceito de *homem complexo*, ele afirma que os três modelos anteriores falham em diversos aspectos e variam de acordo com a situação pessoal de vida de cada indivíduo. Em outras palavras, a natureza humana é complexa demais para ser explicada por apenas um modelo. Como a motivação varia de pessoa para pessoa, de situação para situação, os incentivos devem variar de acordo com o impacto causado. Por exemplo, o dinheiro pode tanto satisfazer necessidade econômica básica como também ajudar a satisfazer uma necessidade de auto-realização. A mais importante implicação disso para os gerentes é que eles precisam ser bons diagnosticadores para identificar as necessidades do empregado e, em seguida, aplicar o modelo motivacional mais apropriado à circunstância. Para tanto, eles podem utilizar qualquer um dos modelos: o econômico racional, o social e o de auto-realização profissional.

Complementando, o autor afirma que o fator-chave que determina a motivação dos indivíduos nas organizações é o *contrato psicológico*, conjunto de pressupostos operacionais para todos os momentos, realizado entre cada membro da organização e aqueles que a representam. Para os membros da organização, essas suposições do contrato psicológico incluem componentes econômicos (pagamentos de horas trabalhadas, segurança no emprego) e outras, como ser tratado com dignidade, obter certo grau de autonomia no trabalho e ter oportunidade de se desenvolver. O outro lado do contrato psicológico é feito pela organização, que também possui expectativas em relação a seus empregados, tais como: serem leais, guardarem segredos de negócios e darem o máximo de si em suas atividades. Desta forma, as partes do contrato psicológico desenvolvem um contínuo embate na busca de cumprir suas expectativas, e isto é essencial para o planejamento de recursos humanos da organização.

Finalizando, pode-se afirmar que a integração entre os estudos é constante na metodologia científica. Toda nova teoria normalmente surge para cobrir uma lacuna deixada pelos trabalhos anteriores. Desta forma, a integração entre as teorias a respeito da motivação humana será considerada neste trabalho como um instrumento para o enriquecimento da pesquisa.

## 6.9 A diferença entre motivação e satisfação no trabalho

Lawler III (2000b:79) afirma que um dos mitos que mais durou no campo da Administração foi o de que a satisfação no trabalho é importante determinante da motivação e do desempenho. A teoria da expectativa coloca que é a *satisfação antecipada*, e não a *satisfação presente* que leva à motivação. Em outras palavras, a perspectiva de obtenção de recompensa por meio do esforço no trabalho tem importância na medida em que ela gera satisfação antecipada. A satisfação antecipada é possibilidade de satisfação no futuro com a obtenção da recompensa. Segundo sua explicação,

A satisfação vem como um resultado do recebimento pelo indivíduo de recompensas que ele valoriza e se sente bem a respeito delas. Assim, a satisfação é mais bem entendida como sendo determinada pelo nível de recompensa individual. Na verdade, o desempenho pode indiretamente causar satisfação se ele levar às recompensas, que por sua vez levam à satisfação (Lawler III, 2000b:79).

A satisfação é fortemente influenciada pelo valor da recompensa que um indivíduo recebe, mas o que a determina é mais do que simplesmente a quantidade recebida. As pessoas comparam o que recebem com um padrão de recompensa. Quando o nível da recompensa atinge o padrão, as pessoas sentem-se satisfeitas; quando estão aquém do padrão, sentem-se insatisfeitas; e quando estão além do padrão, sentem-se exageradamente recompensadas ou culpadas. Lawler III (2000b:80) *sugere que este último sentimento tende a durar pouco*.

Para o mesmo autor, em muitas pesquisas de atitude conduzidas por ele é na remuneração que estão as maiores insatisfações, mesmo em organizações nas quais as melhores práticas de remuneração são adotadas e o valor do ganho dos empregados é alto.

Tipicamente, 50% ou mais dos empregados afirmam estarem insatisfeitos com sua remuneração.[...] Mesmo nas organizações onde os ganhos são altos, os empregados tendem a efetuarem comparações que fazem com que seus salários pareçam menores do que deveriam ser.[...] Se não for possível fazer esta comparação internamente, eles buscarão fontes externas para sustentarem seu argumento.

[...]

A maior parte das abordagens teóricas sobre satisfação no trabalho não faz nenhuma afirmação conclusiva a respeito de qual faceta do trabalho (por exemplo: pagamento, supervisão, tipo do trabalho) é a mais importante na determinação da satisfação geral. Da mesma forma que para a motivação, existe uma grande diferença individual e como resultado, o que satisfaz um pode não satisfazer outros. O que ocorre ao longo do tempo é que as pessoas alteraram situações de trabalho que atendem suas necessidades e como resultado, a satisfação aumenta e diminui. Por isto, é fútil debater se, por exemplo, dinheiro,

reconhecimento, trabalho interessante ou oportunidade de promoção é o mais importante. Cada um terá uma preferência (Lawler III, 2000b:82-83);

Dessa forma, o importante para uma empresa é comparar ao longo do tempo a satisfação das pessoas de baixo desempenho com a satisfação das pessoas-chave para as competências essenciais da organização. Isso é importante para determinar como a organização está gerenciando o pessoal estratégico e para poder monitorar a possibilidade de perda dessas pessoas.

Como consequência, é imperativo que as organizações estabeleçam processos de recrutamento e seleção de pessoas que se adaptem ao sistema de trabalho e recompensas existente na organização. Será muito caro e tolo tentar motivar com dinheiro um cientista que esteja voltado para realizar uma grande descoberta. Similarmente, não adianta tentar motivar e satisfazer com trabalhos interessantes e desafiadores um trabalhador de linha de produção que se preocupa apenas com atividades fora da empresa.

Simplesmente aumentando a satisfação é pouco provável que se tenha resultado positivo no desempenho. Ao invés disso, é provável que haja efeito negativo, porque as pessoas, pelo menos temporariamente, não irão procurar recompensas adicionais. *O que motiva é a expectativa de recebimento de recompensa e satisfação e não o estar satisfeito* (Lawler III, 2000b:83).

Segundo Pinder (1998:115), a satisfação no trabalho é extremamente importante. Muitos estudos têm demonstrado que ela está relacionada ao comportamento individual de participação e ao comprometimento organizacional. Ou seja, ela é responsável pela boa vontade para continuar trabalhando no dia a dia. Ainda que a satisfação não tenha impacto direto no desempenho do trabalho da maioria dos indivíduos, ela pode ser importante no desempenho organizacional, devido aos efeitos na rotatividade do pessoal e no absentéismo.

Por outro lado, quando os empregados afirmam que não estão satisfeitos com o trabalho, significa que eles não vêem consequências positivas associadas ao trabalho e ao fato de continuarem fazendo parte da organização. Por isso, não será surpresa se eles estiverem procurando por emprego e deixarem a organização se acharem um melhor conjunto de recompensas. Caso isso não ocorra, eles se tornarão pessoas que tentarão mudar a situação

corrente por meio de movimentos sindicais, tornando-se ativistas internos e engajando-se em coisas que acreditam que poderão melhorar a situação.

Lawler III (2000b:85) afirma que a satisfação no trabalho é particularmente importante em organizações de serviços. Além de seu impacto na rotatividade, a qual pode romper aptidões e rotinas eficazes na prestação de serviços ao consumidor, também pode afetar a retenção ou a fidelização do consumidor. Assim, ainda que a satisfação não afete diretamente o desempenho individual dos empregados, pode afetar a retenção de clientes e, por conseguinte, a rentabilidade a longo prazo e a viabilidade dos negócios. Pesquisas em organizações de serviços sugerem que a satisfação no trabalho é particularmente importante em organizações que desejam desenvolver relacionamentos com consumidores; ou seja, organizações que desejam que seus consumidores percebam um senso de comprometimento e confiabilidade.

Evidentemente, a satisfação no trabalho tem mais importância para algumas organizações do que para outras. Em empresas de serviços em que o cliente deseja rapidez na transação (caixa de pedágio, atendente de lanchonetes de comida rápida), a satisfação no trabalho é muito menos importante, ou mesmo, desnecessária. De qualquer forma, esta separação entre a motivação e a satisfação é relevante para este trabalho.

## **6.10 Reflexões sobre a motivação no trabalho**

Partindo-se do conceito de que a motivação é a disposição de se fazer alguma coisa quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo, foram mostrados neste capítulo os principais estudos que procuram apontar o que, efetivamente, motiva o ser humano no trabalho. Diante das alternativas existentes, a teoria da motivação que melhor se ajusta a um Plano de Remuneração Variável é a teoria da expectativa formulada por Vroom (1964), com ampliação apresentada por Porter, Lawler III e Hackman (1975: capítulo 12), associada à teoria da determinação das metas (Locke, 1968:157-189). São elas que melhor integram motivação, remuneração variável e desempenho. A teoria da expectativa respeita diferenças individuais na dinâmica empresarial e aceita princípios de muitos outros estudos identificados com suas concepções. Como exemplo, podem ser citados os trabalhos de Maslow (1971:340-355), Schein (1982:40-80),

Alderfer (1969:75), McClelland (1972:201-222), Adams (1965:267-300) e Atkinson (1964:240-314).

Por outro lado, isso não significa que as demais teorias estão descartadas ou superadas. O ser humano é complexo e não se pode afirmar que todos se motivam da mesma forma. A cada momento, cada um tem uma necessidade diferente que pretende satisfazer no ambiente empresarial, e por isso as metas e os prêmios em dinheiro por resultados obtidos não interessam a todos igualmente.



## 7. DESEMPENHO

Tomando-se as teorias da expectativa e das metas como as diretrizes teóricas predominantes para os fins deste trabalho, o desempenho é um componente vital do modelo de motivação. Em termos mais específicos, o importante é o nexo entre esforço e desempenho, e entre desempenho e recompensas. Os empregados precisam saber o que se espera deles e como o desempenho será mensurado. Cada um deve sentir-se confiante de que se agir conforme os critérios segundo os quais estará sendo medido e se aplicar esforço de acordo com sua capacidade, haverá como resultado um melhor desempenho. Todos precisam ter confiança de que é possível alcançar as recompensas que prezam caso haja desempenho conforme o que está sendo pedido. Por outro lado, se isso não acontecer, pode-se esperar que as pessoas irão trabalhar em nível abaixo do potencial. Se elas não perceberem que esforço leva ao desempenho e que desempenho leva às recompensas que desejam, haverá deterioração dos aspectos motivacionais que levam ao desempenho (Murray e Gerhart, 1998:68-78). A Figura 3 ilustra esta seqüência.

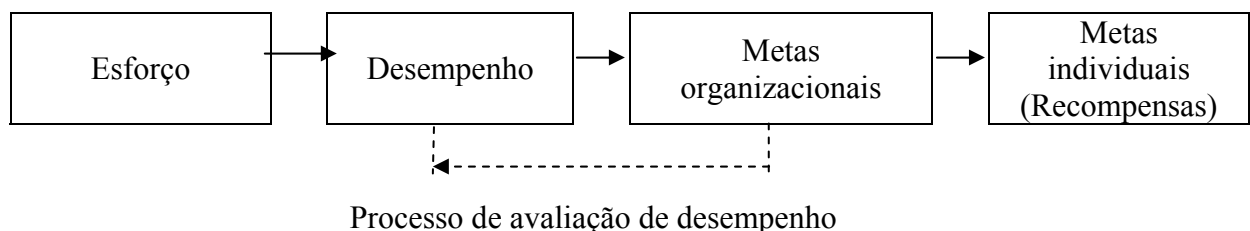


FIGURA 3 - Avaliação de desempenho e o processo de motivação

FONTE – Murray e Gerhart (1998: 68-78)

Por isto, o desempenho tem um papel vital no modelo de motivação. Assim, para os fins deste trabalho, o desempenho do empregado será estudado sob a ótica do cumprimento das metas atribuídas, sem discutir se elas são as mais indicadas ou não. Tudo isso está de acordo com o que foi apresentado até aqui e define a linha central que será seguida neste capítulo.

## 7.1 Aspectos estratégicos do desempenho

Segundo a idéia de gestão de Lawler III (1996:22), os seis princípios básicos que propiciam a construção de organizações de alto desempenho são:

- Os modelos de gestão horizontais são fontes de vantagens competitivas.
- O controle hierárquico deve ser substituído pelo envolvimento.
- Todas as pessoas devem agregar valor.
- Deve-se colocar o foco nos processos e não nas funções hierarquizadas.
- Os modelos organizacionais devem manter o foco em produtos e clientes.
- A liderança compartilhada constitui-se em fonte de vantagem competitiva.

Tais princípios sustentam práticas de gestão centradas no envolvimento de todos na busca da excelência no desempenho. Para que uma empresa consiga alcançar grande efetividade, é preciso que ocorra alinhamento da estratégia com os objetivos, metas, estruturas, processos e práticas de gestão de pessoas. Não se encaixam neste modelo as organizações hierarquizadas e de controle centralizado cujo pressuposto não focaliza pessoas como fontes de vantagens competitivas, conforme citado por Rodrigues (op cit.).

Lawler III (1996:69) destaca características presentes em organizações de alto desempenho relacionadas ao gerenciamento dos resultados. São elas:

- sistemas de desempenho de modo que valorize o esforço coletivo;
- objetivos de desempenho coletivos definidos e medidos com base no consenso;
- verificação do grau de contribuição dos indivíduos aos objetivos da equipe, bem como da equipe aos resultados organizacionais;
- retorno do desempenho oportuno e compartilhado com a equipe;
- recompensas que estimulam o desenvolvimento de competências, o comportamento cooperativo e autogerenciado e as contribuições para o negócio;
- estímulo ao movimento horizontal e à qualificação multifuncional; e
- busca do envolvimento empregatício.

Para essa prática, é necessária uma postura gerencial diferente das que imperam em organizações centralizadas e autocráticas. É preciso ter competência para administrar conflitos, por meio de diálogo constante entre dois ou mais seres humanos, uma vez que cada

um possui idiossincrasias, percepções, necessidades, esperanças e medos. Aliás, essa é necessidade antiga e recorrente na prática da administração. Praticamente todas as teorias propostas contemplam, de forma explícita ou implícita, a busca do encontro das pessoas em um entendimento maior.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988:11), o uso de instrumental mais elaborado de avaliação de desempenho serve de anteparo a obstáculos, medos e inseguranças da organização para tratar do desempenho, objetivando o sucesso no trabalho. Serve para que a organização vá paulatinamente superando cada um de seus obstáculos. Dessa forma, qualquer sistema que aperfeiçoa o desempenho faz mais do que avaliá-lo. Ele gerencia o desempenho. O problema é que, segundo Mohrman et al (1989:115), a maioria dos sistemas de avaliação de desempenho nem motiva, nem efetivamente gerencia a melhora do desempenho das pessoas. Nesses casos, Lawler (2000b:169) afirma que utilizar um sistema de avaliação deficiente é pior do que não fazer nada.

Como não fazer nada não é alternativa viável em um mundo supercompetitivo, a avaliação do desempenho é apenas parte de um processo regular, que acontece ao longo de um período e cujas atividades devem ser explicadas de maneira que os indivíduos possam ter a consciência de que estarão sendo avaliados de forma justa e compreensivamente.

## **7.2 Planejando o desempenho desejado**

As organizações de alto desempenho precisam planejar sua transformação por meio das pessoas. Considerando que os obstáculos evidenciam aspectos culturais que dificultam avanços em práticas da gestão do desempenho, o delineamento de estratégias é passo fundamental para a transformação de culturas tradicionais. Assim, ao planejar resultados, ou seja, desempenho desejado, é preciso superar os principais obstáculos que foram apontados por Souza (2002:52):

- falta de conhecimento do cenário empresarial;
- falta de clareza quanto às necessidades do negócio;
- ausência de foco no cliente;
- ausência de processo de planejamento estratégico integrado;

- ausência de cultura de gerenciamento por meio de metas;
- incompetência gerencial para definir, delegar e negociar metas;
- deficiências na comunicação interpessoal;
- falta de credibilidade no processo e na liderança;
- ausência de transparência;
- não inclusão das pessoas no processo decisório; e
- presença de sentimentos de medo (de mudar, de errar, de aceitar níveis crescentes de desafios profissionais).

A obtenção de resultado desejado não se faz somente com a definição prévia. O desempenho precisa ser planejado, incluindo o acompanhamento do processo. Souza (op cit.) também apresenta os principais problemas que ocorrem por ocasião do acompanhamento do desempenho:

- ausência de credibilidade no processo;
- ausência de cultura de acompanhamento de resultados;
- cultura de “busca aos culpados”;
- deterioração da relação de confiança entre gerente e subordinado;
- incompetência gerencial para dar e receber retorno;
- incompetência gerencial para atuar como orientador e educador;
- ausência de diálogo;
- incompetência gerencial para identificar pontos fortes e fracos das pessoas;
- medo de enfrentar conflitos;
- resistência às críticas; e
- rejeição a cobranças.

Outro aspecto relevante do planejamento do desempenho refere-se à escolha das unidades de medidas que sejam válidas, confiáveis e precisas. As variáveis mais frequentes para a avaliação do desempenho são: absenteísmo, rotatividade do pessoal, reclamações dos empregados, acidentes de trabalho, produção, vendas e os índices específicos de cada ramo de atividade ou profissão. De qualquer forma, existem muitas maneiras diferentes que podem ser usadas para avaliar o desempenho de um indivíduo. Pode-se observar o comportamento ou desempenho, registrá-lo e, em seguida, atribuir valores ao que foi visto. A dificuldade está em criar índices que possam ser utilizados. Entretanto, existem muitas limitações, uma vez que

essas variáveis podem ser afetadas por outras, por problemas na coleta ou por impossibilidade de uso no nível individual. O fato é que o desempenho pode ser afetado pelos colegas, supervisores, máquinas, fornecedores e muitas outras variáveis (Landy e Farr, 1983:3-56).

A obtenção do desempenho desejado compreende um processo composto por três subprocessos. O primeiro consiste na determinação correta e precisa do objetivo ao qual se quer chegar de quais resultados são objetivados. É necessário superar os obstáculos a essa definição. O segundo subprocesso consiste na definição de como fazer para alcançar os resultados desejados e, por consequência, o que e como avaliar ao longo do tempo. Novamente é necessário superar obstáculos. O último subprocesso consiste em realizar avaliações de desempenho como etapas relevantes.

### **7.3 Propósitos da avaliação de desempenho**

Bergamini e Beraldo (1988:11) consideraram a avaliação de desempenho em termos institucionais, como *processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento*. É mais questão de atitude do que de técnica, na qual são valorizados os pontos fortes de cada um. A avaliação de desempenho deve ser a força e a sinergia para o trabalho e veículo de otimismo, esperança e realização pessoal. Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.

Masterson e Taylor (1996:73) afirmam que a essência dos propósitos da avaliação de desempenho é o *desenvolvimento* e a *documentação*. Esta, entendida aqui como formação de banco de dados contendo série histórica de informações a respeito do desempenho das pessoas e, dos resultados obtidos. Dessa forma, há abordagem inerente à justiça com as pessoas; ou seja, não se julga alguém apenas pelo último resultado. Para Ricciardi (1996:98), um programa de avaliação do desempenho deve medir a produtividade e a qualidade, servir para incentivar e acima de tudo, ser justo. Ele é dinâmico e precisa ser revisado periodicamente para ajustar fatores incluindo: a) padrões de desempenho; b) informações diárias; e c) equidade.

Segundo Schermerhorn Jr et al. (1999:106), os objetivos da avaliação de desempenho são:

- definir critérios específicos de medição de desempenho;
- medir com precisão o desenvolvimento anterior;
- justificar recompensas dadas à pessoa ou ao grupo, distinguindo assim alto e baixo desempenho; e
- definir experiências de desenvolvimento que o avaliado precisa para melhorar o desempenho no cargo atual e para se preparar para futuras responsabilidades.

Para Pontes (1999:26-27), um programa formal de avaliação de desempenho é dependente do planejamento estratégico e está intimamente relacionado a importantes programas tais como o de qualidade, o de satisfação dos clientes, o de gestão econômico-financeira, o de gestão de pessoas e o de participação nos lucros e resultados. Em todos eles, a avaliação de desempenho tem papéis específicos, entretanto seus principais objetivos específicos são:

- tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- estabelecer resultados esperados das pessoas;
- obter comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- melhorar a linha de comunicação entre os níveis hierárquicos da organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- gerar informações;
- tornar claro que resultados são conseguidos pela atuação de todo o corpo empresarial;
- estabelecer clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros da equipe de trabalho;
- servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados; e
- servir como instrumento para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Lawler III (2000b:166-192) acrescenta que cada pessoa ou equipe deve ser avaliada segundo fatores específicos e objetivos ligados ao dia a dia. O problema é que algumas organizações julgam importante valorizar fatores de difícil quantificação, tais como a capacidade de administrar o tempo, a análise e julgamento, o atendimento às normas da empresa, a atitude

no trabalho, a colaboração com o grupo, a capacidade de comunicação, o conhecimento do trabalho, a capacidade de controle do trabalho, a conservação dos bens da empresa, a criatividade, a dedicação, a disciplina, a iniciativa, a capacidade de tomada de decisão, a confiabilidade, o foco no cliente e a liderança. Dessa maneira, eles são de difícil julgamento e representarão fonte de conflito entre avaliadores e avaliados. Contudo a alternativa para medir esses focos ou dimensões da personalidade é procurar quantificar os resultados produzidos por eles ou, pelo menos, identificar claramente o comportamento necessário. Como exemplo, a confiabilidade pode ser medida por meio do cumprimento de prazos e metas, e assim por diante. Entretanto, definir efetivamente o que avaliar nem sempre é tarefa fácil. Cada indivíduo deve ter seu processo de avaliação focado nas atividades que realiza ou deveria realizar. Como isso nem sempre é fácil, o que Lawler III (2000b:172) propõe é que, na impossibilidade de encontrar forma objetiva para fazer a avaliação, deve-se vincular o pagamento à aquisição de habilidades e conhecimentos que interessam à organização e que sejam possíveis de se avaliar por meio de critérios objetivos.

Nenhuma lista mágica de atividades garante que a organização irá ter sistema de gerenciamento de desempenho bem sucedido. O número de possíveis erros aos quais o processo de avaliação está sujeito é grande, e sempre poderá surgir algo novo. Assim, a avaliação de desempenho deve ser um processo dinâmico, por estar sujeita a constantes mudanças, e contínuo, por ocorrer em uma periodicidade estabelecida.

Sintetizando, Lawler III (2000b:166-192) afirma que os desafios da avaliação de desempenho estão no fato de que qualquer elemento que o aperfeiçoe gera benefício melhor do que medir o desempenho. Na verdade, a finalidade principal do sistema de avaliação não é avaliar, e sim gerenciar o desempenho. O problema é que a maioria dos sistemas de avaliação de desempenho nem motiva, nem direciona a melhoria do desempenho das pessoas de maneira eficaz. Ao invés disso, freqüentemente eles causam conflitos entre supervisores e subordinados, o que leva a insatisfações e a disfunções comportamentais. Conseqüentemente, uma coisa é clara para esse pesquisador: fazer avaliação de desempenho ruim é pior do que não fazê-la, e isso se torna mais crítico quando a empresa adota o sistema tradicional de remuneração por mérito.

No contexto das teorias da expectativa e da atribuição de metas que norteiam este trabalho, o que se deve avaliar sob a remuneração variável é o desempenho do indivíduo e da equipe, de

forma a mostrar a todos que esforço leva a melhor desempenho e que melhor desempenho leva a recompensa. Esse processo gera motivação e auxilia a obtenção de melhor desempenho. Assim, sob a ótica da questão central de investigação deste trabalho, o principal objetivo da avaliação de desempenho é auxiliar o supervisor a definir os limites do trabalho de quem o executa, medir seu desempenho e remunerá-lo de maneira a criar motivação.

#### **7.4 Como desenvolver um sistema de avaliação de desempenho**

Considerando que a avaliação do desempenho é um sistema complexo e que todo sistema tem que funcionar bem, a primeira alternativa é contratar uma empresa de consultoria ou aparelhar o departamento de recursos humanos para desenvolvê-lo e, em seguida, treinar as pessoas a respeito de como usá-lo. Esse procedimento tem em princípio duas deficiências: a) não aproveita o potencial dos supervisores em identificar o que deve ser atacado primeiro, nem das pessoas em geral na organização, que, como ninguém, sabem o que precisa ser medido; e b) cria dificuldades para o treinamento e o convencimento dos avaliados a respeito das vantagens do sistema, uma vez que eles não participaram do desenvolvimento (Lawler III, 2000b:189-191). Por isso, melhor é envolver aqueles que serão afetados na elaboração do novo sistema. Isso não significa que os empregados devem ser os únicos encarregados do desenvolvimento e que a experiência de pessoas especializadas não deva ser utilizada. O ideal é aliar o conhecimento técnico de avaliação ao de desenvolvimento de sistemas de avaliação.

Segundo Pontes (1999:72), o envolvimento de todos no processo de estabelecimento das metas, na discussão do como fazer para alcançá-las e do modo como avaliar o desempenho ao longo do processo, tem origem na administração por objetivos.<sup>11</sup> Seu princípio básico é a participação do funcionário no momento de definir os objetivos a serem atingidos pela unidade e pela empresa. Esse método leva cada indivíduo a entrelaçar objetivos pessoais aos objetivos estratégicos a serem atingidos em cada da unidade. Uma vez acordados os objetivos, funcionário e gerente planejam, de comum acordo, ações para sua consecução. O processo de avaliação de desempenho decorre de tudo o que foi combinado, sendo que, normalmente, tem a duração de um ano. O acordo se dá em reunião formal, planejada com antecedência e baseada nos objetivos definidos para a unidade e para a empresa. Supõe-se que, como os

---

<sup>11</sup> Drucker, Peter F.. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954.



objetivos foram discutidos e plenamente entendidos, deverá haver por parte do funcionário maior empenho para atingi-los nos prazos predeterminados.

Para o mesmo autor, muitas pessoas acreditam que somente isso é suficiente, o que faz com que o processo comece a emperrar. Torna-se necessário que o gerente adote estilo de liderança coerente com a capacidade do funcionário. Em seguida, devem ser também acordados os padrões de desempenho pertinentes, ou seja, a qualidade ou quantidade a realizar. Além disso, é necessário analisar a necessidade de treinamento para que o funcionário possa cumprir o que foi acordado.

Diretrizes para a elaboração de programa de avaliação de desempenho são abordadas por vários autores. Liberman et al. (1975:248) e Campbell e Garfinkel (1996:98-103) enfatizam a objetividade e a habilidade baseada em fatos:

- Os empregados e supervisores devem estar totalmente informados a respeito da teoria e do uso do programa.
- Os avaliadores devem ser devidamente treinados em sua função.
- As avaliações devem ser feitas em bases regulares.
- O fornecimento de retorno aos avaliados é imperativo.
- O programa deve ser simples e flexível.

Para Nathan, Mohrman jr e Milliman (1991:352:363), a satisfação dos avaliados está relacionada ao critério usado para a avaliação, à oportunidade de participação e à inclusão de discussões sobre a carreira. Eles propõem que o processo de avaliação contenha as seguintes etapas:

- preparar e marcar a avaliação com antecedência;
- criar ambiente de apoio para deixar avaliados à vontade;
- descrever para avaliados o propósito da avaliação;
- envolver o avaliado na discussão da avaliação, incluindo uma auto-avaliação;
- focalizar a discussão do comportamento no trabalho, não nos empregados;
- apoiar a avaliação com exemplos específicos;
- dar retornos positivos e negativos;
- certificar que os empregados compreenderam o que foi discutido na avaliação; e

- criar um plano de desenvolvimento.

Atendidas essas orientações, o programa oferecerá as seguintes vantagens: a) potencial para grande objetividade; b) cobertura dos pontos relevantes relacionados ao sucesso do trabalho (obtenção de resultados por meio de bom desempenho); c) contínuo envolvimento dos empregados na formulação e operação dos padrões de trabalho; e d) base para melhoria e condução de ações administrativas como remuneração, promoção, demissão e transferências.

### **7.5 Quando se deve avaliar o desempenho**

Lawler III (2000b:180-183) compartilha a idéia de que a avaliação deve ser feita após a realização da tarefa. Isso significa que em algumas áreas, como produção, o tempo pode ser muito curto; na de vendas, o tempo pode ser pouco maior; na área de pesquisa e de desenvolvimento, assim como na de estratégia, esse tempo pode ser muito longo. Há também o critério de se fazer avaliação anual, por ocasião da data de aniversário do ingresso das pessoas na organização. Entretanto, ele prefere avaliação coletiva, ao mesmo tempo, por ocasião da apuração dos resultados da organização. As vantagens da avaliação coletiva anual são: a) fica mais fácil fazer comparações entre indivíduos e equipes, até porque nessa ocasião estão disponíveis relatórios com resultados financeiros e contábeis; e b) o tempo necessário para fazer todas as avaliações em seqüência é menor do que fazê-las separadamente, em períodos diferentes. As desvantagens da avaliação anual coletiva são: a) impacto financeiro devido ao somatório da remuneração pelo desempenho individual; b) aumento da carga de trabalho para os avaliadores; e c) o momento pode não ser apropriado para avaliar uma pessoa envolvida em trabalho temporário, desenvolvimento e execução de projetos e obras, pesquisas, executando novas funções há pouco tempo ou que tenha ingressado recentemente na organização.

Sob a ótica deste trabalho, a avaliação de desempenho para fins do pagamento da remuneração variável (participação nos lucros ou resultados) deverá ser realizada no máximo duas vezes por ano, tendo em vista o que determina a legislação brasileira a respeito.

## 7.6 Quem deve avaliar o desempenho

A avaliação tradicional, na qual somente o **supervisor imediato** faz a avaliação do subordinado, ainda é válida. Entretanto, existem críticas a ela. Por exemplo, o chefe pode não ter conhecimento para avaliar algumas das contribuições dos subordinados, ou não se sentir confortável em decidir sozinho sobre o futuro do subordinado, ou não estar próximo o bastante, como no caso de equipes autogerenciadas. (Schermerhorn Jr et al., 1999:106).

Os **colegas** de trabalho têm sido fonte de informação confiável, porque estão perto da ação, têm visão completa do desempenho no cargo e podem produzir julgamentos independentes. O lado negativo pode estar na produção de avaliações distorcidas, em consequência do corporativismo, de amizades ou de animosidades.

A **auto-avaliação** é compatível com os valores de equipes autogerenciadas e com a delegação de poder. Apesar de ter como vantagem a tendência de diminuir a resistência das pessoas em relação ao processo de avaliação, normalmente tende a ser boa, porque as pessoas visam aos próprios benefícios.

**Subordinados imediatos** geralmente têm visão crítica sobre o discurso e a prática do chefe. A avaliação pelos subordinados pode dar boa medida de coerência do chefe. O ponto negativo desse critério é a influência do medo de represália diante de avaliação desfavorável. Portanto, o anonimato é vital nesses casos. Antonioni (1999:26-36) encontrou evidências de que dois fatores influenciam o resultado da avaliação: a) se o subordinado avaliador gostar do avaliado; e b) a quantidade de tempo de observação. Não houve evidências de que a interação desses dois tivesse afetado a avaliação.

A **avaliação 360 graus**, também chamada de “abordagem total”, proporciona retorno do ciclo completo de contatos diários que os funcionários têm. Ao se basear na avaliação de colegas de equipe, subordinados, chefe imediato, chefe superior ou diretoria, fornecedores e clientes, a organização espera dar a todos maior sentido de participação no processo de revisão e ganhar leitura mais precisa sobre o desempenho dos empregados (Reis, 2000: 11)

Para Lawler III (2000b:189-191), independentemente de quem avalia, normalmente as pessoas não estão preparadas para a tarefa de avaliar. Ser avaliado também não é evento freqüente e confortável para a maioria das pessoas. Dessa forma, os avaliadores precisam ser treinados para conduzir um bom processo de avaliação. É necessário conhecer a teoria a respeito da avaliação, simular a prática das avaliações inclusive o retorno ao avaliado por meio de um diálogo, para se ter a chance de vivenciar os procedimentos esperados e corretos.

### **7.7 Métodos de avaliação de desempenho**

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: textos narrativos, incidentes críticos, listas simples, escalas gráficas, escalas gráficas ancoradas comportamentalmente, distribuição forçada, pesquisa de campo e avaliação do cumprimento das metas.

Os **textos narrativos** se aplicam à descrição dos pontos fortes e fracos, do desempenho passado, do potencial e das sugestões de aprimoramento. Os textos escritos são simples de serem elaborados, entretanto o nível real de desempenho pode ser reportado diferentemente segundo a habilidade e a capacidade do escritor. É método que não tem padrão definido, por isso é recomendável o uso em conjunto com outros (Henderson, 1994:432).

No método dos **incidentes críticos**, o avaliador deve concentrar a atenção nos comportamentos que são chave para fazer a diferença entre executar trabalho com ou sem eficácia. Uma lista de incidentes críticos é ver conjunto rico de exemplos de comportamentos desejáveis ou indesejáveis. Para Pontes (1999:55), o método dos incidentes críticos não tem a preocupação de avaliar situações normais; apenas extremos positivos e negativos de comportamento no trabalho. O método pressupõe que o líder deve observar e registrar sistematicamente as situações de exceção no trabalho entre os membros de equipe (Greenberg, 1986:340-343). Exceções positivas devem ser realçadas e mais utilizadas, enquanto exceções negativas devem ser corrigidas ou eliminadas.

A **lista simples** consiste numa relação de exigências do trabalho, comportamentos ou traços de personalidade que afetam diversas dimensões do desempenho. Deve-se marcar sim ou não como forma de avaliação (Henderson, 1994:432).

As **escalas gráficas** utilizam características ou fatores previamente estabelecidos. Apesar de não possuírem a mesma profundidade de informação dos textos ou incidentes críticos, consomem menos tempo da administração e permitem avaliar o desempenho por meio da análise comparada das pessoas. A título de exemplo, o instrumento de avaliação pode estar apoiado em escalas de 1 (muito mal informado sobre os deveres do trabalho) a 5 (muito bem informado sobre os deveres do trabalho) e ser destinado a medir a quantidade, a qualidade, o conhecimento e a frequência. Para Pontes (1999:41), como os fatores são graduados por meio da descrição do desempenho, para cada graduação são dados exemplos do comportamento que se espera dos indivíduos nos respectivos cargos. Geralmente, são escolhidas cerca de dez características mais aplicáveis a um conjunto de cargos para servirem de parâmetros à avaliação dos ocupantes. Dessa forma, normalmente são feitas três fichas de avaliação: para cargos operacionais, para cargos administrativos e para cargos de liderança. Para Henderson (1994:433), escalas podem ser ponderadas em função da importância de cada atributo para o indivíduo.

Segundo Henderson (1994:433), as **escalas gráficas ancoradas comportamentalmente** combinam elementos dos três métodos anteriores, em que os avaliadores classificam avaliados com base em descrições comportamentais ao longo de uma escala. Os pontos são exemplos de comportamentos reais no cargo, em vez de descrições gerais ou traços. Para Oberg (1997:239) escalas são geralmente consistentes e confiáveis, porque avaliam pessoas em termos da qualidade e quantidade de trabalho. Exemplo de escala para a avaliação do desempenho no trabalho: a) apresenta desempenho de destaque; b) está acima da média; c) está na média; e d) apresenta desempenho insatisfatório. Existem diversos fatores de avaliação que variam de acordo com o cargo, as características pessoais (confiabilidade e cooperação), e os aspectos de desempenho específicos (comunicação oral e escrita) . Para Oberg (op. cit), apesar dos constantes ataques, este método continua sendo o mais usado, pois seu desenvolvimento é mais barato e sua aceitabilidade entre os avaliadores é maior do que, por exemplo, o método da distribuição forçada. Em muitos casos, não há necessidade de usar nada mais complicado do que uma escala suplementada por algumas perguntas respondidas por escrito.

Lawler III (2000b:184-185) afirma que vem estudando as escalas há muito tempo e que chegou à conclusão de que não há número mágico de categorias para enquadrar pessoas. Entretanto, o razoável é que para a maioria das situações quanto menos melhor. Para ele, uma

escala de três níveis de desempenho atende às necessidades e facilita o trabalho. Por exemplo, na categoria “ótima” devem ser classificadas pessoas cujo desempenho realmente é reconhecido por todos; na categoria “satisfatória” está a maioria das pessoas; e, finalmente, na categoria “necessita melhorar” devem ficar aqueles que provavelmente serão demitidos. Cinco ou mais níveis só podem ser usados se houver boa escala quantitativa para o desempenho. Finalmente, ele considera quase sempre errado o uso de escalas sem posições intermediárias, porque não se deve forçar o avaliador a enquadrar pessoas acima ou abaixo da média. De uma maneira geral, a maioria das pessoas é mediana e deve ser colocada em conjunto.

**Escalas de padrões mistos** são elaboradas a partir de exemplos de comportamentos dispostos aleatoriamente; sem identificar as dimensões do comportamento. Ao avaliador é solicitado responder para cada exemplo de comportamento se: a) o desempenho do avaliado é pior do que o descrito; b)... igual ... ; c)... melhor ... (Landy e Farr,1983:64-67).

**Escalas de avaliação de escolha forçada** são similares às escalas de padrões mistos e se caracterizam por apresentar diferentes conjuntos de comportamento. Compete ao avaliador escolher o que melhor corresponde ao desempenho do avaliado. Entretanto, esses são resistentes à escolha forçada por não saberem se estão avaliando bem ou mal o avaliado. (Landy e Farr,1983:67-70).

O **método da distribuição forçada** consiste na distribuição dos funcionários da organização em grupos de desempenho segundo a curva normal, com base em parâmetro predefinido de desempenho esperado. Por exemplo, supondo que uma empresa tenha 100 funcionários, o resultado esperado da avaliação seria a classificação obrigatória de 10% dos funcionários no indicador de desempenho péssimo, 20% no sofrível, 40% no regular, 20% no bom e 10% no ótimo, conforme pode ser visto no Gráfico 2:

Número de funcionários

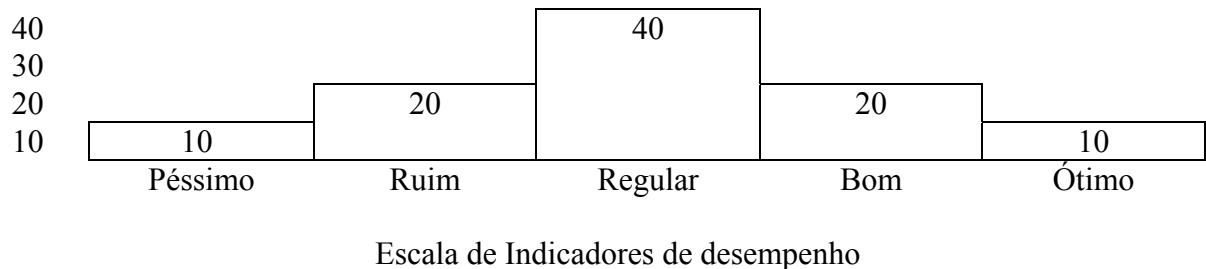


GRÁFICO 2 - Avaliação de desempenho - Distribuição forçada.

FONTE - Pontes (1999:39).

Este método foi bastante aplicado para a concessão de aumentos salariais por mérito e para a distribuição de prêmios. Entretanto, foi abolido porque em organização competitiva devem existir desempenhos positivos de todos os seus membros. E se porventura alguma pessoa não tem desempenho positivo em dado momento, todo o esforço para a recuperação deve ser empregado. Em empresa competitiva cujas equipes tenham resultados positivos o emprego de método como este, que busca diferenciar o desempenho, somente levará os membros das equipes de trabalho à desmotivação. A realidade é que o verdadeiro desempenho dos grupos não se enquadra em distribuição normal. (Pontes, 1999:39 e Lawler III, 2000b:197)

O **método do somatório das avaliações** leva o avaliador a julgar escolhendo um dos itens que descreve o comportamento do avaliado no trabalho. A escala de julgamento típica contém cinco categorias ancoradas de “concordo completamente” até “discordo completamente”. A primeira recebe o número 1, e assim sucessivamente até a última receber o número 5. Uma medida geral é obtida somando-se itens marcados. Daí o nome do método. (Landy e Farr, 1983:70-73)

No **método da pesquisa de campo** (ou revisão de campo), o especialista em avaliação de desempenho realiza entrevista de avaliação com cada chefe, obedecendo ao seguinte roteiro: a) classificação geral do desempenho dos empregados; b) análise dos desempenhos; c) plano de ação; d) entrevistas de avaliação; e e) conclusão geral da avaliação. É feito um diagnóstico do desempenho dos funcionários e há possibilidade de se planejar, conjuntamente com seus líderes, o desenvolvimento profissional de cada um. O avaliador é treinado para analisar o

comportamento do indivíduo na execução do trabalho, e não a pessoa. O grande objetivo é iniciar o rompimento da avaliação com o foco exclusivamente no desempenho passado dando lugar à preocupação com o desempenho futuro. (Pontes, 1999:54-55)

Este método, pertencente à escola tradicional de avaliação, apresenta os seguintes problemas: a) exigência de profissionais para acompanhar sua implantação; b) dificuldade para apresentação de diagnóstico padronizado; c) dificuldade para comparar indivíduos; d) exigência de um grande tempo das lideranças para avaliar desempenho individual dos integrantes das equipes.

O método de avaliação do **cumprimento das metas** está ligado à administração por objetivos. É consequência do envolvimento dos empregados no estabelecimento das metas, no planejamento da ação, no controle da obtenção dos resultados (autocontrole) e nas revisões periódicas (ações corretivas). Segundo a filosofia da administração por objetivos, há envolvimento construtivo, e não punitivo, do gerente com seu subordinado. Pelo menos três vezes por ano ocorrem revisões que não se destinam a diminuir o empregado, mas sim a ajudá-lo no desempenho e no cumprimento das metas. Nesse método, deve-se evitar objetivos qualitativos, dando preferência aos quantitativos. A grande vantagem deste método é que os empregados sabem exatamente o que se espera deles e como serão avaliados. Além disto, os empregados sabem que sua avaliação está baseada no sucesso da consecução dos objetivos acordados mutuamente. Como a avaliação é individualizada, a desvantagem está no risco de estabelecer metas mais fáceis para um e mais difíceis para outros (DeCenzo e Robbins, 2001:177-178; Schermerhorn et al., 1999:109).

No contexto deste trabalho, o método a ser considerado para a avaliação do desempenho é este último, tendo em vista a vinculação às metas decorrentes de um Plano de Remuneração Variável e à motivação, explicada pelas teorias da expectativa e da atribuição de metas. Estes são os eixos principais que se encontram estabelecidos no problema e nos objetivos da tese.



## 7.8 Avaliação de desempenho pelo método 360 graus

A avaliação 360 graus consiste em coletar informações provenientes das diferentes perspectivas ambientais internas e externas da organização. Quem dá retorno da avaliação são as pessoas situadas em diferentes posições ao redor do receptor e que fazem parte de sua rede de contatos, tais como o superior imediato, os pares e os subordinados. Um retorno 360 graus baseia-se em comportamentos observáveis. É o levantamento das percepções de terceiros a respeito de determinados comportamentos da pessoa que recebe retorno. São comportamentos previamente escolhidos pela organização em função dos atributos de liderança que se pretende estimular e alavancar. (Reis, 2000:60)

Aquele que fornece retorno, em geral, deve receber treinamento prévio. É avaliada a frequência com que o receptor coloca em prática certo número de comportamentos, que pode variar de caso para caso. Tem sido freqüente envolver de três a vinte pessoas para cada avaliado. Além disso, existe a auto-avaliação, em que o receptor registra as próprias percepções. Todo retorno recebido servirá de base para a construção de um plano de desenvolvimento pessoal ou para outras atividades de continuidade propostas pela organização, tais como acompanhamento e treinamento. Estas e outras atividades dependem da forma como a empresa posiciona o retorno em relação a suas práticas de desenvolvimento de liderança.

Segundo Lepsinger e Lucia (1997b:100-101), o grande desafio ao desenvolver instrumentos válidos de avaliação está em determinar qual é o comportamento necessário para o sucesso e, em seguida, determinar qual avaliador está mais bem posicionado para julgar estes comportamentos. A grande vantagem do método 360 graus é que a informação vem de diferentes fontes. A verdade sempre aparecerá. Mas, apesar desta vantagem, é importante mencionar que a dinâmica da avaliação a torna mais complexa quando mais e mais avaliadores são adicionados ao processo.

Tornow e London (1998:115) afirmam que, freqüentemente, avaliações de clientes, colegas de trabalho e subordinados se prestam melhor para fins de treinamento e desenvolvimento. Elas podem fornecer valiosos dados a respeito de como uma pessoa precisa se desenvolver para se tornar eficaz no tratamento com outras pessoas. Muitos dos processos de avaliação 360 graus existentes hoje são usados somente para fins de desenvolvimento. Isto tem duas

vantagens: a) freqüentemente, um retorno dado desta forma é mais fácil de ser ouvido, porque não representa ameaça; b) reduz a possibilidade de alguém ser tendencioso em sua avaliação, devido à competitividade entre indivíduos.

Reis (2000:70), ao apresentar críticas ao modelo de avaliação 360 graus, afirma que mesmo tomando todos os cuidados possíveis um processo de avaliação sempre envolverá certo grau de subjetividade; ou seja, todo sistema de avaliação de desempenho possui pontos fracos. Além disto, sempre haverá diferenças nos ângulos de visão dos diversos avaliadores, mesmo sendo eles de uma mesma fonte. Na avaliação 360 graus, alguns terão visão privilegiada e farão julgamentos mais precisos, que se diluirão no conjunto das avaliações. Por isto, **Borman** (1974:105-124) propõe que cada avaliador opine apenas sobre aquilo que tenha conhecimento, formando-se um sistema com bons indicadores e informações válidas. Quanto maior o número de avaliadores consistentes, maior a probabilidade de se obter informações mais precisas. Assim, admitindo que erros cometidos por avaliadores independentes sigam a distribuição normal, a tendência é que a maioria aponte para algo confiável, válido e próximo da realidade.

Tudo o que foi colocado até aqui sobre o uso de múltiplas fontes (ou 360 graus) está voltado para o treinamento e o desenvolvimento do pessoal. Passar a utilizá-lo como sistema de gerenciamento do desempenho da organização é caminho de muitas dificuldades, em que onde se incluem: resistência contra o retorno, retorno desonesto e imprecisões. Quando se avalia para fins de atribuição de recompensas, cada um tem tendências e razões que podem distorcer a avaliação. Por exemplo, colegas podem estar competindo por aumentos; pode haver o espírito de corporativismo; subordinados podem estar conspirando contra o supervisor, e assim por diante. Por isto, o julgamento da avaliação de determinado indivíduo precisa ser feito da perspectiva de sua validade e objetividade.

Para Lepsinger e Lucia (1997a: 62-70), é um grande salto transformar um sistema que funciona bem para treinamento e desenvolvimento em um sistema de avaliação de desempenho. Se o sistema de avaliação estiver integrado no processo de avaliação de desempenho de forma bem sucedida, esse pode auxiliar a reparar falhas no sistema de avaliação tradicional. Desta forma, para usá-lo de forma bem sucedida é essencial que o retorno seja visto somente como um componente da avaliação, e não como todo o sistema de avaliação. Além disto, é preciso também assegurar que: a) haja suficiente informação; b)

nenhum avaliador possa sozinho afetar o resultado da avaliação; e c) todos os avaliadores sejam treinados a respeito do que e como avaliar.

### **7.9 Avaliação de desempenho de equipes**

Segundo Lawler III (2000b:193-219), equipes podem ser agrupadas em quatro tipos diferentes: a) equipes paralelas, formadas para resolver problemas e melhorar a qualidade; b) equipes de trabalho, responsáveis pela produção e pela prestação do serviço; c) equipes de projetos, tais como engenheiros de projeto e especialistas no desenvolvimento de *softwares*; e d) equipes de gerentes. Considerando que elas se diferem em suas características, objetivos e estrutura, é necessário criar um sistema de avaliação que atenda às particularidades de cada uma.

Para Schermerhorn Jr et al. (1999:106), as recomendações para uma avaliação de desempenho de equipes são as seguintes:

- Os resultados das equipes devem ser atrelados aos objetivos da organização.
- As necessidades dos clientes e o processo de trabalho utilizado para satisfazê-los deve ser o ponto de partida para estruturar e avaliar desempenho das equipes.
- Deve haver avaliação tanto do desempenho da equipe quanto dos indivíduos.
- Equipes devem ser treinadas para criar suas próprias medidas.

No contexto deste trabalho, o foco está no desempenho do indivíduo e não na equipe como um todo. Desta forma, interessam as conseqüências do trabalho do grupo sobre o indivíduo.

### **7.10 Problemas da avaliação de desempenho**

Os problemas da avaliação de desempenho decorrem do conflito potencial inerente à diversidade de interesses que envolvem avaliadores, organização e avaliados. Há, ainda, interesses de terceiros, tais como governos, clientes, fornecedores e demais membros de comunidades, organizados ou não, que surgem quando se utiliza a avaliação 360 graus. O fato é que estes problemas se inter-relacionam e se influenciam mutuamente.

Segundo Henderson (1994:428-429), existe uma infinidade de motivos pelos quais os avaliadores cometem erros. Todos avaliadores estão sujeitos aos mesmos tipos de forças e problemas que afetam o comportamento humano. Tomando-se o ponto de vista do **avaliador**, os problemas mais freqüentes que ocorrem no processo de avaliação são:

- a) Avaliação rigorosa - o avaliador exagera no rigor; é o oposto do erro de indulgência ou leniência.
- b) Último comportamento: neste caso, o avaliador se deixa levar pelo último comportamento, não reconhecendo o que foi comum durante todo o período observado.
- c) Primeiras impressões - surge quando o avaliador se deixa levar pelas primeiras impressões, deixando de reconhecer o que ocorreu mais freqüentemente ao longo do período.
- d) Força da fama - a avaliação deixa de refletir o comportamento real apresentado no período por influência da fama adquirida pelo avaliado no passado, a partir de um comportamento bom ou mau.
- e) Efeito do *status* - alguns cargos ou tarefas têm alta ou baixa estima na organização, muitas vezes, influenciando a avaliação.
- f) Pouca diferença entre os quesitos avaliados - quando dois ou mais quesitos têm pequena diferença entre si e são colocados logo em seguida na planilha, induzindo o avaliador a avaliar precisamente o primeiro e dar a mesma avaliação para os demais (se eles forem colocados distantes entre si, a tendência é de que não haja influência do primeiro sobre os demais).
- g) Efeito contraste - ocorre quando a avaliação de um empregado é feita de forma a compará-lo com outros e não em relação a padrão preestabelecido.
- h) Único quesito de avaliação global - se a avaliação é feita por um único critério global, mas o funcionário desempenha várias outras atividades, induzindo o avaliador a dedicar mais atenção ao foco da avaliação em detrimento dos demais. Não será possível dar retorno específico a cada comportamento e haverá reação de defesa por parte dos avaliados. Por não estar relacionado a um comportamento específico, não há uma contribuição para a motivação, para a definição das tarefas ou para o planejamento do desenvolvimento. (Porter, Lawler III e Hackman, 1975:328).
- i) Tendência central - surge da relutância em fazer classificações extremas e da incapacidade de fazer uma maior distinção entre os avaliados. É uma forma de restrição à variação. Os

avaliadores propensos ao erro de tendência central são aqueles que sempre classificam todos na média.

- j) Erro de indulgência (ou leniência) - cada avaliador tem seu próprio sistema de valores, que atua como padrão em relação ao qual avaliações são feitas. Haverá leniência se estes padrões afetarem a avaliação; ou seja, se for atribuída pontuação diferente para o mesmo desempenho verdadeiro e real. Pode-se ilustrar isto com uma situação na qual um avaliador é “bonzinho”. Se todos fossem avaliados pela mesma pessoa não haveria problema, mas infelizmente, isto nem sempre é possível (Kanne et al.,1995:1036-1051. Henderson, 1994:428-429).
- k) Erro de halo (ou efeito de halo) - tendência de um avaliador deixar que um elemento da avaliação influencie os demais. Exemplo disto é o caso de um empregado de extrema lealdade, confiança e simpatia. Por ocasião da avaliação, este fato cria boa vontade no avaliador, que tende a lhe atribuir boa avaliação também em outros quesitos, mesmo que ele não tenha ido tão bem assim. Outro exemplo é o caso do professor considerado notável em todos os quesitos quando, na verdade, os alunos gostaram apenas de algumas coisas que ele fez em sala de aula. Isto vale também para aquele que teve avaliação ruim em tudo porque a turma não gostou de algo feito. (Balzer e Sulsky, 1992:975-986, Henderson, 1994:428-429).
- l) Erro de semelhança (igual a mim) - ocorre quando avaliadores classificam outras pessoas dando consideração especial às qualidades que eles percebem em si mesmo. Quem tiver as mesmas características do avaliador será bem avaliado e quem tiver características de que ele não gosta será mal avaliado. Este erro também tenderia a desaparecer se o mesmo avaliador julgasse a todos (Henderson, 1994:428-429). Judge e Ferris (1993:80-106) indicam que a similaridade demográfica influencia o avaliador, enquanto que sua experiência não o influencia a cometer este erro.
- m) Diferenciação baixa - avaliadores diferentes demonstram tendência a utilizar toda a escala ou uma faixa estreita dela, independentemente de qual traço esteja sendo avaliado. É possível que a capacidade do avaliador de estimar objetiva e precisamente tenha sido impedida por diferenciação social; isto é, pelo estilo do avaliador de classificar comportamentos. Isto pode ser ilustrado por meio das notas dadas às apresentações dos atletas em ginástica olímpica. (Pizam, 1975:244-247).
- n) Informação forçada para justificar decisões - embora raramente comentado, não é prática rara a avaliação formal acontecer após a decisão (de demissão, por exemplo) ter sido tomada. Isto pode soar ilógico, mas simplesmente reconhece que a coleta de informações

objetivas é feita depois que uma decisão subjetiva ou sob efeito emocional foi tomada. O objetivo é sustentá-la ou justificá-la, ainda que ela venha a ser formalizada ou explicitada posteriormente.

- o) Distorção consciente - é o erro cometido pelo avaliador por reconhecer que uma avaliação negativa pode prejudicar substancialmente o avaliado. Assim, ele relutará em dar uma avaliação realista. O oposto também se enquadra neste caso.
- p) Tendência de superavaliar a todos - é quando a avaliação é menos rigorosa para atender aos desejos de “igualdade” entre os avaliados ou por medo de uma retaliação dos ressentidos por terem alcançado padrões de excelência. Este problema também ocorre na avaliação entre pares. (Segal, 1995:46-51).
- q) Uso de critérios inadequados - em muitos cargos, é difícil chegar a um consenso sobre o que constitui um bom desempenho. Nem sempre é fácil encontrar o melhor indicador para avaliar sua eficácia. Muitas vezes, o avaliado pode estar sendo eficiente mas não eficaz.
- r) Teoria da atribuição - as avaliações dos empregados são diretamente afetadas pelas percepções de um supervisor que acredita estar no controle do desempenho do empregado. Esta teoria tenta diferenciar entre coisas que o empregado controla (internas) e coisas que o empregado não pode controlar (externas). Por exemplo, se o empregado não consegue concluir um projeto no prazo, o supervisor pode encarar o fato de forma negativa se achar que ele falhou ao não ter administrado bem o projeto ou o seu tempo (controle interno). Ao contrário, se o projeto atrasou porque a alta administração decidiu que outra coisa teria prioridade, o supervisor pode encarar o projeto incompleto em termos mais positivos (controle externo). Assim:
  - quando os avaliadores atribuem a um empregado um desempenho inferior devido a fatores internos, o julgamento é mais rigoroso do que quando ele é atribuído a fatores externos;
  - quando um empregado tem um desempenho satisfatório, os avaliadores vão considerá-lo de maneira mais favorável se a ocorrência for atribuída aos esforços do próprio empregado e menos favorável se devido à forças externas.

Assim, existe, de alguma forma, um descompasso entre a leitura que os gerentes fazem e a ação dos empregados. A percepção dos gerentes é limitada e reducionista de uma prática bastante complexa. (Kipnis et al. 1981:324-329; Ghosh e Ray, 2000:247-260; Melo, 1997:168-184).

Se, de um lado, estes problemas existem, de outro, há evidências de que isto pode ser reduzido com o treinamento dos avaliadores, incluindo atividades práticas e orientação. (Smith, 1986:22-41; Jenks 1991:45-48; Segal, 1995:46-51; Martin e Bartol, 1986:101-110).

Conforme mencionado anteriormente, muito se reivindica o envolvimento das pessoas em todo o processo para alcançar o alto desempenho da organização. O problema é, efetivamente, conseguir isto, pois a interação entre os seres humanos é complexa e freqüentemente passa por dificuldades. Para Taylor et al. (1995:495-524), há considerável evidência de que sistemas de avaliação geralmente violam o que as pessoas entendem como sendo um processo justo e correto. Isto ocorre porque retornos de desempenho não foram freqüentes ou adequados, implicando pouca participação e conhecimento. Conseqüentemente, surgem vieses na avaliação e no desempenho. Processos são considerados justos e corretos quando: a) as pessoas têm percepções adequadas do que se espera delas; b) todas as evidências relevantes a uma violação proposta são apresentadas com antecedência para que os indivíduos afetados possam se inteirar; e c) a decisão final é baseada na evidência e livre de preconceitos. Nestas condições, as pessoas percebem os resultados mais exatos e expressam intenção crescente de permanecer na organização.

Para Lawler III (2000b:174-176), a avaliação de desempenho tende a se tornar um processo natural e mais eficaz quando o conselho de administração estabelece metas para a diretoria. Isto ajuda na definição de metas e objetivos para todos os níveis da organização. O processo de avaliação é mais fácil quando existe um conjunto de metas quantificáveis e os níveis de desempenhos aceitáveis são previamente estabelecidos. Para isto, os gerentes precisam acertar de comum acordo com seus subordinados, antes que o período de avaliação comece, quais medidas serão usadas e quais níveis de desempenho precisam ser alcançados.

Conforme já apresentado pela teoria da determinação de metas, para que elas tenham efeito motivador é preciso que sejam desafiadoras, possíveis e importantes. Se isto ocorrer, a motivação estará ligando o sentimento de sucesso e auto-estima ao alcance da meta. Haverá também grande motivação quando metas e resultados forem públicos.

### 7.11 Avaliação de desempenho na ótica do avaliado

Sob o ponto de vista do **avaliado**, Reis (2000:70-71), ao se referir às pesquisas de Conger<sup>12</sup>, afirma que as mudanças alcançadas pelo indivíduo dependem intensamente da motivação própria, independentemente do conteúdo dos retornos recebidos. Além disto, mudanças ocorreram onde não demandavam uma mudança pessoal radical. Para Reis (op cit.), isto significa que as pessoas mudaram apenas nos aspectos em que eram viáveis, em função de suas características de personalidade e das condições cognitivas e emocionais. Ou seja, mesmo motivadas para mudar, dependiam de condições pessoais pré-existentes, às vezes, por elas desconhecidas, para conseguir fazê-lo. Existem condicionantes, alguns inatos, outros vinculados a experiências da vida infantil, da vida adulta, e assim por diante. Normalmente, se assume que mudanças individuais indicadas pelos retornos dependem unicamente de escolhas racionais, e, na verdade, estas podem esbarrar em limites que estão fora do mero domínio racional dos comportamentos, encontrando-se em dimensões pessoais bem mais complexas. Além disto qualquer qualquer mudança comportamental pode ser limitada pelo próprio contexto organizacional, por falta de apoio e de estímulo ou por condições ambientais ou sociais propícias. Por outro lado, Nathan, Mohrman e Milliman (1991:365-367) reconhecem o contraste de suas pesquisas com a de outros e afirmam que encontraram situações nas quais houve mudança de comportamento. Isto é decorrente das condições específicas de cada processo.

Ainda sob o ponto de vista do avaliado, foram encontradas evidências de que é possível impressionar positivamente o supervisor gerando resultado mais favorável em avaliação de desempenho. A isto se deu o nome de *administração por impressão*, que leva em consideração como o empregado influencia o relacionamento com seu superior. É considerada como uma extensão da *teoria da atribuição*. (Wayne e Linden, 1995:232-261; Wayne, Graf e Ferris, 1995:156-161)

Por isto, é preciso cuidado, porque receber retorno de múltiplas pessoas é sempre uma aprendizagem acompanhada de intensa mobilização emocional. Nem todos podem estar preparados para recebê-los e utilizá-los produtivamente da mesma forma e com a mesma intensidade. Talvez aí esteja a maior contribuição das entrevistas individuais, com

---

<sup>12</sup> Conger, J. **Learning to lead**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.



profissionais preparados para contextualizar e explorar de forma diferenciada os conteúdos dos retornos. O enfoque do avaliado na avaliação de desempenho será ainda abordado em maior profundidade na seqüência deste trabalho.

Segundo Lawler III (2000b:167), quando se pergunta às pessoas se elas desejam obter retorno a respeito de seu desempenho normalmente a resposta consciente é sim, mas o que elas realmente desejam é retorno positivo. Isto, combinado com o fato de que a maioria das pessoas pensa que está tendo desempenho acima da média, cria muitas situações em que os indivíduos recebem mais avaliações negativas do que julgam ser válido e justo em muitos aspectos.

Aliás, fantasmas e disfunções da avaliação de desempenho não são surpresa. Em muitas culturas, é difícil para uma pessoa julgar a outra. Quem está julgando, muitas vezes, sente-se desconfortável. Muitos evitam dar retorno por medo de confrontação. Apresentar ineficiências de desempenho frente a frente pode ferir sentimentos. Por outro lado, quem recebe retorno sofre com a espera e a perspectiva de que ele seja negativo. Como a tendência é ficar na defensiva quando ineficiências são apontadas, mesmo quando gerentes estão dando boas notícias, empregados provavelmente as perceberão como não sendo suficientemente boas. Alguns desafiam a avaliação criticando o gerente ou redirecionando culpa para outros, ao invés de aceitar o retorno e procurar melhorar o desempenho. (Meyer, 1991:68-76)

Em algumas organizações, a avaliação de desempenho é tão desgastante que supervisores e empregados procuram evitá-la. É natural que todo avaliado tenha consciência das conseqüências tanto sob o ponto de vista tanto financeiro quanto das perspectivas futuras na organização. As pesquisas de Meyer et al. (1965:123-129) apontaram que quando se utiliza a mesma reunião para tratar simultaneamente de melhoria do desempenho e de pagamento de recompensas, avaliados tendem a se lembrar apenas da conversa sobre pagamento de recompensas. Tal percepção levou-os a sugerir que se deve tratar a questão da melhoria do desempenho em reunião distinta e distante da reunião em que for tratado o pagamento de recompensas segundo o desempenho.

### **7.12 Reflexões sobre o desempenho**

A questão do desempenho é vista neste trabalho como componente vital do modelo de motivação. Em termos mais específicos, o importante é o nexos entre esforço e desempenho e entre desempenho e recompensa. O terceiro nexos relevante é entre a recompensa e a satisfação de uma necessidade. Se uma pessoa não perceber a existência de qualquer uma destas ligações, não haverá motivação, nem um desempenho adequado.

O uso da remuneração variável como elemento de motivação e gerência na busca de melhor desempenho objetiva a construção de organizações de alto desempenho. O problema é que são inúmeros os detalhes que interferem simultaneamente em todo o processo, e isto faz com que o desempenho nem sempre seja o que se espera. Por tudo isto, o desempenho desejado precisa ser bem planejado. Trata-se de um processo que envolve as tarefas de definir o que se deve avaliar; desenvolver um sistema de avaliação para medir o que se deseja; e definir quando e quem irá avaliar o desempenho. Assim, avaliação de desempenho é um processo de comparação entre planejado e realizado.

Diante do grande número de alternativas para se obter resultados bem como medi-lo, optou-se por investigar o desempenho neste trabalho a partir de uma auto-avaliação do empregado, tomando como ponto central o cumprimento das metas e suas atividades correlatas. Maiores detalhes neste sentido serão apresentados na seqüência.

## **8. INTEGRANDO REMUNERAÇÃO VARIÁVEL, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO**

Quando uma organização declara que está comprometida em remunerar seu pessoal pelo desempenho, tal disposição traduz um princípio eficaz que reflete a realidade dos negócios, valores centrais e estilo gerencial. Quando isto é bem feito, há uma consolidação da crença de que a remuneração é realmente baseada no desempenho, o que pode produzir efeitos positivos nas áreas de motivação, atração e retenção das pessoas, assim como na cultura da organização. (Lawler III, 1990:44). Esta afirmação se apóia na teoria da expectativa, apresentada anteriormente, que destaca a grande interdependência entre remuneração variável, motivação e desempenho. Para aprofundar os conhecimentos sobre esta interligação, este capítulo irá explorar outros aspectos desta relação, mostrando os aspectos favoráveis e desfavoráveis.

### **8.1 Efeito dos diferentes métodos de motivação sobre o desempenho**

Para Locke (1982a:71-81), a motivação do desempenho dos empregados tem sido objeto de pesquisas sistemáticas, especialmente quanto ao uso dos métodos: a) dinheiro; b) estabelecimento de metas; c) participação e d) enriquecimento das tarefas. Os resultados dos estudos de campo e de simulações foram comparados com o propósito de determinar a eficácia relativa de cada um e indicaram que o dinheiro é o incentivo crucial na medida em que é o melhor instrumento para adquirir outros valores, incluindo estética, lazer e necessidades de auto-realização. Os efeitos da participação parecem ser menos robustos e diretos do que os demais. O estabelecimento de metas tem valor porque elas direcionam a atenção e a ação, mobilizam energia e encorajam a persistência. Os resultados do enriquecimento das tarefas foram superficialmente favoráveis, embora não esteja suficientemente claro se todos os fatores não motivacionais foram rejeitados nos estudos em questão. A técnica mais bem sucedida consiste em combinar dinheiro com estabelecimento de metas. Para Latham e Locke (1979:68), o fornecimento de retorno a respeito do desempenho e a remuneração segundo este desempenho obtido são motivadores apenas quando levam os

empregados a estabelecerem metas desafiadoras. Para Locke et al. (1984:694-700) o desempenho em metas auto-estabelecidas é função de: a) aptidão; b) nível da meta; c) estabelecimento da meta corretamente; d) aceitação da meta; e e) capacidade de interagir para alcançar o estabelecido.

Segundo a teoria da expectativa, a essência da motivação nos Planos de Remuneração Variável está na combinação de metas com premiação em dinheiro. Henderson (1994:395) fez uma análise a respeito da motivação na teoria da expectativa e afirma que se pode esperar que os empregados trabalhem consideravelmente abaixo de seu potencial quando: a) os objetivos que se espera que eles atinjam não estejam claros; b) os critérios para medir estes objetivos forem vagos; c) eles não tiverem confiança de que seus esforços levarão a uma avaliação satisfatória de seu desempenho; e d) eles acreditarem que a organização efetuará um pagamento de salário insatisfatório quando seus objetivos de desempenho forem alcançados.

Recapitulando Lawler III (1990:5), práticas tradicionais de remuneração não avaliam bem os resultados que um sistema de remuneração por desempenho deve avaliar, e por isto é necessário criar um conjunto de diferentes procedimentos para conceitualizar e estruturar os sistemas de pagamentos. A principal razão dos efeitos insuficientes ou inadequados da remuneração por desempenho parece estar nos procedimentos de implantação ou administração do plano. Referenciando-se a estes resultados de pesquisas, Stajkovic e Luthans (1999:49-58) propuseram a criação de um *modelo de modificação de comportamento organizacional* adequado para estabelecer procedimentos em um sistema de remuneração por desempenho. Eles sumaram este modelo nas seguintes palavras-chave sequenciais: identificar, medir, analisar, intervir e avaliar. Todas elas representam ações sobre o comportamento do empregado nas tarefas com o objetivo de melhorar o desempenho. Segundo suas análises durante um período de 20 anos, o uso deste modelo levou a um aumento de 17% no desempenho.

Tomando agora um estudo de caso mais recente sobre dinheiro, reconhecimento social e retorno a respeito do desempenho, Stajkovic e Luthans (2001:580-590) chegaram às conclusões relacionadas abaixo, apesar de entenderem que ainda é necessário examinar melhor seus diferentes efeitos no desempenho por meio de análise no mesmo campo com procedimentos sistemáticos de aplicação:

- Para as pessoas que trabalham em uma indústria realizando atividades simples, bem definidas e recebendo baixos salários o dinheiro foi percebido como um grande fator motivador de esforço extra, transformado em aumento de desempenho, uma vez que não havia necessidade de aumento de conhecimento, de aquisição de habilidades, de desenvolvimento de estratégias e de busca de eficácia pessoal.
- Quanto mais as pessoas receberam reconhecimento social, maior a probabilidade de vislumbrarem isto como sugestivo de um resultado tangível desejado para um futuro próximo. O reconhecimento social foi provavelmente percebido como indicador latente de um aumento de salário, de transferência para um trabalho melhor ou desejado.
- O retorno a respeito do desempenho em tarefas simples e bem definidas pode não ser tão útil quanto no caso de tarefas com contextos mais ambíguos. Para tarefas complexas, o retorno tem o mais forte efeito sobre o desempenho na tarefa quando seguido por reconhecimento social e por dinheiro em seguida. Por outro lado, o reconhecimento social também envolve alguma forma de retorno a respeito do desempenho. Assim, os autores entenderam que a similaridade entre ambos pode explicar a proximidade em seus efeitos sobre o desempenho.

Sintetizando este subitem, pode-se notar que existe uma relação de complementaridade entre os diversos elementos que motivam o ser humano no trabalho que foram apresentados nas teorias anteriores.

## **8.2 O plano de remuneração variável e a motivação no trabalho**

De acordo com o que foi discutido até aqui, pode-se afirmar que um Plano de Remuneração Variável possui elementos coerentes com as necessidades e o comportamento motivacional humano. Ele pode criar o ambiente necessário para despertar no empregado o desejo pelo desafio de se *alcançar metas* (Locke, 1968:157-189), construir a *auto-realização profissional* (Maslow, 1971:340-355; Herzberg, 2003:87-96) e o *orgulho* pelo trabalho realizado e pela empresa, incentivar o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício à *camaradagem* e ao bom *relacionamento social* entre os empregados (Levering, 1995:16), e estimular um forte vínculo entre o desempenho e a remuneração obtida, como consequência do esforço despendido (Porter, Lawler III e Hackman 1975: capítulo 12). O programa tem potencial para criar a *expectativa* de que um esforço próprio adicional (*instrumentalidade*)

para o cumprimento das metas de cuja fixação ele participou e que as considera viável levará a um melhor desempenho e trará recompensas financeiras, que atenderão às necessidades básicas individuais desejáveis (*valência*). Finalizando, o programa possui elementos que podem provocar o comportamento potencial dos empregados menos envolvidos, decorrentes das necessidades que, se estimulado por uma divulgação adequada, poderá criar um ambiente adequado para o conjunto de mudanças necessárias à empresa.

### **8.3 O plano de remuneração variável e o desempenho**

Este assunto vem sendo estudado desde que Taylor (1978) propôs a Administração Científica no início do século XX. O uso do dinheiro como elemento motivador e responsável por um melhor desempenho foi estudado por muitos autores, que sempre quiseram aperfeiçoar este mecanismo, tornando-o eficaz para o gerenciamento.

Retomando o que já foi abordado aqui sobre este tema, o estudo de Katz e Khan (1970:398-399) reforçou a idéia de que a remuneração variável incentiva a cooperação entre as pessoas na organização para alcançarem objetivos individuais, coletivos e organizacionais. Ele sugere que a organização deva oferecer a seus participantes diversos tipos de alicientes (incentivos) para manterem a sua cooperação. Naquela ocasião, foram apontadas três condições principais para que os incentivos influenciassem adequadamente os empregados a manterem sua cooperação:

- *precisavam ser percebidos como suficientemente grandes a fim de justificarem o esforço adicional necessário para consegui-los;*
- *precisavam ser percebidos como diretamente relacionados ao desempenho solicitado e serem concedidos imediatamente após o desempenho;*
- *precisavam ser percebidos como eqüitativos pela maioria dos membros do sistema, muitos dos quais não os receberão.*

Essas condições sugerem algumas ações ideais, segundo os quais os incentivos individuais, que funcionam tão bem em certas situações, podem ser de difícil aplicação em outras. Segundo Romano (1991:16-18), em uma empresa na qual há uma remuneração variável atrelada a lucro

*o elemento de subordinação nas relações trabalhistas passa a ser substituído pelo elemento responsabilidade. Isto significa que o trabalhador é identificado como cidadão participante da comunidade e não hierarquicamente inferior ao empregador. A expectativa dentro do trabalho é o desafio e isto corresponde à produtividade: criar oportunidades para que cada empregado tenha um senso de acompanhamento e crescimento. Desta forma, a produtividade advirá automaticamente e será maior nas decisões assumidas através de cooperação. Logo, o rendimento do trabalho em equipe aumenta e o tempo perdido nos conflitos trabalhista se reduz.*

Segundo Weil (1992:58-69), os programas de participação tornaram os operários coproprietários. Dessa forma eles procuram aumentar o lucro da empresa ao máximo, evitando toda ação que os prejudiquem, mesmo que fosse no interesse do Sindicato. Esta afirmação é válida de uma maneira geral, porém, tem efeitos mais significativos nas pequenas e médias empresas, nas quais o empregado tem uma maior visão global da empresa e pode fazer a diferença no contato direto com o cliente na prestação de serviços e no atendimento individualizado. É também válido nas situações em que há um trabalho em equipe e o grupo passa a agir para evitar que alguém comprometa o desempenho coletivo.

A remuneração variável é apenas uma forma de se influenciar o desempenho. Para Möller (1997:107-108), muitos gerentes criam “missões” que falam ao cérebro das pessoas e não ao coração. Os funcionários podem até responder “sim” a perguntas como “Você acredita que seja necessário mudar?”. Mas isto não significa nada para eles. A gerência precisa entender que as pessoas devem estar emocionalmente envolvidas e acreditarem que também vão sair ganhando para poder dar o melhor de si. Uma empresa não terá sucesso sem que seus funcionários também tenham sucesso pessoal.

Para Lawler III (2000a:23-26), mesmo quando o desempenho de uma organização não é eficaz, é muito difícil realizar mudanças. Apoiando-se no clássico *modelo estrela* de eficácia organizacional (FIG. 1), ele argumenta que as organizações são eficazes quando sua estratégia, sua estrutura, seus processos, seu sistema de remuneração e suas estratégias de pessoal se ajustam entre si. Se qualquer mudança no processo organizacional se fizer necessária, não basta apenas realizar ajustes em uma delas; é preciso haver uma integração entre elas. Por isto, as mudanças são tão difíceis, e muitas organizações não mudam mesmo quando seu desempenho não está bom a muito tempo. Lawler III (2000a:23-26) argumenta que quando se faz necessário realizar uma mudança, pode-se motivá-la atrelando as melhorias desejadas no desempenho organizacional ao sistema de remuneração. Se o sistema de

remuneração envolver a todos no processo, diretores, gerentes e funcionários poderão se comprometer com o sucesso da mudança.

Lobingier (2000:288-304), ao estudar nove setores econômicos por um período de 20 anos para avaliar se houve melhoria no desempenho das empresas que remuneraram seus executivos, concluiu que em sete deles, quem adotou o sistema no primeiro terço do período pesquisado apresentou resultados significativamente positivos em pelo menos três indicadores setoriais. O uso da remuneração variável exclusivamente para a diretoria não é o foco do presente trabalho, mas esta conclusão é pertinente ao tema.

#### **8.4 Disfunções da remuneração variável e suas conseqüências para a motivação e o desempenho**

Tendo em vista os objetivos deste trabalho, é conveniente revisar os autores que abordaram este tema sob o ponto de vista crítico, posicionando-se até mesmo como seus adversários. É preciso avaliar as dificuldades que os defensores desta idéia tiveram ao longo do tempo distinguir e quais foram as reações das pessoas que trabalharam no passado sob a remuneração variável.

Tomando-se, inicialmente, a situação brasileira, Albuquerque (1991:74-79) mostrou, por meio de suas pesquisas, que as principais dificuldades para a implantação de um programa de participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas no Brasil foram:

- *legislação brasileira: ausência, indefinição de critérios - (43);*
- *ausência de cultura participativa - (14%);*
- *barreiras administrativas/ resistência da diretoria e acionistas - (11%);*
- *encargos trabalhistas, incorporação aos salários, obrigações fiscais - (9%);*
- *pressão dos sindicatos - (6%);e*
- *resultados em longo prazo/ não há incentivos (6%).*

Já Azevedo (1991:45) diz que existe paternalismo estatal, sindical e empresarial no Brasil, que dificulta a implantação de programas de participação em lucros e resultados. Rodrigues (1991:158-174) acrescenta conclusões relevantes sobre os aspectos da administração com base em sua análise da estrutura das organizações brasileiras. Ao abordar os aspectos da centralização, ela afirma que, apesar de a autorização das decisões se processar no nível



imediatamente abaixo da diretoria, ainda assim observa-se a característica centralizadora das organizações nacionais, uma vez que as decisões mais operacionais não são delegadas às áreas de competência. A delimitação da responsabilidade é ambígua. Nos níveis hierárquicos mais altos, a auto-suficiência divisória faz com que todo mundo seja especialista em quase tudo, ao passo que nos níveis hierárquicos mais inferiores há os “quebra-galhos”, pessoas que resolvem problemas das mais diversas naturezas. Portanto, os limites entre as funções podem ser claramente definidos no papel, mas na prática a administração vem-se apoiando naquelas poucas pessoas que podem resolver ou fazer quase tudo. As empresas nacionais apresentam práticas administrativas que se prendem a razões histórico-culturais, na medida em que sua estrutura relembra os valores e padrões organizacionais das unidades patrimoniais agrárias. O modelo familiar de gestão não admite delegação de decisões fora do âmbito da família uma vez que geralmente, poucas pessoas decidem tudo.

Essas características dificultam a implantação e a utilização da remuneração variável, pois, segundo Corrêa (1999:19-21), deve-se ter em mente que ela exige consenso (quanto ao que se deve ser feito), esforço (investimento considerável de tempo em reflexões, decisões e análises de alternativas, abertura dos executivos para ouvir e lidar com opiniões discordantes e crença no potencial das pessoas), paciência (para a busca de resultados a médio e longo prazo), cultura apropriada (aberta à participação mais ampla), desenvolvimento de pessoas, ambiente (estimulante, incentivador) e comunicação (que incentive a contínua participação).

Baseando-se em pesquisas nos Estados Unidos, Kohn (1995:13) apresentou como aspecto negativo o fato de que *as recompensas têm sucesso em assegurar, de forma ampla, apenas uma coisa: submissão temporária*. Assim, os incentivos dados sob a forma de motivadores *extrínsecos* não alteram as atitudes que estão subjacentes ao comportamento humano; ou seja não criam compromisso duradouro com nenhum valor ou ação. Os incentivos meramente modificam aquilo que as pessoas fazem durante algum tempo. Eles compram temporariamente a aceitação fazendo com que pareça que os problemas estão resolvidos. Quando se trata de produzir mudanças duradouras de atitude e comportamento, todavia, as recompensas assim como as punições, são surpreendentemente ineficazes. Uma vez que as recompensas desaparecem, as pessoas voltam aos seus antigos comportamentos.

Outra questão central está no fato de que a punição e a recompensa são faces da mesma moeda; ou seja, existe um lado manipulador em toda recompensa. Muitas vezes, a coerção e o

medo destroem a motivação e criam resistência, defesa e raiva. Por isto, a administração punitiva não é recomendada na relação entre o supervisor e o empregado. Quando existem planos de incentivos, o empregado pode se sentir tentado a ocultar quaisquer problemas que possa estar tendo e se mostrar absolutamente competente ao gerente que controla o dinheiro. Ele pode optar pela bajulação e por demonstrar que tudo está sob controle, em lugar de pedir ajuda. O próprio processo de negociação de metas e prêmios também pode ser uma fonte de conflitos, pois as pessoas tendem a baixar seus alvos quando são encorajadas a pensar que vão conseguir ganhar por seus esforços. Além disto, as recompensas podem induzir o empregado a fazer exatamente aquilo que lhe foi solicitado, evitando assumir riscos, ousar, buscar novos caminhos, exercitar a criatividade.

Em suma, para Kohn (1995:12-19) o que motiva mesmo as pessoas é a motivação intrínseca, ou seja, aquela que vem de dentro do indivíduo, própria dos sentimentos, necessidades e interesses particulares de cada um. Para ele, o que vem de fora não motiva. Os planos de incentivos não funcionam porque o pagamento corrói o interesse. Recompensas têm um lado punitivo e rompem o relacionamento.

Lawler III (2000b:67-68) responde a estas críticas afirmando que

*não se justifica abandonar a remuneração por desempenho e que o melhor caminho é criar sistemas de remuneração que se ajustem às modernas formas de organizações e estratégias de negócios. Diante do potencial do pagamento para motivar o desempenho, a melhor solução não é eliminar o pagamento como motivador e perder um importante direcionador do desempenho, mas utilizá-lo para motivar o comportamento correto.*

Ele complementa suas críticas a Kohn (op. cit) e outros defensores da motivação intrínseca (Deci<sup>13</sup>) afirmando que eles não apresentaram uma alternativa viável à remuneração por desempenho tradicional e a Deming<sup>14</sup>, dizendo que ele propôs apenas “*remunerar o empregado adequadamente*”, ao invés de remunerá-lo por desempenho. Segundo Kohn:

*Isto não é obviamente uma alternativa adequada para a remuneração por desempenho porque entre outras coisas, em muitas sociedades o pagamento é considerado justo somente quando quantias diferentes são pagas a trabalhadores que produzem contribuições diferentes. Deming também falhou ao reconhecer que a motivação pode ser criada por um sistema eficaz de remuneração por desempenho. Ironicamente, evidências que sustentam o argumento que a remuneração pode ser um motivador está inserida em suas críticas aos sistemas existentes de remuneração por desempenho. Se a remuneração não fosse*

---

<sup>13</sup> Deci, E. L. **Intrinsic motivation**. New York: Harper Collins, 1954.

<sup>14</sup> Deming, W Edwards. **Out of the crisis**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1986.

*motivadora, ela não poderia causar muitas disfunções comportamentais que eles e outros atribuem a ela.*

Ainda com apoio na argumentação de que se deve aceitar apenas a motivação intrínseca no trabalho, Bergamini (1990:31) afirma que a grande preocupação não deve ser a de buscar o que deve ser feito para motivar as pessoas, e sim buscar estratégias que não desmotivem aquelas que chegaram motivadas para o trabalho. Assim, criar bases para a alocação de recompensas é o mais relevante propósito de um sistema de avaliação de desempenho.

Lawler III (2000b:68-69) reconhece o argumento dos defensores da motivação intrínseca de que esta é uma poderosa fonte de desempenho, conforme apurado em pesquisas, entretanto afirma que os defensores da motivação intrínseca não reconhecem que em muitos casos, a motivação intrínseca não é suficiente para motivar todos os comportamentos que são necessários para tornar uma organização bem-sucedida. O problema é que a motivação intrínseca algumas vezes leva a comportamentos equivocados. Infelizmente, o que é interessante para as pessoas nem sempre é o melhor sob ponto de vista de uma organização eficaz. Além disto, os defensores da motivação intrínseca não abordam a questão da adequada distribuição dos lucros e valores criados por organizações como resultados do esforço de indivíduos que investiram seu capital humano.

De acordo com Lawler III (2000b:65-66), é fácil aceitar a idéia da remuneração por desempenho, entretanto o problema está nos detalhes do projeto e na gerência eficaz do Plano de Remuneração Variável. Ele é difícil de ser projetado, mantido e gerenciado. Um exemplo disto está em Xavier et al. (1999:52), que afirmam que um salário como prêmio pode ser altamente desmotivador se os resultados da empresa tiverem sido excepcionais ou podem comprometer seu futuro se os resultados não forem satisfatórios. É possível ainda haver um colapso devido à burocracia do programa ou por sabotagem de empregados inteligentes que descubrem maneiras de burlá-lo (Lawler III, 2000b:65-66).

Ao avaliar programas de remuneração variável, Becker (1998:163) concluiu que, apesar de os representantes do nível gerencial afirmarem que o principal objetivo para a sua utilização é o indivíduo e usarem expressões como motivar, incentivar, estimular e aumentar a qualidade de vida, estes programas priorizam mais fortemente elementos relacionados a princípios de gestão da empresa, tais como aumento de produtividade, qualidade e redução de desperdícios.

Esta conclusão da pesquisadora levou em conta o fato de os esforços para mudanças de comportamento e cumprimento das metas não serem contemplados para fins de pagamento de benefícios. Além disto, faltas justificadas reduziam o valor a ser pago.

Para Lawler III (1990:57-69) o melhor exemplo disto pode ser percebido no que ocorreu com a remuneração por produção (por peça produzida) dentro do modelo da Administração Científica. Sintetizando, os principais problemas que levaram este sistema à falência em muitas empresas foram:

- Maximização de ganhos. Assim que o sistema começava a funcionar, os empregados passaram a produzir segundo os seus interesses para que, durante as negociações, obtivessem os melhores ganhos relativamente ao trabalho que teriam de fazer. A estratégia consistia em produzir no ritmo mais lento possível durante as medições de tempo para formação do padrão de produção e procurar esconder dos gerentes toda a melhoria nos métodos de produção para que as tarefas não fossem novamente estudadas.
- Preservação do emprego. Aumentar a produtividade poderia ser um risco para os empregos. Não importava o problema macro da competitividade internacional, porque no curto prazo o que era relevante era a preservação do emprego.
- Desentendimentos entre os empregados e a gerência. A falta de confiança mútua entre as partes arruinava as condições de negociação.
- Desentendimentos entre empregados, administradores dos planos e aqueles que estabeleciam os padrões de desempenho. Quando o padrão de produção era estabelecido em nível muito alto, os empregados produziam em níveis extremamente baixos para forçar a mudança do padrão.
- Divisão dentro da força de trabalho. A utilização desta forma de remuneração para apenas uma parte dos empregados da empresa levava à não cooperação e à improdutividade daqueles que estavam envolvidos de alguma forma no processo mas se sentiam discriminados por não participarem dos ganhos com a produtividade.
- Custo com equipe de manutenção do plano. Qualquer mudança de tecnologia ou de novos produtos, exigia atualização dos padrões. A própria apuração dos valores individuais a serem pagos por período também contribuía para que a equipe de apoio e controle do sistema gerasse um custo significativo para a empresa. Somado todo este custo adicional, muitas vezes, não justificava o ganho de produtividade que o sistema oferecia. Além disto,

os gerentes tinham que ter atenção redobrada para determinar quando os padrões tinham que ser alterado.

- Limitação dos incentivos. Tratava-se de um sistema restrito a determinados tipos de comportamentos incentivados. Infelizmente, muitas coisas que precisam ser feitas não são simples de mensurar. Não se pode ignorar que muitas atividades periféricas também fazem parte do processo, as quais, se não estiverem contempladas no plano de incentivos, poderão ser objeto de desconsideração.
- Deterioração da cultura organizacional. A divisão interna dos trabalhadores, mais os conflitos com os administradores do plano, mais os encarregados de estabelecer os padrões podem produzir um clima caracterizado por baixa confiança, falta de compartilhamento de informações, restrições à solução de problemas em conjunto e inflexibilidade.

Dessa forma, embora o sistema de incentivos utilizado pela Administração Científica fosse eficaz para motivar um melhor desempenho no trabalho, os comportamentos contraproducentes, os custos de manutenção, a divisão da força de trabalho e a deterioração da cultura fizeram com que muitas organizações deixassem de utilizá-lo porque os aspectos negativos pesaram mais que os positivos.

Já o sistema de remuneração por mérito pode vir a fracassar por falta de credibilidade e de instrumentos claros de medida de desempenho, segundo o que afirmam Mohrman et al. (1989:115). Eles complementam da seguinte forma:

Há uma grande evidência de que a avaliação de desempenho na maioria das organizações não é bem feita e que, como resultado, não há uma boa medida do desempenho individual. Muitas vezes, o problema está no fato de que os gerentes não estão preparados para avaliar o desempenho. Em outros casos, o problema está no uso de um sistema de avaliação de desempenho deficiente.

Lawler III (1990:71-76) acrescenta que se a avaliação for feita pelo julgamento dos gerentes e não por critérios objetivos para medir o desempenho, os subordinados irão considerá-la como inválida, injusta e discriminatória. Como as medidas subjetivas de desempenho não são confiáveis, os pagamentos decorrentes destas formas de avaliações não serão percebidos como vinculados ao desempenho. Quando o critério é subjetivo, o gerente, muitas vezes, não é capaz de conceder um índice muito diferente entre os que têm desempenho bom e ruim. Para não ter que explicar o porquê dos baixos índices, freqüentemente surgem frases do tipo “Eu tentei mas não consegui”; “Fui voto vencido”; “As normas não permitiram.”. Tudo isso

causa um desastre na motivação do empregado, porque quebra a relação desempenho remuneração e aponta que ganhos adicionais serão obtidos por meio de outros critérios. Outro problema apontado por ele está na incorporação do valor ao salário regular. Se isto acontecer, o empregado estará sempre recebendo ao longo de toda a sua permanência na empresa por um bom desempenho do passado, mesmo que ele venha a ter baixos desempenhos no futuro.

### **8.5 Remuneração variável como instrumento de desenvolvimento e de retenção de pessoas**

Sintetizando o ponto de vista de Lawler (2000b:126-146), pagar a uma pessoa requer práticas significativamente diferentes de gerência de recursos humanos e produz resultados dramaticamente diferentes. O mais importante é que ao se focar no resultado, ao invés de focar no trabalho de uma pessoa, cria-se o potencial de formar organizações muito mais eficazes em desenvolver e reter as pessoas certas. Por isto, não se deve remunerar cargos e funções, e sim pessoas, segundo os resultados que elas proporcionam.

Em uma remuneração por cargo ou função, quando alguém é promovido e recebe maiores responsabilidades, o aumento de salário é imediato. Quando se paga por desempenho, conhecimentos e habilidades, o dinheiro não é automaticamente desembolsado pela organização. Cria-se um compromisso de remunerar tão logo o desempenho ocorra e o conhecimento e a habilidade sejam adquiridos. Ou seja, o dinheiro sai somente quando houver eficácia. O foco deve ser no que as pessoas podem fazer, e não no que elas fazem no trabalho do dia a dia. Contudo, remunerar por habilidades adquiridas não é uma tarefa fácil. Segundo Lawler (2000b:126-146), os passos para se elaborar um sistema com este objetivo são:

- identificar a habilidade necessária para uma operação eficaz;
- identificar o perfil ideal de habilidades para todos os indivíduos;
- valorar cada habilidade e conjunto de habilidades;
- desenvolver regras de aquisição de habilidades;
- determinar maneiras de se determinar se uma pessoa adquiriu uma habilidade;
- desenvolver políticas relativas a habilidades obsoletas (Lawler, 2000b:126-146).

Para o autor, existem três áreas de habilidades e conhecimentos que a descrição para as pessoas devem focar: *a) conjunto de habilidades técnicas e conhecimentos; b) o modelo de negócios da organização; e c) organização, comando e gerência.*

Finalmente, ele afirma que, segundo a experiência adquirida nos anos 1960, a retenção de pessoas não deve ser feita por meio de acréscimos por antigüidade. Estes planos devem ser eliminados. Os planos de aposentadoria não devem ter valores fixos regulares. As organizações e as pessoas devem efetuar contribuições anuais segundo as quantias de que dispõem. O plano deve ser portátil; ou seja, as pessoas devem poder continuar a contribuir para ele se saírem da organização. As pessoas de alto valor e cruciais para a organização devem ser remuneradas igual ou acima do mercado. Vários tipos de planos de distribuição de ações são válidos neste caso. Valores em dinheiro decorrente do desempenho alcançado podem ser usados seletivamente para reter as pessoas-chave. Não é necessário abranger pessoas que, por questões de tecnologia ou estilo de gestão, executam tarefas que requerem baixo valor agregado de trabalho humano. Nestes casos, as diferenças de desempenho podem ser tratadas pelo sistema tradicional de remuneração.

Enquanto o autor citado acima recomenda que somente pessoas chaves tenham remuneração variável, no Brasil a legislação determina que a participação nos lucros e resultados seja distribuída para todos.

### **8.6 Reflexão sobre a integração entre remuneração variável, motivação e desempenho**

Diante de todos estes estudos apresentados a respeito dos fatores pertinentes ao plano de remuneração variável sobre a motivação e o desempenho, percebe-se uma lacuna na teoria sobre como estes elementos estão efetivamente se articulando em um contexto brasileiro. Novamente, não está claro em muitos artigos referenciados quem foi entrevistado (empregados ou gerentes ou diretores). A percepção dos empregados neste processo é determinante para sua motivação e para melhoria de seu desempenho. Assim, essa é uma lacuna teórica a ser explorada na questão central de investigação (Qual a influência da remuneração variável na motivação e no desempenho dos empregados no trabalho?). Concomitantemente, ela possui desdobramentos relevantes porque diante das disfunções apresentadas anteriormente para a remuneração variável, especialmente no subitem 8.4, a avaliação dos diversos aspectos do plano pelos empregados passa a ter importância relevante para a compreensão de todo o processo. É preciso conhecer dentro deste ambiente o que efetivamente motiva o empregado e o que o leva a um melhor desempenho.

Esta investigação científica se insere ainda em um contexto de busca de um sistema que apresente os melhores resultados, o que, aliás, é uma constante no campo dos estudos organizacionais tendo em vista a dinâmica ambiental. Neste cenário, qualquer dificuldade para implantar e utilizar um plano de remuneração variável precisa ser entendida, analisada e superada por meio de uma decisão gerencial. Diante do leque de restrições e ameaças que as organizações enfrentam no Brasil, a forma de remuneração não deve criar mais divergência entre o capital e o trabalho. Apesar de todas as vantagens apregoadas para a utilização de um plano de remuneração variável com metas desafiadoras e recompensas que efetivamente interessem ao trabalhador, o que se vê de forma variada é que isto é muito fácil de ser dito, mas em algumas situações, muito difícil de ser feito.

Um plano de remuneração variável com problemas e ou mal gerenciado só contribuiria para criar mais embaraço no processo competitivo. Empresa e empregados precisam entender que o objetivo maior é a formação de uma parceria do tipo “ganha-ganha”, pois as empresas que tiverem conflitos desta natureza estarão em desvantagem em relação àquelas que conseguirem o entendimento. Naturalmente, ao se adotar um plano de incentivo e ou uma remuneração variável em uma empresa, espera-se que surjam resultados. Caso eles não apareçam, a questão central está em verificar o que precisa ser ajustado, onde, quando, como e quem deve fazer os ajustes necessários.



## 9. METODOLOGIA DE PESQUISA

### 9.1 Estrutura nuclear da investigação

O problema da pesquisa - “Qual é a influência da **remuneração variável** na **motivação** e **desempenho** dos empregados no trabalho?” - pode ser representado graficamente conforme a Figura 4.

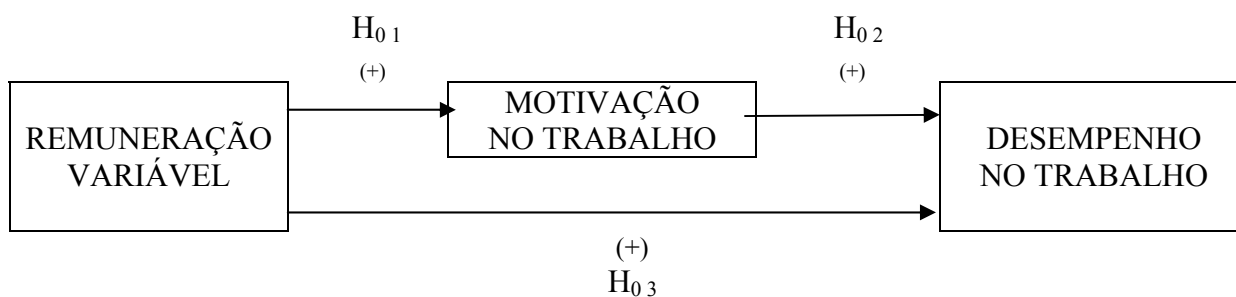


FIGURA 4 – Representação gráfica do problema da pesquisa.

FONTE - Elaboração do autor.

Investigou-se como a remuneração variável afeta a motivação, ou seja, se existem pessoas motivadas e desmotivadas em decorrência do Plano de Remuneração Variável. É a linha de pesquisa da hipótese  $H_{01}$ , apresentada no início deste trabalho. Em seguida, investigou-se qual é o desempenho destas pessoas motivadas e desmotivadas, ou seja, a hipótese  $H_{02}$ , contempla a existência de pessoas desmotivadas apresentando bons e maus desempenhos e pessoas motivadas apresentando bons e maus desempenhos. Finalmente, a hipótese  $H_{03}$  investiga como a remuneração variável afeta o desempenho, comparativamente com o sistema de remuneração tradicional (remuneração fixa), sem considerar os efeitos da motivação. Todas as hipóteses foram investigadas de acordo com o ponto de vista dos empregados.

Para entender melhor como a remuneração variável, a motivação e o desempenho se inter-relacionam, foram usados dois modelos (abordagens), sustentados pelas mesmas teorias. Trata-se de observar o mesmo problema (processo) sob dois ângulos diferentes. O primeiro

modelo destaca o papel do Plano de Remuneração Variável na motivação e no desempenho, incluindo outras variáveis que intervêm no processo (Figura 5).

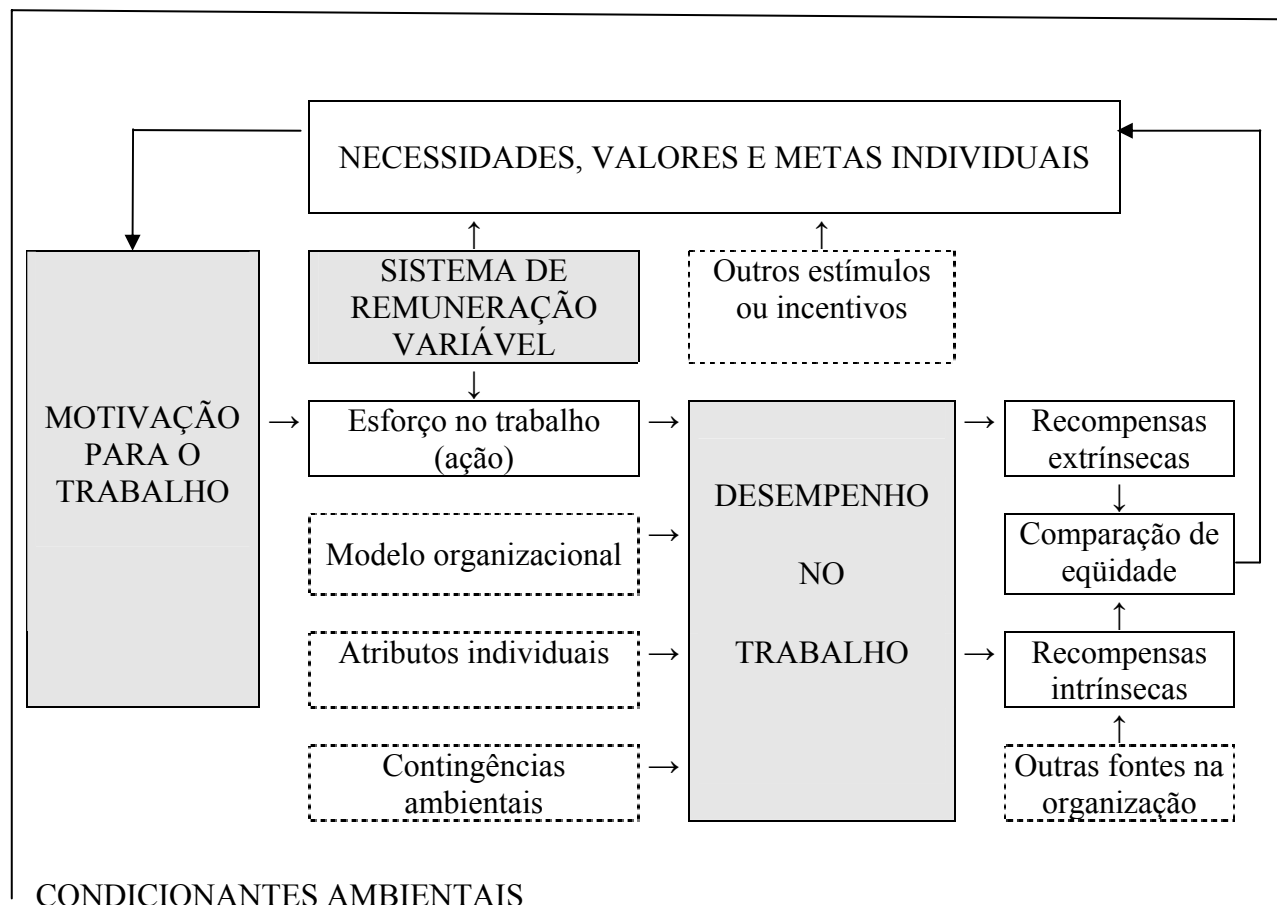


FIGURA 5 – Modelo de influências na motivação e no desempenho. O papel do Plano de Remuneração Variável

FONTE - Elaborado a partir de Porter, Lawler III e Hackman (1975:121) e Porter e Lawler III (1968:165).

Neste modelo, está subjacente que um Plano de Remuneração Variável eficaz inclui o estabelecimento de metas desafiadoras viáveis e recompensas atrativas para estimular as necessidades individuais (Locke, 1968:157:189). Isto leva à motivação, ou seja, a um estado de tensão e predisposição para agir. As metas devem permitir a percepção de que o esforço levará ao desempenho (cumprimento das metas) e de que o sistema de avaliação de desempenho, previamente definido e percebido como justo, contribuirá para estimular a percepção de que o desempenho levará à recompensa desejada (ver subitem relativo à teoria da expectativa).

Segundo Henderson (1994:3-14), o desempenho não é obtido apenas graças ao esforço individual. Ele é afetado também pelo modelo organizacional, pelos atributos individuais e pelas contingências ambientais que serão consideradas como variáveis intervenientes no modelo, e não objeto de investigação. Entende-se como *modelo organizacional* tudo aquilo que for de responsabilidade da organização que afeta o desempenho, como, por exemplo, a infra-estrutura disponibilizada no local de trabalho, a qualidade e a quantidade do ferramental, equipamentos de trabalho, equipamentos de segurança individual e coletiva, temperatura ambiente, condições de higiene, estilo da gerência, instrumentos de planejamento, organização, direção e controle, clima organizacional e treinamento na tarefa. Os *atributos individuais* podem ser caracterizados pelo nível de inteligência, competência, personalidade, conhecimento, acuidade visual, força física e destreza manual. Alguns nunca serão alterados e outros poderão precisar de um período maior que o de execução da tarefa para serem alterados, entretanto existem aqueles que poderão ser alterados caso o indivíduo estabeleça como meta pessoal (recompensa intrínseca) a sua mudança ao longo do período. As *contingências ambientais* ou variáveis de contexto (Pride e Ferrell, 2000, 41-57) são muito difíceis, se não ou impossíveis, de serem controladas pelo indivíduo e ou pela organização. Elas também nem sempre são previstas, e suas conseqüências podem ajudar, dificultar ou impedir o alcance do desempenho desejado (metas). Fazem parte deste grupo: as ações da concorrência, as ações das forças políticas legais e regulamentadoras, os efeitos da natureza (chuvas, raios, vendavais etc.), as mudanças econômicas (taxa de juros, dólar etc.), as mudanças sócio culturais (greves, manifestações, revoluções, hábitos de consumo, doenças, epidemias etc.), os recursos naturais (abundância ou escassez de matérias primas etc.) e as mudanças tecnológicas.

O desempenho no trabalho pode gerar recompensas intrínsecas, conforme apresentado anteriormente no referencial teórico. Trata-se de um processo administrado pelo próprio indivíduo. Como as recompensas intrínsecas nem sempre estão vinculadas às recompensas oriundas do desempenho, é necessário representar no modelo outras características da organização capazes de gerar recompensas intrínsecas.

O modelo da Figura 5 contempla também que segundo a teoria da expectativa (Porter, Lawler III e Hackman, 1975: capítulo 12), as recompensas extrínsecas podem ser materializadas pela organização por meio do Plano de Remuneração Variável adotado. Quando o ser humano recebe as recompensas intrínsecas e extrínsecas, imediatamente é feita uma comparação de

equidade para avaliar se o que foi obtido por ele, comparativamente ao que foi obtido por terceiros, é uma recompensa justa e adequada (Adams, 1965:267-300). É esta percepção que efetivamente vai determinar a satisfação ou insatisfação das necessidades do indivíduo, assim como a direção e a intensidade do esforço a ser aplicado.

O esforço pode ainda ser direcionado pelo sistema de remuneração variável, que indica prioridades, metas e, muitas vezes, o que não deve ser feito. Para Schermerhorn Jr et al. (1999:86), o esforço pode ser classificado como intenso, moderado, reduzido ou nenhum.

O esforço próprio de cada indivíduo na realização das tarefas como decorrência da motivação e do direcionamento do sistema de remuneração é a variável que afeta o desempenho no trabalho que será objeto das investigações e análises.

O segundo modelo, conforme referenciado no início deste subitem, corresponde à abordagem utilizada para observar o problema investigado segundo outros aspectos específicos da teoria da expectativa. O objetivo agora é complementar e entender a influência da remuneração na motivação e desempenho. Vale lembrar que na teoria da expectativa a valência representa a atratividade da recompensa, a expectativa é a crença de que o esforço leva ao desempenho (esforço → desempenho) e a instrumentalidade é a percepção de que o desempenho leva ao resultado; (desempenho → resultado), ou seja, o esforço leva ao resultado, que será recompensado com algo que interessa (Figura 6).

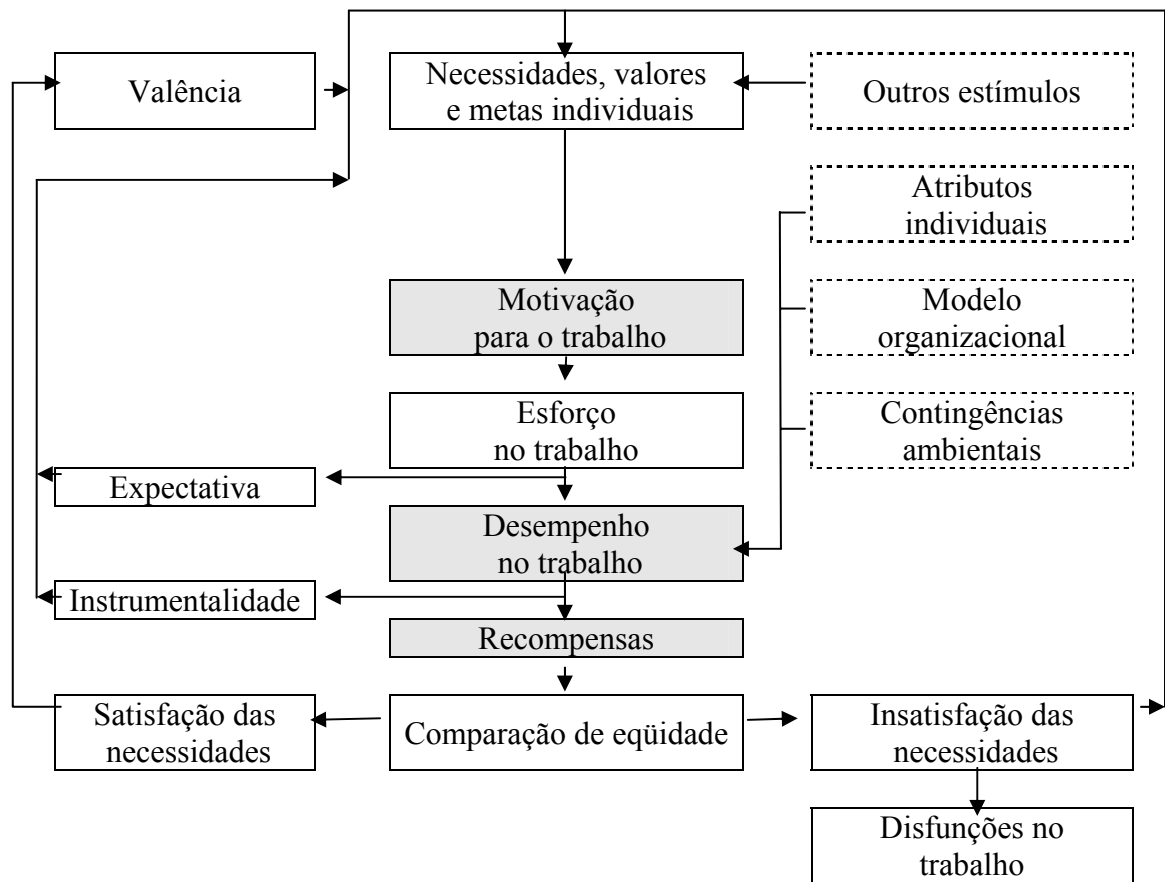


FIGURA 6 – Modelo de influências na motivação e no desempenho - Teoria da expectativa  
 FONTE - Adaptado de Porter, Lawler III e Hackman (1975:121) e Porter e Lawler III (1968:17).

Cada indivíduo tem como objetivo assegurar a satisfação de suas necessidades. De acordo com a abordagem da teoria da expectativa, a perspectiva de satisfação de uma necessidade por meio de uma recompensa é o grande fator responsável pelo interesse pela recompensa, ou seja, a recompensa tem valência positiva (há interesse pela recompensa).

Caso o esforço despendido leve a um resultado que após a comparação de equidade resulte em insatisfação, existem duas alternativas. A pessoa pode tomar isto como estímulo ou desafio para uma nova tentativa (Locke, 1968:157-189). Ou seja, dá-se início a um novo ciclo, objetivando satisfazer àquela necessidade a partir da correção dos erros eventualmente cometidos no passado. Só que nem sempre as pessoas encaram a questão desta forma. Ao invés de agir conforme anteriormente, a insatisfação pode levar a disfunções no trabalho, tais como: conflitos, apatia, desinteresse e demissão. Muitas vezes, isto se associa a insônia,

gastrite, estresse ou outros problemas de saúde. Todavia, na estrutura nuclear de influências, este estudo não está interessado nesta abordagem. O foco está nas ações e reações desencadeadas pelo Plano de Remuneração Variável que estimulam as necessidades para criar motivação para o trabalho, gerar o esforço empregado no trabalho e refletir sua influência no desempenho obtido.

O processo da motivação é contínuo desde o nascimento até a morte do indivíduo, pois assim que uma necessidade é satisfeita, logo surge outra em seu lugar (McGregor, 1973:8). Pode-se concluir que ele é dinâmico, frágil e exige um ajuste igual ao de um grande quebra-cabeça porque muitos outros elementos podem ser agregados nesta análise.

## 9.2 Métodos, técnicas e delimitação do campo de estudo

Um dos primeiros passos deste trabalho foi a realização de uma **pesquisa exploratória** a partir de 2000 até o final de 2002, em 44 empresas que possuíam programas de remuneração variável. Objetivou-se conhecer a prática da remuneração variável, os acordos de participação firmados, o grau de abrangência dos sistemas de remuneração variável, os critérios para a divisão do bolo e os processos de negociação das metas. Estas informações foram coletadas por meio de **entrevistas não estruturadas** (Thiollent, 1987:35, Chizzotti, 1991:92-94), realizadas a partir do tema remuneração variável sem uma estruturação do problema.

Paralelamente, foi feita uma **análise documental** contemplando: acordos de participação nos lucros e resultados protocolados na Delegacia Regional do Trabalho de Minas Gerais, a legislação pertinente, notícias veiculadas em jornais (Gazeta Mercantil e Estado de Minas) e revistas de negócios (Exame e Você S.A.), publicações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e práticas das empresas de consultoria (The Hay Group e Arthur Andersen).

Na seqüência, optou-se por realizar um **caso piloto**, com o intuito de revelar inadequações iniciais e ou realizar eventuais adaptações. Sua vantagem está em permitir que o projeto seja alterado e revisado após os estágios iniciais do estudo, mas sob rigorosas circunstâncias. Tal instrumento pode revelar inadequações no projeto inicial ou pode ajudar a adaptá-lo, segundo Yin (2001:75), que complementa afirmando:

Em um estudo de caso único o que se considerou ser um caso exclusivo ou revelador pode acabar não sendo nenhum dos dois. Já no estudo de casos múltiplos, a seleção dos casos pode ser modificada devido a novas informações obtidas o que dá flexibilidade ao método. Há possibilidade de se alterar a seleção inicialmente elaborada sem mudar o propósito ou os objetivos do estudo para se adaptar ao caso que foi encontrado. Por isto, a primeira empresa a ser estudada terá o papel de caso piloto.

Todas essas afirmações se comprovaram, de maneira que o caso piloto foi de grande utilidade em todos os aspectos para a seqüência do trabalho.

A pesquisa teve continuidade por meio de um **estudo múltiplo de caso**, tomando-se empresas que tinham características relevantes. Cada uma foi escolhida com um propósito revelador e para testar as teorias existentes. A possibilidade de comparação entre os casos evidenciou a vantagem de tornar as provas resultantes mais convincentes e o estudo global mais robusto (Yin, 2001:39-77). Cada um serviu a um propósito específico de acordo com o escopo global da investigação, ao permitir comparar processos interdependentes em fases distintas, não se limitando ao antes e ao depois de uma mudança. (Bruyne et al., 1977:224-232). Desta forma, o critério de seleção das empresas foi proposital, por julgamento, não probabilístico, em uma abordagem eminentemente **qualitativa**. (Bryman, 1992; GIL, 1999). O objetivo foi selecionar empresas que tinham diferentes sistemas de remuneração variável, devidamente estruturadas e funcionando por um mínimo de dois anos com características diferentes e interessantes para comparação entre si.

Segundo Yin, (2001:72), o número de casos estudados não deve seguir uma lógica de amostragem, porque os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra se tornam irrelevantes. Ele é um reflexo do número de replicações literais ou teóricas que o pesquisador julga necessário para comprovar seus pressupostos. Se as teorias concorrentes tiverem diferenças sutis e se desejar alto grau de certeza, deverão ser feitas cinco, seis ou até mais replicações.

Desta forma, dentre as 44 empresas objeto da pesquisa exploratória, escolheu-se a empresa N para o caso piloto. Para o estudo múltiplo de caso foram escolhidas as empresas A, CB, CE e S por apresentarem características relevantes em relação ao problema escolhido.

### 9.3 Caracterização das empresas pesquisadas

As empresas A, CB, CE e S foram escolhidas para esta pesquisa por atuarem em ramos de negócio diferentes, por possuírem um Plano de Remuneração Variável consolidado internamente e por apresentarem desempenho econômico financeiro expressivo em seu segmento. Todas possuem um departamento de recursos humanos estruturado, operando com valores e política bem definida, com funções de recrutamento, seleção, recompensa, avaliação de desempenho, serviço especializado de medicina e segurança do trabalho, treinamento e desenvolvimento. As práticas adotadas com RH são consideradas como referência dentro de seus respectivos setores. Todas têm programas de responsabilidade social.

A empresa A atua no setor de serviços (comunicações) com unidades em outras cidades de Minas. Entretanto, a pesquisa se concentrou em Belo Horizonte. Ela foi fundada na década de 60 e opera ligada a um grupo empresarial de comunicações, com capital privado nacional. Seu desempenho econômico durante os últimos anos foi o melhor dentre as empresas do grupo e do seu segmento.

A posição oficial da empresa A é de que seu Plano de Remuneração Variável foi formulado com apoio no princípio de que ele deve maximizar os ganhos dos acionistas, atingir todos os empregados e pagar valores individuais significativos, para incentivar a produtividade. O programa foi construído sob a recomendação de que todo empregado deveria entendê-lo, assim todos foram treinados para entender e interpretar todos os números da empresa. Foi considerado ainda que a transparência e o acompanhamento de todos os processos eram imprescindíveis durante toda a gestão para garantir a uniformização dos conceitos.

As metas para o Plano de Remuneração Variável na empresa A são estabelecidas a partir de um debate entre a direção e os funcionários.

A empresa CE atua no setor industrial, possui certificação ambiental (ISSO 14001) e controle acionário nacional privado. Trata-se de uma organização tradicional em seu ramo, com unidades industriais no interior do estado e a matriz em Belo Horizonte. Neste caso, a pesquisa foi realizada em uma unidade do interior onde o Plano de Remuneração Variável funciona normalmente, sem interferências de antemão conhecidas.



A empresa CB é uma multinacional do setor de serviços (financeiros), porém a pesquisa foi realizada apenas na unidade de negócios, situada em Belo Horizonte. Uma característica determinante para sua escolha foi o pagamento de elevados bônus em função do desempenho.

Outra característica determinante diz respeito às instituições financeiras em geral, em que cada pessoa tem relativa independência no seu trabalho com metas bem individualizadas por carteira de cliente. No caso da empresa CB, as metas são estabelecidas pela diretoria Brasil em função do resultado financeiro desejado. Em seguida, é feito seu rateio por regional, por agência e por carteira em função do potencial que cada uma possui. A maioria das metas é financeira e individual, enquanto que as metas coletivas são menos frequentes. Cada membro da equipe recebe suas metas de cima para baixo, sem ter a oportunidade de questioná-las. Quem não consegue cumpri-las por dois trimestres consecutivos é demitido.

A empresa S tem filiais que cobrem quase todo o mercado brasileiro, possui capital nacional privado e atua no setor de serviços (distribuição e prestação de serviços). A pesquisa se concentrou na unidade de Contagem. As metas utilizadas no Plano de Remuneração Variável são estabelecidas a partir de negociações com os empregados.

As informações coletadas nas empresas a respeito dos programas de remuneração variável estão organizadas de forma que os dados básicos possam ser melhor comparados (Quadro 6).

## QUADRO 6

Comparação entre os Planos de Remuneração Variável nas empresas pesquisadas.

CARACTERÍSTICA	EMPRESA A	EMPRESA CE	EMPRESA CB	EMPRESA S
Ramo de negócios	Comunicações	Indústria	Financeiro	Distribuição e Serviços
Periodicidade dos pagamentos	Anual com antecipação semestral.	Anual	Trimestral	Anual
Valor máximo da participação em 2002	(1)	Até 30% do salário mensal	Até 12 vezes o salário mensal	Gerentes: Até 3 vezes o salário mensal. Não gerentes: Até 50% do salário mensal
Metas / peso	Metas semestrais e anuais nos campos de resultado econômico / financeiro, patrimônio humano, tecnologia / processo e mercado / imagem. Cumprir o orçamento é meta de toda equipe. São descontadas as faltas, atrasos e licenças.	Lucro líquido: mínimo 40% Faturamento: 12% Redução custos: 12% Qualidade final do produto e pontualidade na entrega: 12% Inadimplência: 12% Ebitda: 12% (não há meta individual)	Metas específicas para a carteira de cada funcionário. Metas gerais para a agência, para a regional e o país. O pagamento é condicionado a que todos alcancem as metas. Bônus extras por campanhas relâmpagos para produtos específicos	Supervisão e profissionais. 50% desempenho global, 30% desempenho da unidade de negócio, 20% desempenho individual / equipe. Cargos operacionais, técnicos, administrativos e comerciais: 50% desempenho global, 35% desempenho da unidade de negócio, 15% desempenho individual / equipe.
Outros planos de incentivos	-	Equipe de vendas	Bônus em dinheiro por elogio formal feito pelo cliente	Gerentes estratégicos
Critério de divisão do bolo	80% proporcional ao salário 20% <i>per capita</i>	40% proporcional ao salário 60% <i>per capita</i>	(2)	(2)
Início do programa	1996	1994	(2)	1996
Controle do capital	Nacional	Nacional	Estrangeiro	Nacional
Comissão de empregados para negociação	Sim	Sim	Não	Sim

FONTE - Pesquisa nas empresas

Notas:

- 1 No passado, era pago de 10 a 15 salários para as pessoas do nível hierárquico mais baixo e de 4 a 5 salários para os mais altos. Nos últimos anos, as pessoas do topo começaram a pleitear a redução desta diferença. Em 2002, a redução nos pagamentos foi significativa.
- 2 Informação não levantada na pesquisa.

#### 9.4 Pesquisa qualitativa

Em todas as empresas o processo começou pelo executivo principal, que autorizou a realização da investigação. Em seguida, foi designada uma pessoa do departamento de Recursos Humanos para coordenar internamente as atividades da pesquisa. As entrevistas qualitativas foram agendadas com pessoas previamente escolhidas, de forma a refletir a diversidade interna da organização. Foram entrevistados também alguns gerentes, para que assim eles também tomassem conhecimento da pesquisa e pudessem apoiar a realização do trabalho quantitativo em suas respectivas áreas. Todas as entrevistas foram gravadas, conforme o previsto.

Nesta parte qualitativa, utilizou-se a técnica de **entrevistas semi-estruturadas** (Thiollent, 1987:35; Triviños, 1994:145-152), conduzidas a partir de um roteiro com perguntas abertas pertinentes às hipóteses e aos temas do problema, de forma que o entrevistado pudesse descrever sua experiência pessoal a respeito do assunto investigado. Os roteiros dos anexos A e B foram utilizados como um lembrete para estimular o entrevistado a falar sobre cada um dos temas necessários à pesquisa com a liberdade necessária para a livre expressão da melhor maneira possível, ou seja, a partir do entendimento e linguagem própria. O objetivo foi explorar ao máximo a percepção de cada entrevistado. Esta estratégia foi de extrema importância, porque levou os atores a se manifestarem segundo sua consciência descritiva; ou seja, naquilo que são capazes de verbalizar. Ela permitiu captar pistas da consciência prática de cada um, naquilo que retrata sua forma de agir a partir de uma cognoscibilidade do meio social, sem necessariamente ter que se explicar. Assim, foi possível trabalhar mais algumas questões de interesse da pesquisa, de acordo com a capacidade demonstrada pelo entrevistado em relatar eventos marcantes.

O tamanho da amostra dessas entrevistas semi-estruturadas foi determinado pela saturação das informações; ou seja, as entrevistas foram encerradas quando os assuntos tratados começaram a se tornar recorrentes. Segundo Hayes (2001:21), o número de entrevistas recomendado para cada caso é de 10 a 20, para que a possibilidade de ocorrência de informações deficientes ou com baixa avaliação de um entrevistado possa ser compensada por outro.

Dada a delimitação e a especificidade do objeto da pesquisa, a recorrência surgiu logo no início da faixa citada, não sendo necessário um grande número de entrevistas por empresa. A escolha dos membros da amostra foi feita a partir da sensibilidade do pesquisador e distribuída entre o responsável pelo programa, os membros da comissão de negociação, os gerentes e os empregados que participam do Plano de Remuneração Variável. Foi dada atenção especial às particularidades de cada empresa; ou seja, estas entrevistas confirmaram a importância de cada uma delas para o contexto da pesquisa. Todas as entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados. Entretanto, visando à preservação da identidade de cada um, foi prometida a não identificação de suas respostas.

Estas informações foram necessárias para se proceder a ajustes no **questionário estruturado**, que se encontra no anexo C, foi elaborado a partir das teorias apresentadas no referencial teórico. O anexo D apresenta o vínculo entre cada questão e a base teórica, enquanto que o anexo E relaciona as questões chaves para a verificação das hipóteses formuladas.

## 9.5 Pesquisa quantitativa

A **pesquisa quantitativa** foi feita por meio de um questionário fechado utilizando escalas. Segundo Hayes (2001:60-62), vários fatores afetam a confiabilidade das escalas. Dentre eles estão o número de itens na escala e o tamanho da amostra de pessoas, a partir da qual a estimativa da confiabilidade é calculada. Quanto maior o número de itens da escala, maior a confiabilidade, pois quanto mais itens existirem no questionário, mais confiança se terá de que os valores observados são um reflexo preciso dos valores verdadeiros atribuídos às pessoas. O grau de confiabilidade da amostra pode variar em função do tamanho e do grau de semelhança dos elementos da amostra. Quanto maior a amostra, maior a confiabilidade. Quanto mais heterogêneo no que diz respeito ao seu grau de satisfação, maior a confiabilidade. Havendo heterogeneidade das pessoas na amostra, haverá variância nos valores verdadeiros, o que leva a uma maior probabilidade de determinar uma estimativa com alta confiabilidade (Hayes, 2001:60-62).

A maioria das questões utilizou a escala de medição que compara a percepção com a expectativa do entrevistado. Trata-se do modelo utilizado por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), elaborado para a pesquisa do grau de satisfação do cliente com a qualidade de

serviços prestados e que segundo Hayes (2001: vii), pode ser igualmente utilizado para a medição de qualquer tipo de reação de funcionários. Foi também utilizada em algumas questões a **escala de observação do comportamento**, proposta por Latham, Saari e Fay (1980:815-821), considerada por eles como mais simples por exigir que o avaliador aponte apenas a frequência com que o comportamento foi observado. Trata-se de uma técnica destinada a avaliar o desempenho no trabalho que corresponde a uma variação da escala de somatório das avaliações apresentada anteriormente. Murphy, Martin e Garcia (1982:562-567) mostraram que essa escala, ao medir a frequência do comportamento, exige que o avaliador se lembre do que ocorreu. Por isto, tendo em vista que as organizações da amostra têm, propositalmente, características diferentes e que os entrevistados podem não ter acesso a todas as informações, tornou-se necessário incluir uma coluna independente para que os casos de “não sei” ou “não se aplica nesta empresa” pudessem ser informados.

#### 9.5.1 Parâmetros e processo amostral

A população investigada dentro em cada empresa foi extraída do conjunto de pessoas que efetivamente trabalham recebendo a remuneração variável. Portanto, não foram pesquisadas pessoas que não participavam do programa por razões diversas, tais como: os terceirizados (serviços gerais), os consultores, os autônomos, os afastados temporariamente, os demissionários, os empregados temporários, os menores aprendizes, os estagiários ou outros que por qualquer razão eram ineligíveis para o programa.

Para fins de cálculo do tamanho da amostra em todas as empresas, adotou-se o nível de confiança de 95% ( $Z=1,96$ ) e um erro de 5%.

O processo de seleção dos elementos da amostra foi feito por conveniência, procurando-se dividir o número calculado de uma forma proporcional aos diversos setores da empresa. Desta forma, a composição dos elementos da amostra foi feita sem critério probabilístico.

O processo amostral teve uma dinâmica própria em cada empresa, com pessoas diferentes fazendo a interface com os entrevistados.

### 9.5.2 Trabalhos de campo

Diante do obtido com as entrevistas semi-estruturadas, procedeu-se ao ajuste do questionário quantitativo, que, em seguida, foi testado em condições reais de pesquisa na empresa N.

Em cada empresa, o trabalho de campo contou com o apoio de pessoas previamente designadas, de forma a cobrir todas as áreas internas. Foram também disponibilizadas urnas lacradas para que os questionários pudessem ser devolvidos sem que seu conteúdo fosse examinado por terceiros, e assim ficasse preservada a confidencialidade das respostas. Desta forma, procurou-se dar ao entrevistado a possibilidade de revelar sua real percepção a respeito dos fatores pesquisados.

Em todas as empresas, foi fornecido um conjunto de urnas lacradas para que cada um pudesse responder livremente, mantendo em sigilo sua opinião. Não foi solicitado aos respondentes que se identificassem ao responder o questionário.

Um problema relevante ocorreu na empresa A, na qual a pesquisa vinha sendo desenvolvida normalmente até o momento em que o diretor atual ficou sabendo que o diretor anterior, responsável pela concepção e implantação do Plano de Remuneração Variável, havia sido entrevistado na pesquisa qualitativa fora do ambiente da empresa. A partir daí, o acesso às informações se tornaram mais difíceis, e poucos questionários adicionais foram obtidos. A percepção que se teve é que existem divergências entre ambos quanto à maneira de se ver o Plano de Remuneração Variável e o melhor estilo de gestão para o momento. Comparando ambos, parece que o atual é mais centralizador e autoritário, enquanto que o anterior era mais democrático, incentivava a participação dos funcionários no processo de gestão, delegava poder e cobrava responsabilidade de todos. A dificuldade de acesso surgida pareceu estar coerente com o objetivo de se evitar influências do passado tendo em vista as mudanças que se pretende adotar. O fato é que os entrevistados na empresa A estão criticando o Plano de Remuneração Variável atual, bem como a diretoria atual, conforme será mostrado mais adiante neste trabalho. A pesquisa qualitativa corroborou com esta informação ao revelar que pessoas inconformadas com a situação atual estavam insatisfeitas e alguns já haviam deixado a organização.

Toda a pesquisa quantitativa foi realizada no segundo semestre de 2003, após a definição do caso piloto e realização das pesquisas qualitativas. Tendo em vista o número de questionários obtidos, o erro foi de 16,5% na empresa A, de 10,5% na empresa CB, de 6,3% na empresa CE e de 10,3% na empresa S.

## 9.6 Técnicas utilizadas na análise dos dados

Para avaliar as hipóteses, foi obtido o índice de correlação de Pearson, que varia de  $-1$  a  $1$  e indica o grau e o sentido do relacionamento linear (caso exista) entre duas variáveis. Valores próximos de  $-1$  são indicadores de alta correlação negativa, valores próximos de zero indicam ausência de correlação e valores próximos de  $1$  indicam alta correlação positiva (Freund, 2000). A correlação é considerada baixa para valores entre  $0$  e menos de  $0,3$ , média entre  $0,3$  e menos de  $0,7$  e alta entre  $0,7$  e  $1,0$  (Stevenson, 1982).

Deve-se destacar que as correlações medidas são provenientes de uma amostra, ou seja, possuem um erro amostral associado. Dessa maneira, foi necessária a realização de um teste de significância envolvendo as hipóteses a seguir:

$$H_0 : \rho = 0$$

$$H_1 : \rho \neq 0$$

Adotou-se que o valor  $p$  inferior a  $5\%$  indica a existência de correlação significativa (rejeição da hipótese nula).

Outro aspecto a ser referenciado é que a correlação não implica relação de causalidade, podendo evidenciar, entretanto uma ligação comum a outros eventos. (Kazmier, 1982). Também, a correlação de Pearson mede apenas o relacionamento linear entre as duas variáveis; ou seja, se o relacionamento entre as duas variáveis a serem estudadas não for linear, a correlação de Pearson não se mostra uma medida adequada.

Para verificar se existem outros relacionamentos que não o linear, foi utilizado o método estatístico CHAID (*Chi-square automatic interaction detection*), que utiliza árvores de

resposta para examinar as relações entre variáveis preditoras e uma variável chamada de “variável dependente”, a qual consiste no fracionamento da série de dados, de maneira a maximizar as diferenças na variável dependente. O teste de significância utilizado para fracionar continuamente a série de dados segundo as variáveis é o teste qui-quadrado. Se duas categorias não se mostram significativamente diferentes, estas são agrupadas.

Com tal técnica, foi possível verificar a existência de relacionamentos entre variáveis quando tal relacionamento se dá em regiões específicas de cada uma das variáveis. Deve-se destacar que a análise utilizou um nível de significância de 5%; ou seja, duas categorias foram consideradas independentes quando possuíam um valor p inferior ao nível de significância especificado.



## 10. APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Neste capítulo, encontram-se os resultados obtidos por meio da aplicação de questionários nas empresas A, CB, CE e S no decorrer do ano de 2003.

### 10.1 Características da amostra

O número de questionários respondidos encontra-se organizado para uma melhor compreensão da representatividade de cada empresa no total pesquisado (Tabela 1).

TABELA 1

Número de questionários respondidos, absoluto e percentual, por empresa.

EMPRESA	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	PERCENTUAL
A	30	9,5%
CB	18	5,7%
CE	190	60,3%
S	77	24,4%
<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa.

A distribuição da população amostrada foi efetivamente influenciada pelo número de empregados em cada uma das empresas. Como se pode observar, a empresa CE possui o maior número de empregados dentre elas.

A distribuição da população amostrada segundo a faixa etária permite uma comparação entre as amostras (Tabela 2).

TABELA 2

Faixa etária dos entrevistados, em percentual, por empresa.

FAIXA ETÁRIA	EMPRESA				TOTAL	
	A	CB	CE	S	ABSOLUTO	%
1. Até 20 anos	6,7%	-	1,1%	3,9%	7	2,2%
2. De 21 até 25 anos	10,0%	16,7%	17,4%	19,5%	54	17,1%
3. De 26 até 30 anos	16,7%	38,9%	19,5%	16,9%	62	19,7%
4. De 31 até 35 anos	33,3%	27,8%	24,7%	20,8%	78	24,8%
5. De 36 até 45 anos	33,3%	11,1%	34,2%	24,7%	96	30,5%
6. De 46 até 55 anos	-	5,6%	3,2%	11,7%	16	5,1%
7. Mais de 56 anos	-	-	-	2,6%	2	0,6%
<b>Base</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>190</b>	<b>77</b>	<b>315</b>	<b>315</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 1.1 opções 1 até 7)

A maioria das pessoas empregadas nas empresas A, CE e S está na faixa etária de 31 a 45 anos. Somente na empresa CB esta maioria está na faixa mais jovem, de 26 a 35 anos. É interessante observar que as amostras apontaram um pequeno número de pessoas empregadas com até 20 anos. Da mesma forma, a partir de 45 anos há uma redução significativa do contingente empregado. Dentre todos os casos pesquisados, a empresa S foi a que apresentou uma distribuição mais homogênea ao longo das faixas etárias pesquisadas.

A distribuição das pessoas pesquisadas segundo o tempo de trabalho em cada uma das empresas pode ser vista a seguir (Tabela 3).

TABELA 3

Tempo de trabalho dos entrevistados por empresa, em percentual

TEMPO DE TRABALHO	EMPRESAS				TOTAL	
	A	CB	CE	S	ABSOLUTO	%
1. Até 3 meses (período experiência)	-	-	1,1%	1,3%	3	1,0%
2. De mais de 3 meses até 6 meses	-	16,7%	0,5%	2,6%	6	1,9%
3. De mais de 6 meses até 12 meses	3,3%	22,2%	2,6%	3,9%	13	4,1%
4. De mais de 1 ano até 2 anos	10,0%	-	5,8%	3,9%	17	5,4%
5. De mais de 2 anos até 4 anos	33,3%	22,2%	12,1%	29,9%	60	19,0%
6. De mais de 4 anos até 7 anos	20,0%	16,7%	14,2%	22,1%	53	16,8%
7. De mais de 7 anos até 10 anos	10,0%	11,1%	12,1%	6,5%	33	10,5%
8. De mais de 10 anos até 15 anos	13,3%	5,6%	23,7%	11,7%	59	18,7%
9. De mais de 15 anos até 20 anos	6,7%	5,6%	17,9%	7,8%	43	13,7%
10. Mais de 20 anos	3,3%	-	10,0%	10,4%	28	8,9%
<b>Base</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>190</b>	<b>77</b>	<b>315</b>	<b>315</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 1.2 opções 1 até 10).

A pesquisa realizada indicou que a empresa CE possui empregados com maior estabilidade; ou seja, cerca de 51% deles têm mais de 10 anos na empresa. Provavelmente isto se explica pelo perfil de gestão e pela política de pessoal adotada pela empresa, que é grande e tradicional empregadora no interior de Minas Gerais. Na empresa CB, o contingente é mais novo, sendo que aproximadamente 61% das pessoas pesquisadas têm até 4 anos na empresa, enquanto que acima de 10 anos de casa existem apenas 11,2% dos entrevistados. Há uma busca constante pelo resultado. Como existe um ambiente de muita pressão, acredita-se que muitos dos que não sobem na hierarquia acabam buscando alternativas em outras organizações.

Os dados quantitativos mostraram ainda que a empresa A quase não contratou pessoas nos últimos 12 meses. As entrevistas qualitativas acrescentaram que neste período ocorreram dificuldades de mercado e transformações decorrentes das ações da nova diretoria.

Finalmente, pode-se observar que a empresa S apresenta uma distribuição mais homogênea das pessoas pesquisadas; ou seja, existe uma renovação dos quadros de uma forma mais estável e constante.

As informações coletadas foram também organizadas segundo a distribuição dos empregados pesquisados quanto ao gênero por empresa (Tabela 4).

TABELA 4

Gênero dos entrevistados por empresa, em percentual

GÊNERO	EMPRESA				TOTAL	
	A	CB	CE	S	ABSOLUTO	%
1. Masculino	43,3%	38,9%	85,8%	85,7%	249	79,0%
2. Feminino	56,7%	61,1%	14,2%	14,3%	66	21,0%
<b>Base</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>190</b>	<b>77</b>	<b>315</b>	<b>315</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 1.3 opções 1 e 2)

Ressalta-se a predominância de pessoas do gênero feminino nas empresas A (setor de comunicações) e CB (setor financeiro) e de pessoas do gênero masculino nas empresas CE (setor industrial) e S (setor de distribuição e serviços). De certa forma, o trabalho típico de cada empresa, bem como os setores respectivos, influencia este perfil (Quadro 6).

Na seqüência, encontra-se a distribuição quanto ao estado civil das pessoas por empresas (Tabela 5).

TABELA 5

Estado civil dos entrevistados, em percentual, por empresa.

ESTADO CIVIL	EMPRESA				TOTAL	
	A	CB	CE	S	ABSOLUTO	%
1. Solteiro	63,3%	50,0%	30,5%	40,3%	117	37,1%
2. Casado (legalmente ou não)	33,3%	33,3%	65,8%	58,4%	186	59,0%
3. Separado ou divorciado	3,3%	11,1%	2,6%	-	8	2,5%
4. Viúvo	-	5,6%	1,1%	1,3%	4	1,3%
<b>Base</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>190</b>	<b>77</b>	<b>315</b>	<b>315</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 1.4 opções 1 até 4)

Nas empresas A e CB, predominam pessoas não casadas, enquanto que os casados são maioria nas empresas CE e S. Tal perfil é coerente com a idade dos entrevistados, pois os destas são mais velhos enquanto que os dessas são mais jovens (Tabela 2)

Dando continuidade, o número de dependentes de cada um dos entrevistados foi organizado de forma a permitir a comparação entre as amostras (Tabela 6).

TABELA 6

Número de dependentes do entrevistado, além dele próprio, em percentual, por empresa

NÚMERO DE DEPENDENTES	EMPRESA				TOTAL	
	A	CB	CE	S	ABSOLUTO	%
1. Nenhuma	46,7%	38,9%	7,9%	20,8%	52	16,5%
2. 1 pessoa	20,0%	16,7%	10,0%	14,3%	39	12,4%
3. 2 pessoas	26,7%	27,8%	27,4%	20,8%	81	25,7%
4. 3 pessoas	3,3%	-	34,7%	26,0%	87	27,6%
5. 4 pessoas	3,3%	5,6%	10,5%	13,0%	32	10,2%
6. 5 pessoas	-	11,1%	4,7%	1,3%	12	3,8%
7. Mais de 5 pessoas	-	-	4,7%	3,9%	12	3,8%
<b>Base</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>190</b>	<b>77</b>	<b>315</b>	<b>315</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>52</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 1.5 opções 1 até 7)

Novamente a empresa A tem um perfil mais aproximado da empresa CB, enquanto que a empresa CE está mais próxima da S. Nas duas primeiras, cerca de 45% das pessoas entrevistadas têm até 2 dependentes. Outra observação interessante é que o percentual de pessoas com 3 ou mais dependentes é grande nas amostras das empresas CE (54,6%) e S (44,2%). Como estas empresas empregam mais pessoas de baixa instrução (Tabela 7) e baixo salário (Tabela 10) e na sociedade brasileira estas pessoas têm um número maior de filhos, é provável que esta seja a explicação para a semelhança apontada.

Analisando esta tabela comparativamente às informações obtidas sobre o estado civil, nota-se que os solteiros estão tendo dependentes em todas as empresas. Dos 63,3% de solteiros na empresa A somente 46,7% não têm dependentes. Na empresa CB, existem 50% solteiros, mas apenas 38,9% não têm dependentes, enquanto que na CE dos 30,5% solteiros somente 7,9% não têm nenhum dependente. Finalmente, na empresa S, dos 40,3% solteiros somente 20,8% não têm dependentes. Estes dados apontam para solteiros tendo responsabilidade com dependentes (filhos, pais ou outros membros da família).

Na seqüência, o grau de escolaridade de cada amostra está apresentado de uma forma que permite a comparação entre elas (Tabela 7).

TABELA 7

Grau de escolaridade dos entrevistados, em percentual, por empresa.

GRAU DE ESCOLARIDADE	EMPRESA				TOTAL	
	A	CB	CE	S	ABSOLUTO	%
1. Ensino fundamental até a 4ª série (primário)	-	-	13,7%	5,2%	30	9,5%
2. Ensino fundamental até a 8ª série (primário + ginásio)	-	-	28,9%	20,8%	71	22,5%
3. Ensino médio (2º grau, científico ou técnico)	10,0%	-	45,3%	39,0%	119	37,8%
4. Superior incompleto	26,7%	16,7%	5,3%	19,5%	36	11,4%
5. Superior completo	26,7%	44,4%	5,8%	10,4%	35	11,1%
6. Pós-graduação (lato-senso)	36,7%	33,3%	-	3,9%	20	6,3%
7. Mestrado	-	5,6%	-	-	1	0,3%
8. Não respondeu	-	-	1,1%	1,3%	3	1,0%
<b>Base</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>190</b>	<b>77</b>	<b>315</b>	<b>315</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 1.6 opções 1 até 7)

As pesquisas nas empresas A e CB apontaram uma política de contratação de pessoas com no mínimo o ensino médio. Esta tem sido uma característica típica das instituições financeiras (CB) e de empresas de comunicação (A), que dão preferência por universitários e pós-graduados na maioria das contratações.

Na empresa CE, a situação é oposta, pois somente 11,1% estão acima do nível médio. Por fim, a empresa S tem seu contingente mais distribuído ao longo dos níveis pesquisados.

O nível hierárquico atual das pessoas pesquisadas em cada empresa está organizado na seqüência (Tabela 8).

TABELA 8

Nível hierárquico atual em percentual, por empresa.

NÍVEL HIERÁRQUICO	EMPRESA				TOTAL	
	A	CB	CE	S	ABSOLUTO	%
1. Presidência ou diretoria	-	5,6%	2,1%	1,3%	6	1,9%
2. Outros cargos de chefia, gerência.	6,7%	72,2%	19,5%	19,5%	67	21,3%
3. Sem cargo de chefia	93,3%	22,2%	76,8%	77,9%	238	75,6%
4. Não respondeu	-	-	1,6%	1,3%	4	1,3%
<b>Base</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>190</b>	<b>77</b>	<b>315</b>	<b>315</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 1.7 opção 1 até 3)

O percentual elevado de respondentes em “Outros cargos de chefia, gerência” na empresa CB deve-se ao fato de muitos terem cargo de “gerente”, isto é, “gerente de conta” e de não terem efetivamente uma equipe exclusiva sob seu comando.

O próximo dado a ser apresentado é o papel desempenhado pelo entrevistado no Plano de Remuneração Variável (Tabela 9).

TABELA 9

Papel do entrevistado no PRV em percentual, por empresa

PAPEL DESEMPENHADO	EMPRESA				TOTAL	
	A	CB	CE	S	ABS	%
1. Representar o sindicato na comissão de negociação	-	-	1,1%	-	2	0,6%
2. Representar os empregados na comissão de negociação	3,3%	-	4,2%	1,3%	10	3,2%
3. Representar a empresa na comissão de negociação	-	-	0,5%	1,3%	2	0,6%
4. Estabelecer, negociar ou fiscalizar o cumprimento das metas.	-	5,6%	5,3%	2,6%	13	4,1%
5. Negociar as metas com meus superiores e procurar cumpri-las	36,7%	16,7%	14,7%	19,5%	57	18,1%
6. Receber metas prontas e procurar cumpri-las	53,3%	72,2%	60,0%	54,5%	185	58,7%
7. Não respondeu	6,7%	5,6%	14,2%	20,8%	46	14,6%
<b>Base</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>190</b>	<b>77</b>	<b>315</b>	<b>315</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 1.8 opção 1 até 6)

Aqui, existe uma relativa uniformidade entre as empresas pesquisadas. Considerando-se que a quarta e a quinta opção de resposta representam atividades muito próximas, se seus percentuais forem somados haverá uma relativa aproximação dos índices encontrados nas amostras.

A inexistência de dados nas três primeiras colunas da empresa CB deve-se ao fato de que a unidade pesquisada receber as metas da matriz e de o pessoal local ter pouca autonomia para alterá-las. Da mesma forma, o sindicato da categoria não tem atuação sobre as metas do Plano de Remuneração Variável da empresa CB, bem como na A e na S.

A seguir, está a distribuição da remuneração total mensal dos entrevistados por empresa (Tabela 10).

TABELA 10

Remuneração mensal dos entrevistados em percentual, por empresa.

REMUNERAÇÃO MENSAL	EMPRESA				TOTAL	
	A	CB	CE	S	ABS	%
1. Até R\$ 500,00	3,3%	-	56,8%	2,6%	111	35,2%
2. + de R\$ 500,00 até R\$ 1.000,00	20,0%	-	27,4%	42,9%	91	28,9%
3. + de R\$ 1.000,00 até R\$ 1.500,00	33,3%	11,1%	5,8%	24,7%	42	13,3%
4. + de R\$ 1.500,00 até R\$ 2.000,00	10,0%	16,7%	3,7%	3,9%	16	5,1%
5. + de R\$ 2.000,00 até R\$ 2.500,00	20,0%	5,6%	2,1%	5,2%	15	4,8%
6. + de R\$ 2.500,00 até R\$ 3.000,00	3,3%	11,1%	-	2,6%	5	1,6%
7. + de R\$ 3.000,00 até R\$ 3.500,00	-	16,7%	-	1,3%	4	1,3%
8. + de R\$ 3.500,00 até R\$ 4.000,00	-	16,7%	0,5%	-	4	1,3%
9. + de R\$ 4.000,00 até R\$ 4.500,00	-	-	1,1%	-	2	0,6%
10. + de R\$ 4.500,00 até R\$ 5.000,00	-	5,6%	-	-	1	0,3%
11. + de R\$ 5.000,00	3,3%	16,7%	-	1,3%	5	1,6%
12. Não respondeu	6,7%	-	2,6%	15,6%	19	6,0%
<b>Base</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>190</b>	<b>77</b>	<b>315</b>	<b>315</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 6.2 opção 1 até 11)

Ao analisar a remuneração total mensal praticada pelas empresas percebe-se que existe uma relação direta com o nível de instrução em cada uma delas (Tabela 7); ou seja, mais instrução, melhor remuneração. Todavia, o rendimento das pessoas não é tão elevado assim, pois abaixo



de R\$2.500,00 estão 86,3% dos entrevistados na empresa A, 95,8% na empresa CE e 79,3% na empresa S. Somente a empresa CB tem a maioria dos entrevistados (66,8%) ganhando mais que isto.

## **10.2 O caso da empresa A**

A seguir, serão apresentados os dados tabulados na seqüência em que as perguntas foram colocadas no questionário e complementam as informações apresentadas anteriormente (Quadro 6).

### **10.2.1 Avaliação do Plano de Remuneração Variável (PRV) na empresa A**

O primeiro aspecto a ser apresentado é a avaliação que os empregados entrevistados fizeram do Plano de Remuneração Variável existente na empresa A (Tabela 11). Solicitou-se que cada um atribuísse uma nota segundo a escala “muito menos (pior) do que o esperado → 1 2 3 4 5 ← muito mais (melhor) do que o esperado”.

TABELA 11

## Avaliação do Plano de Remuneração Variável - PRV (Empresa A)

ELEMENTOS DO PRV	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. O valor que você recebeu no PRV no ano passado	30,0	23,3	23,3	13,3	3,3	6,7	100,0
2. O valor previsto a receber no PRV neste ano	40,0	23,3	6,7	-	-	30,0	100,0
3. O tempo que você dedica ao trabalho em face do PRV	6,7	3,3	33,3	23,3	10,0	23,3	100,0
4. Sua participação no estabelecimento das metas	13,3	30,0	13,3	20,0	16,7	6,7	100,0
5. A justiça do processo de estabelecimento de metas	6,7	13,3	56,7	10,0	3,3	10,0	100,0
6. A adequação das metas ao que você realmente faz	16,7	26,7	36,7	13,3	-	6,7	100,0
7. As cobranças sobre você para alcançar as metas	6,7	13,3	36,7	33,3	10,0	-	100,0
8. As alterações nas metas ao longo do ano	13,3	33,3	26,7	10,0	-	16,7	100,0
9. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas individuais	16,7	23,3	33,3	16,7	6,7	3,3	100,0
10. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas coletivas do seu setor de trabalho	6,7	16,7	46,7	6,7	13,3	10,0	100,0
11. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas coletivas para toda a empresa	-	13,3	40,0	23,3	10,0	13,3	100,0
12. Trabalhar, de uma maneira geral, sob o regime de metas a cumprir.	13,3	13,3	36,7	23,3	10,0	3,3	100,0
13. A relação de parceria entre os empregados e a empresa construída com o PRV	6,7	10,0	30,0	20,0	23,3	10,0	100,0
14. O critério de divisão do “bolo” de recompensas monetárias entre os participantes do PRV	6,7	20,0	40,0	13,3	6,7	13,3	100,0
15. Seu conhecimento a respeito do PRV atual	13,3	13,3	26,7	33,3	3,3	10,0	100,0
16. A comunicação a respeito do PRV com empregados	30,0	23,3	20,0	16,7	3,3	6,7	100,0
17. O relacionamento entre empregados devido ao PRV	6,7	10,0	43,3	26,7	6,7	6,7	100,0
18. A relação dos chefes com os subordinados no PRV	6,7	13,3	43,3	23,3	6,7	6,7	100,0
19. A gestão da empresa em função do PRV	16,7	20,0	20,0	26,7	10,0	6,7	100,0
20. A credibilidade geral de PRV	23,3	13,3	26,7	26,7	3,3	6,7	100,0
21. As vantagens do PRV para a empresa	6,7	3,3	20,0	40,0	23,3	6,7	100,0
22. As vantagens do PRV para você	3,3	3,3	13,3	36,7	40,0	3,3	100,0
23. O PRV de uma maneira geral	13,3	3,3	16,7	6,7	53,3	6,7	100,0

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 2.1 itens 1 até 23)

Tomando-se a soma das notas 4 e 5, que podem ser interpretadas como “mais e muito mais do que o esperado”, respectivamente, vê-se que 63,3% dos entrevistados têm uma percepção positiva sobre as “vantagens para a empresa”; 76,7% sobre as “vantagens para o empregado”; 60,0% sobre “O PRV de uma maneira geral”. Há também uma avaliação favorável sobre “A relação de parceria entre os empregados e a empresa”: 43,3%.

As questões nas quais houve predominância da posição intermediária (nota 3, equivalente a igual ao esperado) foram “A justiça do processo de estabelecimento das metas” (56,7%), “A dificuldade para se alcançar todas as suas metas coletivas do seu setor de trabalho” (46,7%) e “A dificuldade para alcançar todas as suas metas coletivas para toda a empresa” (40%). As questões de relacionamento com os colegas de trabalho e com os gerentes tiveram a avaliação de 43,3%.

Houve uma expressiva insatisfação (soma das notas 1 e 2) com o valor pago. Se em 2002 as opiniões negativas somaram 53,3%, em 2003 elas subiram para 63,3%, sem nenhuma avaliação positiva. Houve ainda insatisfação quanto à participação no processo de estabelecimento de metas (43,3%), quanto à adequação das metas ao que o entrevistado realmente faz (43,4%), quanto às alterações das metas (46,6%) e quanto ao processo de comunicação do PRV com os empregados (53,3%)

Finalmente, ocorreu um relativo equilíbrio nas questões “A gestão da empresa em função do PRV” (36,7% estão satisfeitos e 36,7% estão insatisfeitos) e “A credibilidade geral do PRV” (36,6% estão insatisfeitos e 30% satisfeitos).

#### 10.2.2 Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa na empresa A

Para comparar a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa, solicitou-se aos entrevistados que atribuíssem nota segundo a escala “Concordo plenamente no sistema que utiliza apenas a remuneração fixa (sem o PRV) → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente no sistema que utiliza o PRV” (Tabela 12).

TABELA 12

Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa em percentual (Empresa A).

ELEMENTOS PARA COMPARAÇÃO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Há maior incentivo para o esforço no trabalho.	3,3	-	3,3	46,7	43,3	3,3	100
2. O desafio profissional é maior devido às metas.	3,3	-	20,0	36,7	33,3	6,7	100
3. Existe mais justiça na remuneração.	6,7	3,3	43,3	23,3	20,0	3,3	100
4. O ganho total (R\$) é muito maior.	3,3	3,3	13,3	43,3	30,0	6,7	100
5. Sabe-se exatamente o que fazer para melhorar a remuneração	3,3	6,7	40,0	20,0	20,0	10,0	100
6. A empresa cumpre fielmente o que promete.	10,0	6,7	30,0	30,0	16,7	6,7	100
7. Trabalha-se muito mais horas por dia.	6,7	3,3	46,7	20,0	3,3	20,0	100
8. Falta-se menos ao trabalho.	3,3	6,7	53,3	13,3	6,7	16,7	100
9. A qualidade do trabalho é maior.	3,3	3,3	36,7	30,0	20,0	6,7	100
10. A quantidade produzida é maior.	-	3,3	30,0	43,3	16,7	6,7	100
11. Há mais empenho para reduzir custos e aumentar os lucros.	-	3,3	10,0	43,3	36,7	6,7	100
12. Há mais empenho para cumprir prazos.	-	3,3	16,7	33,3	36,7	10,0	100
13. Facilita mais o trabalho em equipe.	3,3	3,3	20,0	33,3	30,0	10,0	100
14. Existe mais visão de longo prazo.	3,3	3,3	16,7	36,7	30,0	10,0	100
15. Há maior empenho na satisfação do cliente interno e externo	-	-	6,7	46,7	40,0	6,7	100
16. Contribui para melhorar o relacionamento com os colegas.	-	3,3	50,0	23,3	10,0	13,3	100
17. Contribui para melhorar o relacionamento com seu chefe.	3,3	6,7	46,7	16,7	13,3	13,3	100
18. Você recebe mais cobranças de terceiros	-	3,3	43,3	26,7	13,3	13,3	100
19. Você se cobra muito mais.	-	-	23,3	40,0	30,0	6,7	100
20. Você cobra muito mais seus colegas.	-	3,3	30,0	43,3	16,7	6,7	100
21. A avaliação de desempenho é mais justa.	-	16,7	40,0	20,0	16,7	6,7	100
22. De uma maneira geral, lhe conduz a um melhor desempenho.	-	-	16,7	40,0	36,7	6,7	100
23. De uma maneira geral, é o melhor sistema para o empregado.	-	3,3	10,0	43,3	40,0	3,3	100
24. De uma maneira geral, conduz a empresa a um melhor desempenho.	-	-	6,7	43,3	46,7	3,3	100
25. De uma maneira geral, é o sistema no qual tenho mais vontade e disposição para me esforçar no trabalho.	-	-	20,0	30,0	43,3	6,7	100

**FONTE** - Dados da pesquisa (Perguntas 2.1 itens 1 até 25).

Os dados mostram que somente uma minoria teve preferência pelo sistema de remuneração fixa. Com exceção de dois itens, todos os demais tiveram a soma das notas 1 e 2 inferiores a 10%; ou seja, a maioria acha que o Plano de Remuneração Variável é melhor.

A posição intermediária, correspondente ao “tanto faz em um quanto no outro”, teve 53,3% para “Falta-se menos ao trabalho”; ou seja, os entrevistados da empresa A julgam que as faltas ao trabalho independem do sistema de remuneração.

Os votos atribuídos à nota 3 foram ainda superiores aos votos favoráveis (nota 4+5) para “Trabalha-se muito mais horas por dia” (46,7% x 23,3%), “Contribui para melhorar o relacionamento com os colegas” (50% x 33,3%) e “Contribui para melhorar o relacionamento com o chefe” (46,7% x 30%), “Você recebe mais cobrança de terceiros” (43,3% x 40%) e “A avaliação de desempenho é mais justa” (40% x 36,7%). Desta forma, pode-se ver que para estes itens na empresa A uma maioria simples julga que tanto faz um sistema quanto o outro. Entretanto, o número dos que ainda assim consideram que o Plano de Remuneração Variável prevalece sobre o sistema de remuneração fixa é expressivo conforme mostra os percentuais comparados acima.

### 10.2.3 Motivação na empresa A

Foi feita uma avaliação dos fatores de motivação na empresa A a partir da atribuição de notas na escala “Discordo plenamente → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente” (Tabela 13)

TABELA 13

Avaliação dos fatores de motivação em percentual (Empresa A).

FATORES MOTIVACIONAIS	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe/ Não se aplica (%)	Total (%)
1. Estou muito entusiasmado com meu trabalho atualmente.	20,0	33,3	23,3	10,0	10,0	3,3	100,0
2. Gostaria muito de estar fazendo outras coisas nesta empresa.	10,0	6,7	16,7	23,3	40,0	3,3	100,0
3. O valor recebido com PRV foi muito significativo para mim.	20,0	20,0	13,3	26,7	13,3	6,7	100,0
4. O PRV está proporcionando desafios profissionais.	33,3	10,0	26,7	16,7	10,0	3,3	100,0
5. Interesse muito pelas recompensas financeiras do PRV.	-	3,3	6,7	30,0	56,7	3,3	100,0
6. Interesse muito pelas recompensas não financeiras do PRV.	3,3	6,7	23,3	26,7	26,7	13,3	100,0
7. Posso melhorar meu desempenho através do esforço próprio.	-	6,7	10,0	20,0	56,7	6,7	100,0
8. Um bom desempenho me leva às recompensas que desejo	10,0	13,3	20,0	23,3	26,7	6,7	100,0
9. Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles	16,7	23,3	33,3	16,7	3,3	6,7	100,0
10. Procuo dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	3,3	-	23,3	40,0	30,0	3,3	100,0
11. Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles	26,7	6,7	23,3	23,3	10,0	10,0	100,0
12. Procuo criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho.	-	3,3	3,3	20,0	66,7	6,7	100,0
13. Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles.	20,0	10,0	26,7	10,0	10,0	23,3	100,0
14. Acredito na conduta da diretoria	23,3	23,3	13,3	20,0	16,7	3,3	100,0
15. Existem regras justas na relação com os empregados	10,0	30,0	26,7	20,0	6,7	6,7	100,0
16. Há respeito nas ações da empresa em relação aos empregados	10,0	23,3	20,0	30,0	10,0	6,7	100,0
17. Tenho orgulho do que faço nesta empresa	13,3	10,0	20,0	26,7	26,7	3,3	100,0
18. Estou muito satisfeito com os relacionamentos no trabalho	6,7	3,3	30,0	30,0	23,3	6,7	100,0
19. Vejo nas metas um grande desafio profissional que me atrai	20,0	10,0	40,0	13,3	13,3	3,3	100,0
20. De uma maneira geral, tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo nesta empresa.	10,0	16,7	13,3	30,0	26,7	3,3	100,0

FONTE - Dados da pesquisa (Perguntas 3.1 itens 1 até 20).

Comparando-se as opiniões de discordância (notas 1 + 2) com as de “não concordo nem discordo” (nota 3) e as opiniões de concordância (notas 4 + 5), observa-se que existe na empresa A um grande desânimo com o trabalho atual (53,3%) e um grande desejo de se fazer outras coisas (63,3%). O PRV não está proporcionando desafio profissional (43,3%); há um sentimento de injustiça quando se compara o recebido com o desempenho (40%); não há

confiança na diretoria (46,6%); e inexistem regras justas na relação com os empregados (40,0%).

Por outro lado esta análise também mostrou que os respondentes têm grande interesse nas recompensas do PRV (86,7%) e nas recompensas não financeiras do PRV (53,4%), que podem melhorar o desempenho por meio do esforço próprio (76,7%), que procuram dominar tarefas complexas (70%) e manter relacionamentos amigáveis (86,7%), e que têm orgulho do que se fazem (53,4%). Estes percentuais apontaram, inicialmente, os itens que representam os maiores fatores motivacionais na empresa A.

Em síntese, a maioria dos empregados da empresa A não está motivada (notas 4+5) com o trabalho atual, o que gera um grande desejo de fazer outras coisas. o Plano de Remuneração Variável não está proporcionando desafios profissionais, além de estar sofrendo críticas (Tabela 11). Entretanto, alguns dos aspectos precípuos foram reconhecidos pela maioria dos entrevistados como fatores de motivação.

Em seguida, foi solicitado às pessoas que apontassem suas preferências motivacionais no trabalho a partir de uma lista de opções. As respostas foram tabuladas considerando que os respondentes marcaram mais de uma opção (Tabela 14).

TABELA 14

Preferências motivacionais no trabalho (Empresa A).

OPÇÕES MOTIVACIONAIS	FREQÜÊNCIA
1. Alcançar ou superar metas desafiadoras. Quebrar o próprio recorde	36,7%
2. Criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho	53,3%
3. Ser reconhecido pelos colegas e superiores	40,0%
4. Ganhar dinheiro	40,0%
5. Realizar as tarefas que gosto do princípio ao fim. Ver que o trabalho é útil	53,3%
6. Trabalhar com o novo, o desconhecido, o complexo.	40,0%
7. Ser o melhor da equipe naquilo que você faz.	16,7%
8. Comandar pessoas, ter responsabilidade pela equipe, ter poder.	10,0%
9. Trabalhar o mínimo necessário, ter tranquilidade, não ser cobrado, “ficar quieto no seu canto” mesmo que eventualmente não consiga melhorias futuras.	-
10. Outras	3,3%
11. Nenhum	6,7%
<b>Base</b>	<b>30</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 3.2 itens 1 até 11)

As respostas apontam para o fato de que as opções relativas à tarefa e ao relacionamento predominam sobre o desejo de poder (comandar pessoas...). O fato de não ter havido nenhuma resposta à questão “Trabalhar o mínimo necessário...” é um indício de que a afirmação popular de que “o brasileiro não gosta de trabalhar e prefere não fazer nada” pode ser um mito e ou não se aplica ao perfil dos empregados da empresa A.

Quando se restringiu ainda mais as opções motivacionais solicitando aos respondentes que optassem por apenas uma alternativa (Tabela 15), houve uma predominância por questões relativas à tarefa (53,3%) seguido por relacionamentos (33,3%) e poder (3,3%).

TABELA 15

Estilo adotado nas ações do dia-a-dia (Opção motivacional de McClelland) em percentual (Empresa A)

OPÇÃO MOTIVACIONAL DE MCCLELLAND	FREQÜÊNCIA
12. Procuo dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	53,3%
13. Procuo criar e preservar relacionamentos amigáveis no trabalho.	33,3%
14. Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles. Procuo estar no comando das situações.	3,3%
15. Não respondeu	10,0%
<b>Base</b>	<b>30</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 3.2 opções 12 até 14)

Tais números indicam que existem mais pessoas priorizando a busca por resultados do que relacionamentos (estabilidade emocional do ambiente) ou poder

#### 10.2.4 Influência das variáveis de contexto na empresa A

Solicitou-se aos entrevistados que mostrassem a influência das variáveis de contexto no seu desempenho atribuindo notas às afirmações que lhe foram apresentadas segundo a escala “Discordo plenamente → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente” (Tabela 16).



TABELA 16

Influência das variáveis de contexto em percentual (Empresa A)

VARIÁVEIS DE CONTEXTO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe/não se aplica (%)	Total (%)
1. Estou muito satisfeito com as instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente e limpeza do meu local de trabalho.	6,7	3,3	10,0	43,3	30,0	6,7	100
2. Estou muito satisfeito com meu chefe (estilo gerencial + relacionamento)	16,7	10,0	20,0	23,3	23,3	6,7	100
3. Estou muito satisfeito com as normas e regulamentos da empresa	13,3	13,3	33,3	20,0	10,0	10,0	100
4. Estou muito satisfeito com a segurança que tenho no trabalho (risco de acidente e doenças do trabalho .)	3,3	3,3	10,0	26,7	50,0	6,7	100
5. Estou muito satisfeito com os cursos e treinamentos ofertados pela empresa	46,7	16,7	20,0	3,3	3,3	10,0	100
6. Estou satisfeito com minha remuneração total.	40,0	13,3	26,7	10,0	3,3	6,7	100
7. Não vejo risco de ser demitido no curto prazo	13,3	23,3	36,7	10,0	10,0	6,7	100
8. Tenho vontade de continuar trabalhando nesta empresa.	10,0	13,3	26,7	10,0	33,3	6,7	100
9. De uma maneira geral, estou satisfeito nesta empresa.	6,7	16,7	30,0	16,7	23,3	6,7	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 4.1 itens 1 até 9)

Comparando-se as opiniões de discordância (notas 1 + 2) com as de “não concordo nem discordo” (nota 3) e as opiniões de concordância (notas 4 + 5), observa-se que existe satisfação de 73,3% da amostra pesquisada com os aspectos físicos do local de trabalho e de 76,7% com a segurança no trabalho. Há também satisfação com o estilo do chefe (46,6%). No outro extremo, há insatisfação com os cursos e treinamentos oferecidos (63,4%) e com a remuneração total (53,3%). Para finalizar, ao serem questionados a respeito da satisfação em geral com a empresa A, o índice positivo ficou em 40%. Entretanto, os insatisfeitos somam 23,4%.

#### 10.2.5 Influência de outros fatores sobre o desempenho na empresa A

A influência de outros fatores sobre o desempenho foi estudada a partir da solicitação feita aos entrevistados para que atribuíssem às afirmações relacionadas uma nota segundo a escala “nunca → 1 2 3 4 5 ← sempre” (Tabela 17).

TABELA 17

## Influência de outros fatores sobre o desempenho (Empresa A)

OUTROS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe/não se aplica (%)	Total (%)
1. Fatores pessoais tais como falta de conhecimento, treinamento, condição psicológica, condição física ou de saúde estão afetando o seu desempenho (cumprimento das metas)	26,7	36,7	20,0	6,7	3,3	6,7	100,0
2. O seu desempenho (cumprimento das metas) é o resultado de um trabalho de equipe.	3,3	10,0	16,7	33,3	30,0	6,7	100,0
3. As pessoas que trabalham na empresa e não participam do PRV afetam seu desempenho (cumprimento de metas)	50,0	10,0	16,7	6,7	3,3	13,3	100,0
4. Fatores externos afetam seu desempenho (cumprimento das metas). Exemplos de fatores externos: variação do dólar, juros, concorrentes, política, legislação, fornecedores, mercado, clima, novas tecnologias	20,0	23,3	26,7	3,3	16,7	10,0	100,0
5. Fatores internos afetam seu desempenho (cumprimento das metas). Exemplos de fatores internos: ferramentas, equipamentos, riscos de acidente, temperatura ambiente, poluição, estilo da gerência para planejar, organizar, dirigir e controlar, clima organizacional, treinamento na tarefa .	6,7	13,3	26,7	16,7	30,0	6,7	100,0

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 4.2 opções 1 até 5)

Analisando as respostas apresentadas sob o aspecto de não influência (notas 1+2) e de influência (notas 4+5) de outros fatores no desempenho, observa-se que 63,4% dos entrevistados afirmaram que o desempenho não sofre a influência dos fatores pessoais. Considerando que aqui os cursos e treinamentos compõem os fatores pessoais, a insatisfação com os cursos e treinamentos ofertados manifestada não foi determinante para a resposta dada no contexto apresentado aqui. Além disto, fatores externos não afetam o desempenho para 43,3% dos pesquisados. Há concordância de que o desempenho é resultado de um trabalho em equipe (63,3%) e que esse é afetado por fatores internos para 46,7% dos pesquisados.

#### 10.2.6 Processo de avaliação de desempenho na empresa A

Os entrevistados analisaram o processo de avaliação de desempenho na empresa A atribuindo notas segundo a escala “muito pior (menos) do que você esperava → 1 2 3 4 5 ← muito melhor (mais) do que você esperava” para cada um dos elementos do processo de avaliação (Tabela 18)

TABELA 18

Avaliação do processo de avaliação do desempenho (Empresa A).

ELEMENTOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. O método utilizado para avaliação do seu desempenho	20	13,3	33,3	20	-	13,3	100
2. Os indicadores utilizados para sua avaliação de desempenho	13,3	36,7	26,7	10	-	13,3	100
3. A freqüência com que é feita sua avaliação de desempenho	33,3	23,3	23,3	6,7	-	13,3	100
4. A justiça existente no processo de avaliação do seu desempenho	26,7	6,7	26,7	23,3	3,3	13,3	100
5. A subjetividade existente no processo de avaliação do seu desempenho	16,7	13,3	30	20	6,7	13,3	100
6. Os conflitos decorrentes do processo de avaliação de desempenho	13,3	13,3	43,3	6,7	-	23,3	100
7. A freqüência com que você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando seu <u>desenvolvimento pessoal</u>	26,7	20	30	13,3	-	10	100
8. A freqüência com que você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando o <u>pagamento de recompensas</u> ou aumento de salários	36,7	30	6,7	10	-	16,7	100
9. O treinamento dado a quem lhe avalia para fazê-lo corretamente	20	16,7	16,7	23,3	-	23,3	100
10. As vantagens que você vê no processo de avaliação do seu desempenho	16,7	20	16,7	30	3,3	13,3	100
11. As desvantagens que você vê no processo de avaliação do seu desempenho	13,3	10	40	13,3	3,3	20	100
12. De uma maneira geral, como você avalia o processo de avaliação do seu desempenho.	20	16,7	23,3	20	3,3	16,7	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 5.1 itens 1 até 12)

Pode-se observar que, de uma maneira geral, há uma tendência de insatisfação dos entrevistados em relação a todos os itens avaliados quando são analisadas as posições desfavoráveis (notas 1 + 2), as intermediárias (nota 3) e as favoráveis (notas 4 + 5). Nota-se que a nota 5 foi muito pouco atribuída e que os altos índices apresentados na coluna “não sabe / não se aplica” apontam que provavelmente estas pessoas não reconhecem a existência de um processo de avaliação. Destaca-se ainda a existência de opiniões desfavoráveis para os indicadores utilizados (50%), para a freqüência com que é feita a avaliação (56,6%), para a freqüência com que é dado um retorno para fins de desenvolvimento pessoal (46,7%) e a freqüência com que é dado retorno para fins de pagamento de recompensas (66,7%). Com

estas respostas, estão apontadas onde se encontram as insatisfações com o processo de avaliação de desempenho na empresa A.

### 10.2.7 Avaliação do desempenho na empresa A

Os entrevistados também avaliaram seu próprio desempenho atribuindo notas segundo a escala “Nunca → 1 2 3 4 5 ← Sempre” para itens específicos (Tabela 19).

TABELA 19  
Avaliação do próprio desempenho (Empresa A)

ELEMENTOS DO DESEMPENHO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Evito faltar ao trabalho	-	6,7	6,7	10,0	70,0	6,7	100
2. Procuro não chegar atrasado no trabalho	3,3	-	6,7	30,0	53,3	6,7	100
3. Busco novos conhecimentos necessários ao trabalho	-	3,3	23,3	23,3	43,3	6,7	100
4. Estou fazendo cursos fora do ambiente da empresa	6,7	26,7	13,3	13,3	33,3	6,7	100
5. Estou fazendo o que posso para reduzir custos e aumentar lucros	-	10,0	23,3	23,3	36,7	6,7	100
6. Procuro me relacionar bem com meu chefe	-	-	-	20,0	70,0	10,0	100
7. Procuro me relacionar bem com meus colegas	-	-	3,3	20,0	70,0	6,7	100
8. Procuro satisfazer os clientes internos e externos	-	-	3,3	30,0	60,0	6,7	100
9. Procuro produzir o máximo que posso atualmente (quantidade)	3,3	3,3	16,7	36,7	33,3	6,7	100
10. Estou procurando uma forma de reduzir os prazos do que faço	-	6,7	16,7	36,7	30,0	10,0	100
11. Cumpro rigorosamente os prazos que me são atribuídos	-	3,3	30,0	36,7	23,3	6,7	100
12. Estou cometendo o mínimo de erros que posso	-	-	23,3	33,3	36,7	6,7	100
13. Coloco-me a disposição para cooperar	-	-	6,7	33,3	53,3	6,7	100
14. Tenho procurado ser cordial com todos	-	-	6,7	23,3	63,3	6,7	100
15. Tenho uma visão geral dos negócios da empresa	-	6,7	30,0	23,3	33,3	6,7	100
16. Contribuo além das minhas funções por melhores resultados da empresa	-	10,0	26,7	23,3	33,3	6,7	100
17. O meu desempenho é melhor quando sou pressionado profissionalmente	10,0	20,0	46,7	10,0	6,7	6,7	100
18. Cumpri as metas de minha responsabilidade no PRV ano passado	-	3,3	3,3	43,3	33,3	16,7	100
19. Estou me empenhando p/ cumprir minhas metas no PRV este ano	-	-	13,3	33,3	36,7	16,7	100
20. De uma maneira geral, meu desempenho é ótimo.	-	-	23,3	46,7	20,0	10,0	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 5.2 itens 1 até 20)

De uma maneira geral, cada entrevistado atribuiu a si próprio uma boa nota no processo de auto-avaliação, o que era esperado. Entretanto, chama a atenção o fato de 90% terem atribuído nota 4 ou 5, o que pode ser entendido como “quase sempre ou sempre” procuram se relacionar bem com o chefe e os colegas. Trata-se dos maiores percentuais obtidos aqui.

Observa-se, diante das respostas obtidas, que 30% admitem que “nunca ou quase nunca” (notas 1+2) apresentam um desempenho melhor quando são pressionados profissionalmente. No outro extremo, apenas 16,7% afirmam que “quase sempre ou sempre” (notas 4+5) têm um desempenho melhor. Somando-se a isto que o fato de 46,7% terem optado pela posição intermediária (nota 3), a pesquisa aponta que na empresa A não será pressionando os entrevistados que se terá um bom desempenho de uma maneira geral.

Finalmente, apesar de 66,6% dos entrevistados terem atribuído notas 4 e 5 (que podem ser entendidas como algo do tipo “quase sempre ou sempre”) para a busca de novos conhecimentos necessários ao trabalho, somente 33% estão sempre (nota 5) fazendo cursos fora do ambiente de trabalho. Além disto, 33,4% afirmam que nunca ou quase nunca (notas 1 e 2) fazem cursos fora.

Encerrando a apresentação dos dados obtidos na empresa A, a nota que cada um atribuiu ao próprio desempenho atual, utilizando uma escala de zero (péssimo) a 10 (ótimo), encontra-se a seguir (Tabela 20).

TABELA 20

Avaliação geral do desempenho (Empresa A)

NOTA DA AUTO-AVALIAÇÃO	FREQÜÊNCIA
1	-
2	3,3%
3	-
4	-
5	-
6	-
7	16,7%
8	36,7%
9	43,3%
10	-
<b>Base</b>	<b>30</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 5.2 item 21)

Observa-se que os entrevistados atribuíram boas notas ao desempenho próprio, o que não é uma surpresa. Considerando o desemprego existente atualmente no Brasil, quem não se empenhar verdadeiramente em suas funções nas empresas privadas corre sério risco de perder o emprego. Além disto, a literatura aponta que é normal o empregado julgar que está apresentando um bom desempenho.

#### 10.2.8 Síntese dos dados obtidos na empresa A

Pode-se dizer que a maioria dos entrevistados julga que a remuneração variável é melhor que a remuneração fixa em todos os itens avaliados. Para a maioria dos entrevistados, o PRV tem mais vantagens para a empresa e para o empregado, apesar de estar passando por problemas específicos, que podem ser atribuídos à sua gestão atual. O maior contingente de insatisfeitos está localizado nos aspectos pertinentes às metas e aos valores pagos. O percentual de insatisfação foi maior que o de satisfação em quase todos os aspectos investigados no plano. Mesmo assim, a maioria absoluta dos entrevistados afirma que o Plano de Remuneração Variável conduz o empregado a um melhor desempenho (hipótese  $H_{03}$ ).

Na investigação da motivação para o trabalho, observou-se que muita gente não está entusiasmada com o que faz, e talvez por isto é grande o percentual de entrevistados que desejam fazer outras coisas na empresa A. Além disto, o PRV não está proporcionando desafios profissionais; há um sentimento de injustiça quando se compara o recebido com o desempenho, não há confiança na diretoria; e inexistem regras justas na relação com os empregados. Os pressupostos motivacionais ligados à teoria da expectativa foram confirmados pela maioria dos entrevistados (ou seja, há interesse pelos benefícios oferecidos pelo plano); o desempenho pode ser melhorado com o esforço próprio; e um bom desempenho leva às recompensas desejadas. Pode-se então dizer que o plano motiva os empregados (hipótese  $H_{01}$ ), entretanto existem muitos problemas de gestão que estão comprometendo a motivação do time. Para a maioria, ganhar dinheiro não é o mais importante fator motivacional, e sim “realizar tarefas...” e “criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho”. Quando se solicitou aos entrevistados que optassem por apenas uma alternativa motivacional, houve um predomínio da realização de tarefas, depois relacionamentos e, por fim, poder.

Quanto aos fatores de contexto, a maioria está satisfeita com as instalações, com a segurança no trabalho e com o chefe imediato, porém insatisfeita com a remuneração e com os cursos e treinamentos recebidos. Há uma percepção da maioria que o desempenho nunca ou quase nunca é afetado por outros fatores pessoais, por pessoas que não participam do PRV e por fatores externos a organização, contudo o resultado (cumprimento das metas) é sempre ou quase sempre uma tarefa coletiva. Como não há indícios de que o desempenho esteja sendo afetado por outros fatores fora do controle dos próprios entrevistados, a motivação aparece como uma grande influenciadora do desempenho de cada um dos entrevistados na empresa A (hipótese  $H_{02}$ ).

A apreciação dos elementos do processo de avaliação de desempenho mostrou a existência de opiniões desfavoráveis à frequência com que é feita a avaliação, à frequência com que é dado um retorno para fins de desenvolvimento pessoal e para pagamento de recompensas. Os dados obtidos sugerem ainda que provavelmente muitos entrevistados não o percebem na empresa. Por fim, a auto-avaliação mostrou que o número dos que julgaram estar apresentando um elevado desempenho em todos os quesitos pesquisados é muito elevado.

### **10.3 O caso da empresa CB**

Os dados coletados na empresa CB encontram-se a seguir tabulados na seqüência em que as perguntas foram colocadas no questionário e complementam as informações apresentadas anteriormente (Quadro 6).

#### **10.3.1 Avaliação do Plano de Remuneração Variável (PRV) na empresa CB**

Os empregados entrevistados fizeram uma avaliação do Plano de Remuneração Variável existente atribuindo uma nota segundo a escala “Muito menos (pior) do que o esperado → 1 2 3 4 5 ← Muito mais (melhor) do que o esperado” para aspectos relativos ao plano (Tabela 21).

TABELA 21

## Avaliação do Plano de Remuneração Variável - PRV (Empresa CB)

ELEMENTOS DO PRV	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	(%) Não sabe / não se aplica	Total (%)
1. O valor que você recebeu no PRV no ano passado	32,1	28,4	22,6	6,8	3,7	6,3	100
2. O valor previsto a receber no PRV neste ano	32,6	16,3	13,2	16,3	11,1	10,5	100
3. O tempo que você dedica ao trabalho em face do PRV	4,2	2,1	28,9	30,0	25,8	8,9	100
4. Sua participação no estabelecimento das metas	6,3	6,8	20,0	30,5	29,5	6,8	100
5. A justiça do processo de estabelecimento de metas	16,3	18,4	33,7	12,1	11,1	8,4	100
6. A adequação das metas ao que você realmente faz	5,8	8,4	35,3	27,9	16,8	5,8	100
7. As cobranças sobre você para alcançar as metas	5,8	5,3	18,4	33,7	30,0	6,8	100
8. As alterações nas metas ao longo do ano	13,7	12,6	28,9	18,4	16,3	10,0	100
9. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas individuais	6,3	16,8	37,9	13,2	17,4	8,4	100
10. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas coletivas do seu setor de trabalho	5,3	12,6	31,6	25,3	20,5	4,7	100
11. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas coletivas para toda a empresa	6,8	10,5	23,7	24,7	26,3	7,9	100
12. Trabalhar, de uma maneira geral, sob o regime de metas a cumprir.	4,7	6,8	40,5	25,3	19,5	3,2	100
13. A relação de parceria entre os empregados e a empresa construída com o PRV	16,8	11,1	40,0	17,9	10,0	4,2	100
14. O critério de divisão do “bolo” de recompensas monetárias entre os participantes do PRV	29,5	21,6	25,3	11,6	6,3	5,8	100
15. Seu conhecimento a respeito do PRV atual	16,3	16,3	30,0	22,1	8,9	6,3	100
16. A comunicação a respeito do PRV com empregados	23,7	21,6	23,2	16,3	10,5	4,7	100
17. O relacionamento entre empregados devido ao PRV	15,3	16,8	41,6	17,4	4,2	4,7	100
18. A relação dos chefes com os subordinados no PRV	20,5	18,9	28,4	19,5	4,7	7,9	100
19. A gestão da empresa em função do PRV	12,6	21,1	34,2	17,4	8,9	5,8	100
20. A credibilidade geral de PRV	20,0	22,6	28,9	14,7	7,4	6,3	100
21. As vantagens do PRV para a empresa	4,2	4,2	23,2	24,2	37,4	6,8	100
22. As vantagens do PRV para você	11,1	8,4	22,1	25,3	29,5	3,7	100
23. O PRV de uma maneira geral	10,0	10,5	35,8	15,8	24,7	3,2	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 2.1 itens 1 até 23)

Tomando-se a soma das notas 4 e 5, que podem ser interpretadas como “mais e muito mais do que o esperado”, respectivamente, vê-se que 61,6% dos entrevistados têm uma percepção positiva das vantagens para a empresa; 54,8% das vantagens para o empregado; e 40,5% das vantagens do PRV de uma maneira geral. Outras avaliações favoráveis foram sua participação no estabelecimento das metas (60,0%) e a adequação das metas ao que você realmente faz (44,7%). Apesar de 54,8% terem visto vantagens para o empregado (mais ou muito mais que o esperado), 19,5% consideram o plano muito pior ou pior que o esperado (notas 1+2).



As questões nas quais houve predominância da nota 3 (equivalente a igual ao esperado) foram “Trabalhar, de uma maneira geral, sob o regime de metas a cumprir” (40,5%), “A relação de parceria entre os empregados e a empresa construída com o PRV” (40%) e “O relacionamento entre os empregados devido ao PRV” (41,6%). Isto pode significar que no contexto da empresa CB a maioria dos entrevistados já absorveu bem as questões relativas a estes itens, já estando acostumados a elas e ou que o processo de comunicação está efetivo neste particular.

Houve ainda uma insatisfação (notas 1+2) com o valor pago em 2002 (60,5%) e em 2003 (48,9%). “O tempo que você dedica ao trabalho em face do PRV” foi avaliado negativamente, pois a maioria absoluta dos entrevistados (55,8%) o considera mais ou muito mais que o esperado (notas 4+5). Existe uma insatisfação (notas 1+2) com “O critério de divisão do “bolo” de recompensa” (51,5%), com “A comunicação a respeito do PRV com os empregados” (45,3%), com “A credibilidade geral do PRV” (42,6%) e com “A relação dos chefes com os subordinados no PRV” (39,4%). Como se pode ver, estes percentuais refletem uma percepção de um expressivo grupo de entrevistados dentro da empresa CB.

Ocorreu um relativo equilíbrio entre os insatisfeitos (nota 1+2), os nem satisfeitos nem insatisfeitos (nota 3) e os satisfeitos (nota 4+5) quanto às dificuldades para se alcançar às metas individuais (23,1% x 37,9% x 30,6%, respectivamente).

Finalmente, pode-se resumir que a maioria dos entrevistados considerou que o Plano de Remuneração Variável tem vantagens em geral, para a empresa e para o empregado. Há satisfação com a participação no processo de estabelecimento de metas e sua adequação ao trabalho individual. Os aspectos negativos relevantes se encontram no valor pago, no tempo dedicado ao trabalho em função do plano, no critério de divisão do “bolo” e no processo de divisão do “bolo”.

### 10.3.2 Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa na empresa CB

Solicitou-se aos entrevistados que comparassem a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa atribuindo uma nota segundo a escala “Concordo plenamente no sistema que utiliza apenas a remuneração fixa (sem o PRV) → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente no sistema que utiliza o PRV” para diversos quesitos específicos

(TABELA 22). Vale chamar a atenção para o fato de que a nota 3 correspondia à posição intermediária, em que a afirmação avaliada tanto faz em um plano quanto no outro.

TABELA 22

Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa em percentual (Empresa CB).

ELEMENTOS PARA COMPARAÇÃO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Há maior incentivo para o esforço no trabalho.	-	11,1	11,1	16,7	50,0	11,1	100
2. O desafio profissional é maior devido às metas.	-	-	16,7	22,2	50,0	11,1	100
3. Existe mais justiça na remuneração.	16,7	5,6	11,1	22,2	33,3	11,1	100
4. O ganho total (R\$) é muito maior.	5,6	5,6	11,1	44,4	22,2	11,1	100
5. Sabe-se exatamente o que fazer para melhorar a remuneração	5,6	5,6	5,6	33,3	38,9	11,1	100
6. A empresa cumpre fielmente o que promete.	5,6	16,7	11,1	16,7	33,3	16,7	100
7. Trabalha-se muito mais horas por dia.	-	11,1	27,8	11,1	38,9	11,1	100
8. Falta-se menos ao trabalho.	-	5,6	38,9	11,1	27,8	16,7	100
9. A qualidade do trabalho é maior.	5,6	11,1	27,8	22,2	22,2	11,1	100
10. A quantidade produzida é maior.	-	5,6	22,2	33,3	27,8	11,1	100
11. Há mais empenho para reduzir custos e aumentar os lucros.	-	5,6	22,2	22,2	38,9	11,1	100
12. Há mais empenho para cumprir prazos.	-	5,6	27,8	11,1	44,4	11,1	100
13. Facilita mais o trabalho em equipe.	5,6	11,1	38,9	5,6	27,8	11,1	100
14. Existe mais visão de longo prazo.	-	-	33,3	16,7	38,9	11,1	100
15. Há maior empenho na satisfação do cliente interno e externo	-	5,6	27,8	27,8	27,8	11,1	100
16. Contribui para melhorar o relacionamento com os colegas.	5,6	16,7	22,2	11,1	33,3	11,1	100
17. Contribui para melhorar o relacionamento com seu chefe.	5,6	16,7	22,2	16,7	27,8	11,1	100
18. Você recebe mais cobranças de terceiros	-	5,6	33,3	11,1	38,9	11,1	100
19. Você se cobra muito mais.	5,6	5,6	16,7	16,7	44,4	11,1	100
20. Você cobra muito mais seus colegas.	5,6	5,6	27,8	22,2	27,8	11,1	100
21. A avaliação de desempenho é mais justa.	-	5,6	33,3	27,8	22,2	11,1	100
22. De uma maneira geral, lhe conduz a um melhor desempenho.	-	5,6	27,8	16,7	38,9	11,1	100
23. De uma maneira geral, é o melhor sistema para o empregado.	-	11,1	27,8	16,7	33,3	11,1	100
24. De uma maneira geral, conduz a empresa a um melhor desempenho.	-	5,6	22,2	22,2	38,9	11,1	100
25. De uma maneira geral, é o sistema no qual tenho mais vontade e disposição para me esforçar no trabalho.	5,6	-	27,8	11,1	44,4	11,1	100

FONTE - Dados da pesquisa (Perguntas 2.1 itens 1 até 25)

Pode-se observar que somente uma minoria teve preferência pelo sistema de remuneração fixa em todos os itens pesquisados. A soma das notas 1 e 2 foi de 22,3% para quatro deles, 16,7%

para dois e todos os demais tiveram percentuais iguais ou inferiores a 11,2%. A posição intermediária, correspondente ao “tanto faz em um quanto no outro”, só foi a mais indicada para “facilita mais o trabalho em equipe” (38,9%). Concluindo, pode-se então dizer que o Plano de Remuneração Variável foi o preferido pela maioria absoluta dos entrevistados para a maioria dos itens avaliados na empresa CB.

### 10.3.3 Motivação na empresa CB

A avaliação dos fatores de motivação foi feita a partir da atribuição de notas na escala “discordo plenamente → 1 2 3 4 5 ← concordo plenamente” (Tabela 23)

TABELA 23

Avaliação dos fatores de motivação (Empresa CB).

FATORES MOTIVACIONAIS	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica %	Total %
1. Estou muito entusiasmado com meu trabalho atualmente.	11,1	-	33,3	22,2	33,3	-	100
2. Gostaria muito de estar fazendo outras coisas nesta empresa.	-	5,6	16,7	33,3	44,4	-	100
3. O valor recebido com PRV foi muito significativo para mim.	11,1	-	33,3	22,2	22,2	11,1	100
4. O PRV está proporcionando desafios profissionais.	16,7	-	27,8	22,2	33,3	-	100
5. Interesse muito pelas recompensas financeiras do PRV.	-	11,1	11,1	27,8	44,4	5,6	100
6. Interesse muito pelas recompensas não financeiras do PRV.	5,6	5,6	16,7	50,0	16,7	5,6	100
7. Posso melhorar meu desempenho através do esforço próprio.	-	5,6	-	44,4	50,0	-	100
8. Um bom desempenho me leva às recompensas que desejo	11,1	5,6	5,6	38,9	38,9	-	100
9. Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles	22,2	11,1	22,2	22,2	22,2	-	100
10. Procuo dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	-	-	22,2	33,3	44,4	-	100
11. Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles	16,7	-	33,3	27,8	22,2	-	100
12. Procuo criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho.	-	-	11,1	33,3	55,6	-	100
13. Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles.	16,7	-	33,3	11,1	33,3	5,6	100
14. Acredito na conduta da diretoria	11,1	16,7	22,2	22,2	27,8	-	100
15. Existem regras justas na relação com os empregados	5,6	22,2	27,8	16,7	27,8	-	100
16. Há respeito nas ações da empresa em relação aos empregados	-	16,7	27,8	11,1	44,4	-	100
17. Tenho orgulho do que faço nesta empresa	-	11,1	22,2	33,3	33,3	-	100
18. Estou muito satisfeito com os relacionamentos no trabalho	5,6	-	16,7	33,3	44,4	-	100
19. Vejo nas metas um grande desafio profissional que me atrai	5,6	5,6	27,8	38,9	22,2	-	100
20. De uma maneira geral, tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo nesta empresa.	-	5,6	11,1	44,4	38,9	-	100

FONTE - Dados da pesquisa (Perguntas 3.1 itens 1 até 20).

Os entrevistados concordam (notas 4 + 5) com a maioria das afirmações a respeito dos fatores motivacionais pesquisados. Existem discordâncias significativas, porém minoritárias para as afirmações “Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles” (33,3%), “Acredito na conduta da

diretoria” (27,8%) e para “Existem regras justas na relação com os empregados” (27,8%). Em síntese, os resultados da pesquisa apontam que aspectos pertinentes ao Plano de Remuneração Variável são fatores de motivação no trabalho pela maioria dos entrevistados na empresa CB.

Continuando a pesquisa sobre motivação, os entrevistados apontaram suas preferências motivacionais no trabalho a partir de uma lista de opções (Tabela 24). As respostas foram tabuladas considerando que os respondentes marcaram mais de uma opção.

TABELA 24

Preferências motivacionais no trabalho (Empresa CB).

OPÇÕES MOTIVACIONAIS	FREQÜÊNCIA
1. Alcançar ou superar metas desafiadoras. Quebrar o próprio recorde	33,3%
2. Criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho	27,8%
3. Ser reconhecido pelos colegas e superiores	27,8%
4. Ganhar dinheiro	33,3%
5. Realizar as tarefas que gosto do princípio ao fim. Ver que o trabalho é útil	11,1%
6. Trabalhar com o novo, o desconhecido, o complexo.	27,8%
7. Ser o melhor da equipe naquilo que você faz.	16,7%
8. Comandar pessoas, ter responsabilidade pela equipe, ter poder.	16,7%
9. Trabalhar o mínimo necessário, ter tranquilidade, não ser cobrado, “ficar quieto no seu canto” mesmo que eventualmente não consiga melhorias futuras.	-
10. Outras	-
11. Nenhum	5,6%
<b>Base</b>	<b>18</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 3.2 itens 1 até 11)

As respostas obtidas indicam que as questões relativas à tarefa e ao relacionamento predominam sobre o desejo de poder (comandar pessoas...). Ganhar dinheiro foi uma das alternativas mais preferidas. Houve também um relativo equilíbrio na preferência por outros fatores ligados diretamente ao Plano de Remuneração Variável.

Quando se restringiu ainda mais as opções motivacionais solicitando aos respondentes que optassem por apenas uma alternativa motivacional (Tabela 25), confirmou-se a predominância do relacionamento (44,4%), seguido por realização de tarefas (38,9%) e poder (16,7%).

TABELA 25

Estilo adotado nas ações do dia-a-dia (opção motivacional de McClelland) em percentual (Empresa CB)

OPÇÃO MOTIVACIONAL DE MCCLELLAND	FREQÜÊNCIA
12. Procuro dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	38,9%
13. Procuro criar e preservar relacionamentos amigáveis no trabalho.	44,4%
14. Procuro influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles. Procuro estar no comando das situações.	16,7%
15. Não respondeu	-
<b>Base</b>	<b>18</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 3.2 opções 12 até 14)

Tais números indicam que existem mais pessoas priorizando relacionamentos (estabilidade emocional do ambiente) do que buscando resultados ou poder.

#### 10.3.4 Influência das variáveis de contexto na empresa CB

A influência das variáveis de contexto no desempenho foi avaliada solicitando aos entrevistados que atribuíssem notas às afirmações que lhe foram apresentadas usando a escala “Discordo plenamente →1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente” (Tabela 26)

TABELA 26

Influência das variáveis de contexto em percentual (Empresa CB)

VARIÁVEIS DE CONTEXTO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe/ não se aplica (%)	Total (%)
1. Estou muito satisfeito com as instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente e limpeza do meu local de trabalho.	16,7	11,1	33,3	16,7	22,2	-	100
2. Estou muito satisfeito com meu chefe (estilo gerencial + relacionamento)	5,6	22,2	33,3	16,7	22,2	-	100
3. Estou muito satisfeito com as normas e regulamentos da empresa	5,6	22,2	33,3	22,2	16,7	-	100
4. Estou muito satisfeito com a segurança que tenho no trabalho (risco de acidente e doenças do trabalho)	5,6	-	27,8	33,3	27,8	5,6	100
5. Estou muito satisfeito com os cursos e treinamentos ofertados pela empresa	11,1	11,1	27,8	16,7	22,2	11,1	100
6. Estou satisfeito com minha remuneração total.	16,7	5,6	27,8	27,8	16,7	5,6	100
7. Não vejo risco de ser demitido no curto prazo	-	11,1	50	22,2	11,1	5,6	100
8. Tenho vontade de continuar trabalhando nesta empresa.	5,6	-	27,8	27,8	38,9	-	100
9. De uma maneira geral, estou satisfeito nesta empresa.	5,6	16,7	16,7	27,8	33,3	-	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 4.1 itens 1 até 9)

Observa-se que as opiniões de discordância (notas 1+2) são inferiores às opiniões de “não concordo nem discordo” (nota 3), que, por sua vez, são inferiores às opiniões de concordância (notas 4+5). Apesar disto, alguns indicadores chamaram atenção, como os 27,6% dos entrevistados que apresentaram algum tipo de insatisfação com os aspectos físicos das instalações, equipamentos, com o chefe imediato e com as normas e regulamentos. Outro aspecto interessante foi que 50% da amostra atribuíram nota 3 ao risco de perder o emprego, o que pode significar a percepção deste risco no médio prazo. Talvez se trate da restrição existente na empresa CB de que quem não cumpre metas por dois trimestres consecutivos é demitido.

Para finalizar, ao serem questionados a respeito da satisfação em geral com a empresa CB, observa-se que a maioria absoluta da amostra pesquisada está satisfeita (61,1%) e que há vontade de continuar trabalhando na empresa (66,7%). Há uma avaliação positiva das variáveis de contexto apontando que a maioria das pessoas entrevistadas está satisfeita na empresa.

### 10.3.5 Influência de outros fatores sobre o desempenho na empresa CB

A influência de outros fatores sobre o desempenho foi avaliada a partir de respostas atribuídas na escala “Nunca → 1 2 3 4 5 ← Sempre” para as afirmações formuladas (Tabela 27).

TABELA 27

Influência de outros fatores sobre o desempenho em percentual (Empresa CB)

OUTROS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO	Nota 1 %	Nota 2 %	Nota 3 %	Nota 4 %	Nota 5 %	Não sabe / não se aplica %	Total %
1. Fatores pessoais tais como falta de conhecimento, treinamento, condição psicológica, condição física ou de saúde estão afetando o seu desempenho (cumprimento das metas)	33,3	16,7	38,9	5,6	5,6	-	100
2. O seu desempenho (cumprimento das metas) é o resultado de um trabalho de equipe.	22,2	27,8	22,2	16,7	11,1	-	100
3. As pessoas que trabalham na empresa e não participam do PRV afetam seu desempenho (cumprimento de metas)	38,9	5,6	27,8	16,7	11,1	-	100
4. Fatores externos afetam seu desempenho (cumprimento das metas). Exemplos de fatores externos: variação do dólar, juros, concorrentes, política, legislação, fornecedores, mercado, clima, novas tecnologias etc	27,8	11,1	33,3	27,8	0,0	-	100
5. Fatores internos afetam seu desempenho (cumprimento das metas). Exemplos de fatores internos: ferramentas, equipamentos, riscos de acidente, temperatura ambiente, poluição, estilo da gerência para planejar, organizar, dirigir e controlar, clima organizacional, treinamento na tarefa	27,8	5,6	38,9	22,2	5,6	-	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 4.2 opções 1 até 5)

Analisando as respostas apresentadas sob o aspecto de não influência (notas 1+2) e de influência (notas 4+5) de outros fatores no desempenho, observa-se que metade dos entrevistados (50,0%) afirmou que o desempenho não sofre a influência dos fatores pessoais. O perfil das respostas à frase “O seu desempenho (cumprimento de metas) é resultado de um trabalho em equipe” revela que o trabalho dos entrevistados tende a ser mais individual, porque 50% atribuem notas de não influência (1+2) e 22,2% atribuem a nota intermediária (3).



## 10.3.6 Processo de avaliação de desempenho na empresa CB

Os entrevistados avaliaram o processo de avaliação de desempenho na empresa CB atribuindo segundo a escala “Muito pior (menos) do que você esperava → 1 2 3 4 5 ← Muito melhor (mais) do que você esperava” para cada um dos elementos do processo de avaliação (Tabela 28).

TABELA 28

Avaliação do processo de avaliação do desempenho em percentual (Empresa CB)

ELEMENTOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. O método utilizado para avaliação do seu desempenho	11,1	5,6	38,9	16,7	11,1	16,7	100
2. Os indicadores utilizados para sua avaliação de desempenho	11,1	16,7	27,8	27,8	5,6	11,1	100
3. A frequência com que é feita sua avaliação de desempenho	5,6	22,2	27,8	33,3	-	11,1	100
4. A justiça existente no processo de avaliação do seu desempenho	16,7	11,1	33,3	27,8	-	11,1	100
5. A subjetividade existente no processo de avaliação do seu desempenho	11,1	11,1	27,8	27,8	11,1	11,1	100
6. Os conflitos decorrentes do processo de avaliação de desempenho	11,1	11,1	38,9	27,8	-	11,1	100
7. A frequência com que você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando seu <u>desenvolvimento pessoal</u>	11,1	16,7	27,8	22,2	11,1	11,1	100
8. A frequência com que você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando o <u>pagamento de recompensas</u> ou aumento de salários	16,7	11,1	22,2	33,3	5,6	11,1	100
9. O treinamento dado a quem lhe avalia para fazê-lo corretamente	22,2	11,1	27,8	22,2	5,6	11,1	100
10. As vantagens que você vê no processo de avaliação do seu desempenho	16,7	5,6	38,9	22,2	5,6	11,1	100
11. As desvantagens que você vê no processo de avaliação do seu desempenho	16,7	-	33,3	22,2	16,7	11,1	100
12. De uma maneira geral, como você avalia o processo de avaliação do seu desempenho.	11,1	5,6	44,4	16,7	11,1	11,1	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 5.1 itens 1 até 12)

A apreciação feita pelos entrevistados a respeito do processo de avaliação de desempenho na empresa CB está relativamente dispersa. Entretanto, há uma maior concentração de opiniões nas notas 3 e 4. Se a análise for feita comparando as opiniões desfavoráveis (notas 1+2) com o

dentro do esperado (nota 3) e as favoráveis (notas 4+5), há novamente um relativo equilíbrio; ou seja, as opiniões estão divididas, porém com ligeiro predomínio do “igual ao esperado” (nota 3).

Chama a atenção o índice de 16,7% de respostas para “não sabe / não se aplica” quando se solicitou uma avaliação do método utilizado para avaliação do desempenho e de 11,1% para todos os demais itens. Isto pode significar que este grupo não percebe a existência de um processo formal de avaliação, mas apenas um programa focado em metas a cumprir.

#### 10.3.7 Avaliação do desempenho na empresa CB

Os entrevistados avaliaram diversos aspectos de seu próprio desempenho usando a escala “Nunca → 1 2 3 4 5 ← Sempre” (Tabela 29).

TABELA 29

## Avaliação do próprio desempenho (Empresa CB)

ELEMENTOS DO DESEMPENHO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Evito faltar ao trabalho	5,6	5,6	5,6	11,1	72,2	-	100
2. Procuo não chegar atrasado no trabalho	-	-	11,1	11,1	77,8	-	100
3. Busco novos conhecimentos necessários ao trabalho	-	-	16,7	22,2	61,1	-	100
4. Estou fazendo cursos fora do ambiente da empresa	11,1	-	11,1	27,8	50,0	-	100
5. Estou fazendo o que posso para reduzir custos e aumentar lucros	-	-	22,2	33,3	44,4	-	100
6. Procuo me relacionar bem com meu chefe	-	-	11,1	33,3	55,6	-	100
7. Procuo me relacionar bem com meus colegas	-	-	5,6	22,2	72,2	-	100
8. Procuo satisfazer os clientes internos e externos	-	-	11,1	16,7	72,2	-	100
9. Procuo produzir o máximo que posso atualmente (quantidade)	-	-	16,7	22,2	61,1	-	100
10. Estou procurando uma forma de reduzir os prazos do que faço	5,6	-	11,1	22,2	61,1	-	100
11. Cumpro rigorosamente os prazos que me são atribuídos	-	-	11,1	44,4	44,4	-	100
12. Estou cometendo o mínimo de erros que posso	-	-	11,1	44,4	44,4	-	100
13. Coloco-me a disposição para cooperar	-	-	5,6	27,8	66,7	-	100
14. Tenho procurado ser cordial com todos	-	-	11,1	11,1	77,8	-	100
15. Tenho uma visão geral dos negócios da empresa	-	-	16,7	33,3	50,0	-	100
16. Contribuo além das minhas funções por melhores resultados da empresa	-	-	11,1	27,8	61,1	-	100
17. O meu desempenho é melhor quando sou pressionado profissionalmente	11,1	-	22,2	22,2	44,4	-	100
18. Cumpri as metas de minha responsabilidade no PRV ano passado	-	-	27,8	27,8	33,3	11,1	100
19. Estou me empenhando p/ cumprir minhas metas no PRV este ano	-	-	16,7	16,7	66,7	-	100
20. De uma maneira geral, meu desempenho é ótimo.	-	-	22,2	44,4	33,3	-	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 5.2 itens 1 até 20)

De uma maneira geral, cada entrevistado atribuiu a si próprio uma boa nota no processo de auto-avaliação, o que era esperado. Entretanto, destaca-se o fato de 94,4% terem atribuído nota 4 ou 5, o que pode ser entendido como quase sempre ou sempre para “Procuo me relacionar bem com colegas” e 94,5% para “Coloco-me à disposição para colaborar”. Este último índice também chama a atenção, porque um total de 50% afirmou que o seu desempenho (cumprimento de metas) nunca ou quase nunca (notas 1+2) é resultado de um trabalho em equipe (Tabela 27). Trata-se de um dado que é coerente com a característica do setor financeiro, no qual as pessoas têm tarefas mais individualizadas, como gerente de contas.

Encerrando a apresentação dos dados obtidos na empresa CB, foi solicitado aos entrevistados que atribuíssem uma nota usando a escala de zero (péssimo) a 10 (ótimo) para avaliar o próprio desempenho atual (Tabela 30).

TABELA 30

Avaliação geral do desempenho (Empresa CB)

NOTA DA AUTO-AVALIAÇÃO	FREQÜÊNCIA
1	-
2	-
3	-
4	-
5	-
6	-
7	5,6%
8	44,4%
9	33,3%
10	16,7%
<b>Base</b>	18
<b>Total</b>	100,0%

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 5.2 item 21)

Observa-se que os entrevistados atribuíram boas notas ao desempenho próprio, o que não é uma surpresa, haja vista que na empresa CB existe uma política explícita de demitir quem não alcança as metas estabelecidas por dois trimestres consecutivos. Além disto, a literatura aponta que é normal o empregado julgar que está apresentando um bom desempenho.

#### 10.3.8 Síntese dos dados obtidos na empresa CB

Os pontos negativos do Plano de Remuneração Variável para a maioria dos entrevistados referem-se aos valores que vêm sendo pagos com o PRV, o tempo dedicado ao trabalho, o critério de divisão do “bolo”, o processo de comunicação com os empregados e a credibilidade geral. Todavia, a maioria teve uma percepção positiva a respeito da participação do empregado no estabelecimento das metas e de sua adequação ao que o entrevistado realmente faz. Além disto, há uma percepção de que existem vantagens do PRV para a empresa e o empregado.

Apesar dos problemas de gestão existentes, para a maioria dos entrevistados o Plano de Remuneração Variável é melhor que a remuneração tradicional (fixa) em praticamente todos os itens analisados. Dentre estes, destaca-se a percepção de que o PRV é o que conduz os empregados e a empresa a um melhor desempenho (hipótese  $H_{03}$ ).

A pesquisa a respeito da motivação na empresa CB mostrou que a maioria dos entrevistados está motivada segundo todos os aspectos pesquisados. Os respondentes vêem nas metas um grande desafio profissional que os atraem; o PRV está proporcionando desafios profissionais; e os pressupostos motivacionais ligados à teoria da expectativa foram confirmados pela maioria dos entrevistados (ou seja, há interesse pelos benefícios oferecidos pelo plano); o desempenho pode ser melhorado com o esforço próprio; e um bom desempenho leva às recompensas desejadas. Pode-se dizer que o plano motiva os empregados nesta empresa (hipótese  $H_{01}$ ).

Quando foi solicitado aos entrevistados que apontassem suas preferências motivacionais houve um relativo equilíbrio entre as respostas. As mais votadas foram: “Ganhar dinheiro” e “Alcançar ou superar metas desafiadoras e quebrar o próprio recorde”. Ao se solicitar que apenas uma alternativa fosse apontada, a opção preferida foi “Procuro criar e preservar relacionamentos amigáveis no trabalho”, o que pode indicar uma busca pela estabilidade emocional do ambiente.

A pesquisa a respeito das variáveis de contexto apontou que a maioria dos entrevistados está satisfeita com a empresa CB; o desempenho (cumprimento das metas) é uma atividade mais individual que coletiva; e os fatores externos, internos e outros fatores pessoais não afetam o desempenho. Assim, a motivação aparece como uma grande influenciadora do desempenho na empresa CB (hipótese  $H_{02}$ ), haja vista que não há indícios de que o desempenho esteja sendo afetado por outros fatores fora do controle dos próprios entrevistados,.

A apreciação dos elementos do processo de avaliação de desempenho mostrou que os entrevistados na empresa CB estão relativamente divididos em suas opiniões. Entretanto, há um ligeiro predomínio da posição intermediária na escala equivalente a “igual ao esperado”. Os dados obtidos sugerem ainda que uma parcela dos entrevistados provavelmente não percebe o processo de avaliação de desempenho na empresa. Por fim, a auto-avaliação

mostrou que o número dos que julgam estar apresentando um elevado desempenho em todos os quesitos pesquisados é muito elevado.

#### **10.4 O caso da empresa CE**

Os dados coletados na empresa CE encontram-se a seguir tabulados na seqüência em que as perguntas foram colocadas no questionário e complementam as informações apresentadas anteriormente (Quadro 6).

##### **10.4.1 Avaliação do Plano de Remuneração Variável (PRV) na empresa CE**

O Plano de Remuneração Variável existente foi avaliado utilizando a escala “Muito menos (pior) do que o esperado → 1 2 3 4 5 ← Muito mais (melhor) do que o esperado” para cada item pesquisado (Tabela 31).

TABELA 31

## Avaliação do Plano de Remuneração Variável - PRV, em percentual (Empresa CE)

ELEMENTOS DO PRV	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	% Não sabe / não se aplica	Total (%)
1. O valor que você recebeu no PRV no ano passado	22,2	-	16,7	11,1	16,7	33,3	100
2. O valor previsto a receber no PRV neste ano	27,8	-	22,2	16,7	16,7	16,7	100
3. O tempo que você dedica ao trabalho em face do PRV	11,1	5,6	22,2	33,3	16,7	11,1	100
4. Sua participação no estabelecimento das metas	27,8	5,6	11,1	11,1	27,8	16,7	100
5. A justiça do processo de estabelecimento de metas	16,7	16,7	11,1	27,8	16,7	11,1	100
6. A adequação das metas ao que você realmente faz	5,6	16,7	33,3	22,2	11,1	11,1	100
7. As cobranças sobre você para alcançar as metas	-	5,6	5,6	33,3	44,4	11,1	100
8. As alterações nas metas ao longo do ano	16,7	11,1	5,6	27,8	27,8	11,1	100
9. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas individuais	-	5,6	16,7	38,9	27,8	11,1	100
10. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas coletivas do seu setor de trabalho	5,6	-	16,7	38,9	22,2	16,7	100
11. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas coletivas para toda a empresa	-	5,6	22,2	27,8	22,2	22,2	100
12. Trabalhar, de uma maneira geral, sob o regime de metas a cumprir.	5,6	-	27,8	44,4	11,1	11,1	100
13. A relação de parceria entre os empregados e a empresa construída com o PRV	5,6	27,8	27,8	22,2	5,6	11,1	100
14. O critério de divisão do “bolo” de recompensas monetárias entre os participantes do PRV	11,1	11,1	27,8	33,3	-	16,7	100
15. Seu conhecimento a respeito do PRV atual	16,7	5,6	16,7	22,2	22,2	16,7	100
16. A comunicação a respeito do PRV com empregados	11,1	11,1	11,1	44,4	-	22,2	100
17. O relacionamento entre empregados devido ao PRV	5,6	22,2	22,2	27,8	5,6	16,7	100
18. A relação dos chefes com os subordinados no PRV	5,6	16,7	38,9	27,8	-	11,1	100
19. A gestão da empresa em função do PRV	11,1	16,7	27,8	27,8	5,6	11,1	100
20. A credibilidade geral de PRV	11,1	22,2	-	44,4	11,1	11,1	100
21. As vantagens do PRV para a empresa	5,6	11,1	27,8	11,1	33,3	11,1	100
22. As vantagens do PRV para você	11,1	11,1	27,8	27,8	11,1	11,1	100
23. O PRV de uma maneira geral	11,1	11,1	22,2	22,2	22,2	11,1	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 2.1 itens 1 até 23)

Tomando-se a soma das notas 4 e 5, que podem ser interpretadas como “melhor e muito melhor que o esperado”, respectivamente, vê-se que 44,4% dos entrevistados têm uma percepção positiva de “As vantagens do PRV para a empresa”; 38,9% de “As vantagens do PRV para você”; e 44,4% de “O PRV de uma maneira geral”. Apesar desta avaliação favorável, é expressivo o número dos que fazem uma avaliação negativa e atribuíram as notas 1 e 2, entendidas como “pior e muito pior que o esperado” (22,2%, 22,2% e 16,7%, respectivamente).

Outros itens avaliados favoravelmente foram “A credibilidade geral do PRV” (55,5%), “A justiça no processo de estabelecimento de metas” (44,5%), “Seu conhecimento próprio a respeito do PRV” (44,4%) e “A comunicação a respeito do PRV com empregados” (44,4%)

Houve ainda uma expressiva insatisfação (notas 1 + 2) sobre “As cobranças sobre você para alcançar as metas” (77,7%), “A dificuldade para se alcançar todas as suas metas individuais” (66,7%), “A dificuldade para se alcançar todas as metas coletivas do seu setor” (61,1%), “A dificuldade para se alcançar todas as metas coletivas para toda a empresa” (50%) e “Trabalhar, de uma maneira geral, sob o regime de metas a cumprir” (55,5%). Em outras palavras, as metas estão muito difíceis de serem alcançadas, na percepção dos entrevistados.

Fazendo uma análise geral, uma parcela significativa dos entrevistados tem uma percepção positiva da idéia do plano, entretanto demonstra que se faz necessário ajustar aspectos operacionais. Como exemplo, pode-se citar a questão das metas citadas anteriormente. Outro problema é que as opiniões contrárias às majoritárias são expressivas em muitos itens, assim como as opiniões “não sabe / não se aplica”. Isto pode ser indicação de problemas na comunicação do plano e ou na sua estrutura.

#### 10.4.2 Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa na empresa CE

Solicitou-se aos entrevistados que fizessem uma comparação entre o Plano de Remuneração Variável (PRV + remuneração fixa) e o plano de remuneração tradicional, que utiliza apenas o salário fixo. Eles atribuíram uma nota segundo a escala “Concordo plenamente no sistema que utiliza apenas a remuneração fixa (sem o PRV) → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente no sistema que utiliza o PRV” para cada item avaliado (Tabela 32).



TABELA 32

Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa (Empresa CE)

ELEMENTOS PARA COMPARAÇÃO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Há maior incentivo para o esforço no trabalho.	4,7	9,5	20,5	26,3	35,3	3,7	100
2. O desafio profissional é maior devido às metas.	3,2	2,1	25,3	32,6	33,7	3,2	100
3. Existe mais justiça na remuneração.	17,4	20,5	30,5	17,9	8,9	4,7	100
4. O ganho total (R\$) é muito maior.	7,4	16,3	28,9	18,4	15,8	13,2	100
5. Sabe-se exatamente o que fazer para melhorar a remuneração	9,5	7,9	32,1	24,2	16,8	9,5	100
6. A empresa cumpre fielmente o que promete.	12,1	8,9	23,2	22,1	30,5	3,2	100
7. Trabalha-se muito mais horas por dia.	15,8	9,5	46,3	10,5	7,4	10,5	100
8. Falta-se menos ao trabalho.	14,2	4,7	30,5	16,3	26,3	7,9	100
9. A qualidade do trabalho é maior.	3,2	5,8	20,5	30,0	37,4	3,2	100
10. A quantidade produzida é maior.	1,6	5,8	22,1	28,4	35,3	6,8	100
11. Há mais empenho para reduzir custos e aumentar os lucros.	4,7	3,2	14,2	25,8	47,9	4,2	100
12. Há mais empenho para cumprir prazos.	4,2	4,7	17,4	27,9	38,4	7,4	100
13. Facilita mais o trabalho em equipe.	4,7	3,2	26,8	31,1	30,5	3,7	100
14. Existe mais visão de longo prazo.	4,2	4,7	30,0	32,1	20,0	8,9	100
15. Há maior empenho na satisfação do cliente interno e externo	3,7	3,2	25,3	31,6	31,6	4,7	100
16. Contribui para melhorar o relacionamento com os colegas.	6,3	7,4	28,4	29,5	23,7	4,7	100
17. Contribui para melhorar o relacionamento com seu chefe.	6,8	9,5	36,3	21,6	20,0	5,8	100
18. Você recebe mais cobranças de terceiros	6,8	9,5	33,2	25,8	19,5	5,3	100
19. Você se cobra muito mais.	5,8	2,6	19,5	33,7	33,7	4,7	100
20. Você cobra muito mais seus colegas.	6,3	6,8	27,4	32,1	21,6	5,8	100
21. A avaliação de desempenho é mais justa.	8,9	8,4	33,2	26,3	18,4	4,7	100
22. De uma maneira geral, lhe conduz a um melhor desempenho.	2,6	5,3	26,3	29,5	32,6	3,7	100
23. De uma maneira geral, é o melhor sistema para o empregado.	8,4	4,2	29,5	21,6	30,0	6,3	100
24. De uma maneira geral, conduz a empresa a um melhor desempenho.	3,2	3,7	14,2	28,4	44,2	6,3	100
25. De uma maneira geral, é o sistema no qual tenho mais vontade e disposição para me esforçar no trabalho.	4,2	4,2	25,8	23,2	39,5	3,2	100

FONTE - Dados da pesquisa (Perguntas 2.1 itens 1 até 25)

Também nesta empresa houve uma expressiva preferência pelo Plano de Remuneração Variável. A posição intermediária, correspondente ao “tanto faz em um quanto no outro”, só foi a mais indicada para “O ganho total (R\$) é muito maior” (28,9%) e “Trabalha-se muito mais horas por dia” (46,3%). O sistema de remuneração fixa foi preferido apenas para “Existe mais justiça na remuneração” (37,9%).

## 10.4.3 Motivação na empresa CE

Os fatores de motivação foram avaliados a partir da atribuição de notas na escala “Discordo plenamente → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente” (Tabela 33).

TABELA 33

Avaliação dos fatores de motivação em percentual (Empresa CE)

FATORES MOTIVACIONAIS	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Estou muito entusiasmado com meu trabalho atualmente.	5,8	8,9	23,2	31,1	29,5	1,6	100
2. Gostaria muito de estar fazendo outras coisas nesta empresa.	5,3	3,2	15,3	26,8	46,3	3,2	100
3. O valor recebido com PRV foi muito significativo para mim.	18,9	25,8	23,2	16,8	13,2	2,1	100
4. O PRV está proporcionando desafios profissionais.	6,8	11,6	24,7	25,3	28,4	3,2	100
5. Interesse muito pelas recompensas financeiras do PRV.	4,7	8,9	20,5	20,5	41,1	4,2	100
6. Interesse muito pelas recompensas não financeiras do PRV.	20,5	10,5	21,6	19,5	22,1	5,8	100
7. Posso melhorar meu desempenho através do esforço próprio.	1,6	0,5	12,1	30,0	52,6	3,2	100
8. Um bom desempenho me leva às recompensas que desejo	4,2	4,7	14,2	25,8	46,8	4,2	100
9. Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles	24,2	12,6	32,1	6,3	18,9	5,8	100
10. Procuo dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	2,1	2,6	13,7	29,5	48,4	3,7	100
11. Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles	22,1	10,0	23,2	19,5	21,6	3,7	100
12. Procuo criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho.	2,6	-	8,4	17,4	70,5	1,1	100
13. Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles.	25,3	8,4	24,7	15,8	21,1	4,7	100
14. Acredito na conduta da diretoria	4,7	6,8	23,7	27,9	33,7	3,2	100
15. Existem regras justas na relação com os empregados	12,6	14,7	26,3	25,8	16,8	3,7	100
16. Há respeito nas ações da empresa em relação aos empregados	10,5	10,0	28,4	19,5	25,3	6,3	100
17. Tenho orgulho do que faço nesta empresa	1,1	0,5	14,2	17,9	64,7	1,6	100
18. Estou muito satisfeito com os relacionamentos no trabalho	1,6	5,8	24,7	27,9	37,9	2,1	100
19. Vejo nas metas um grande desafio profissional que me atrai	4,7	5,8	16,3	34,2	35,8	3,2	100
20. De uma maneira geral, tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo nesta empresa.	1,6	2,1	7,9	20,5	66,3	1,6	100

FONTE - Dados da pesquisa (Perguntas 3.1 itens 1 até 20)

Os entrevistados que concordam com as afirmações (notas 4 + 5) representam a maioria para todos os fatores de motivação pesquisados, exceto “O valor recebido com o PRV foi muito significativo para mim” e “Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles”, em que 44,7% e 36,8% respectivamente tiveram uma percepção negativa (notas 1+2). Em outras palavras, os demais elementos do plano geram motivação para a maioria dos entrevistados da empresa CE.

Continuando a pesquisa sobre motivação, os entrevistados apontaram suas preferências motivacionais no trabalho a partir de uma lista de opções (Tabela 34). As respostas foram tabuladas considerando que os respondentes marcaram mais de uma opção.

TABELA 34

Preferências motivacionais no trabalho em percentual (Empresa CE)

OPÇÕES MOTIVACIONAIS	FREQÜÊNCIA
1. Alcançar ou superar metas desafiadoras. Quebrar o próprio recorde	62,6%
2. Criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho	58,9%
3. Ser reconhecido pelos colegas e superiores	45,3%
4. Ganhar dinheiro	38,9%
5. Realizar as tarefas que gosto do princípio ao fim. Ver que o trabalho é útil	36,8%
6. Trabalhar com o novo, o desconhecido, o complexo.	36,3%
7. Ser o melhor da equipe naquilo que você faz.	29,5%
8. Comandar pessoas, ter responsabilidade pela equipe, ter poder.	8,9%
9. Trabalhar o mínimo necessário, ter tranqüilidade, não ser cobrado, “ficar quieto no seu canto” mesmo que eventualmente não consiga melhorias futuras.	0,5%
10. Outras	0,5%
11. Nenhum	3,2%
<b>Base</b>	<b>190</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 3.2 itens 1 até 11)

As respostas apontam para o fato de que as opções relativas à tarefa e ao relacionamento predominam sobre o desejo de poder (comandar pessoas...). O alto percentual de respostas dadas a “Alcançar ou superar metas desafiadoras. Quebrar o próprio recorde” mostra que o Plano de Remuneração Variável tem aqui um espaço apropriado para motivar as pessoas. Concomitantemente, no conjunto de percentuais obtidos, pode-se ver que o dinheiro ajuda na motivação, mas não é exclusivo e nem o prioritário.

O fato de apenas 0,5% ter optado pela resposta “Trabalhar o mínimo necessário...” é um indício de que a afirmação popular de que “o brasileiro não gosta de trabalhar e prefere não fazer nada” pode ser um mito e ou não se aplica ao perfil dos empregados da empresa CE.

Quando se restringiu ainda mais as opções motivacionais solicitando aos respondentes que optassem por apenas uma alternativa motivacional (Tabela 35), confirmou-se a predominância da motivação pela realização de tarefas (51,6%), seguido por relacionamentos (35,8%) e poder (9,5%).

TABELA 35

Estilo adotado nas ações do dia-a-dia (opção motivacional de McClelland) em percentual (Empresa CE)

OPÇÃO MOTIVACIONAL DE MCCLELLAND	FREQÜÊNCIA
12. Procuo dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	51,6 %
13. Procuo criar e preservar relacionamentos amigáveis no trabalho.	35,8 %
14. Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles. Procuo estar no comando das situações.	9,5 %
15. Não respondeu	3,2 %
<b>Base</b>	<b>190</b>
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 3.2 opções 12 até 14)

Tais números ratificam que na empresa CE existem mais pessoas motivadas a dominar tarefas complexas, a lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão. Buscar relacionamentos ou poder não é a prioridade da maioria, talvez por existir um equilíbrio interno nas questões de relacionamento e poder. È provável que o perfil de vida do interior do estado esteja contribuindo para isto.

#### 10.4.4 Influência das variáveis de contexto na empresa CE

A influência das variáveis de contexto no desempenho foi avaliada solicitando aos entrevistados da empresa CE que atribuíssem notas às afirmações que lhe foram apresentadas usando a escala “Discordo plenamente →1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente” (Tabela 36).

TABELA 36

Influência das variáveis de contexto em percentual (Empresa CE)

VARIÁVEIS DE CONTEXTO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe/ não se aplica (%)	Total (%)
1. Estou muito satisfeito com as instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente, limpeza do meu local de trabalho.	11,6	16,8	28,9	19,5	22,1	1,1	100
2. Estou muito satisfeito com meu chefe (estilo gerencial + relacionamento)	11,1	10,5	30,5	24,7	21,6	1,6	100
3. Estou muito satisfeito com as normas e regulamentos da empresa	4,2	7,9	31,6	32,6	22,1	1,6	100
4. Estou muito satisfeito com a segurança que tenho no trabalho (risco de acidente e doenças do trabalho)	6,8	7,9	18,4	30,0	34,7	2,1	100
5. Estou muito satisfeito com os cursos e treinamentos ofertados pela empresa	18,9	17,4	24,7	19,5	17,9	1,6	100
6. Estou satisfeito com minha remuneração total.	18,4	17,9	30,0	20,5	12,1	1,1	100
7. Não vejo risco de ser demitido no curto prazo	17,9	14,7	28,4	13,7	21,1	4,2	100
8. Tenho vontade de continuar trabalhando nesta empresa.	1,1	1,1	5,8	17,9	70,0	4,2	100
9. De uma maneira geral, estou satisfeito nesta empresa.	0,5	3,2	18,9	23,2	53,7	0,5	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 4.1 itens 1 até 9)

Observa-se que as opiniões de discordância (notas 1+2) são inferiores às de “não concordo nem discordo” (nota 3), que, por sua vez, são inferiores às opiniões de concordância (notas 4+5). Em outras palavras, de uma maneira geral, os insatisfeitos na empresa são minoria, exceto no que se refere aos cursos ofertados, aos salários e à segurança no emprego (é expressivo o número dos que percebem o risco de perder o emprego).

Para finalizar, ao serem questionados a respeito da satisfação em geral com a empresa CE, observa-se que a maioria absoluta da amostra pesquisada está satisfeita de uma maneira geral (76,9%) e há vontade de continuar trabalhando na empresa (87,9%)

#### 10.4.5 Influência de outros fatores sobre o desempenho na empresa CE

A influência de outros fatores sobre o desempenho foi avaliada a partir das respostas que os entrevistados deram utilizando a escala “Nunca → 1 2 3 4 5 ← Sempre” para cada uma das afirmações que lhes foram apresentadas (Tabela 37).

TABELA 37

Influência de outros fatores sobre o desempenho em percentual (Empresa CE)

OUTROS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Fatores pessoais tais como falta de conhecimento, treinamento, condição psicológica, condição física ou de saúde estão afetando o seu desempenho (cumprimento das metas)	36,3	15,3	27,4	10	7,9	3,2	100
2. O seu desempenho (cumprimento das metas) é o resultado de um trabalho de equipe.	2,6	4,7	15,8	32,6	41,1	3,2	100
3. As pessoas que trabalham na empresa e não participam do PRV afetam seu desempenho (cumprimento de metas)	2,6	4,7	15,8	32,6	41,1	3,2	100
4. Fatores externos afetam seu desempenho (cumprimento das metas). Exemplos de fatores externos: variação do dólar, juros, concorrentes, política, legislação, fornecedores, mercado, clima, novas tecnologias etc	32,6	11,1	18,4	16,8	12,1	8,9	100
5. Fatores internos afetam seu desempenho (cumprimento das metas). Exemplos de fatores internos: ferramentas, equipamentos, riscos de acidente, temperatura ambiente, poluição, estilo da gerência para planejar, organizar, dirigir e controlar, clima organizacional, treinamento na tarefa	32,6	11,1	18,4	16,8	12,1	8,9	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 4.2 opções 1 até 5)

Analisando as respostas sob o aspecto de não influência (notas 1+2) e de influência (notas 4+5) de outros fatores no desempenho, observa-se que 51,6% dos entrevistados afirmaram que o desempenho não sofre a influência dos fatores pessoais. O perfil das respostas obtidas para a frase “O seu desempenho (cumprimento de metas) é resultado de um trabalho em equipe” revela que o trabalho dos entrevistados tende a ser mais coletivo, porque as notas de influência (4+5) somaram 73,7%. Tudo indica que este percentual é fortemente influenciado pela característica da indústria CE, cujo resultado vem mais do trabalho em equipe do que do indivíduo isoladamente.

Complementando, na percepção da maioria dos entrevistados (43,7%) os fatores internos e externos nunca ou quase nunca (notas 1+2) afetam o desempenho próprio (cumprimento de metas)

## 10.4.6 Processo de avaliação de desempenho na empresa CE

A avaliação do processo de avaliação de desempenho foi feita pelos entrevistados utilizando a escala “Muito pior (menos) do que você esperava → 1 2 3 4 5 ← Muito melhor (mais) do que você esperava” para cada um dos elementos do processo de avaliação (Tabela 38).

TABELA 38

Avaliação do processo de avaliação do desempenho em percentual (Empresa CE)

ELEMENTOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. O método utilizado para avaliação do seu desempenho	11,6	12,6	41,6	22,6	5,8	5,8	100
2. Os indicadores utilizados para sua avaliação de desempenho	8,9	15,3	40,5	24,7	1,6	8,9	100
3. A frequência com que é feita sua avaliação de desempenho	11,1	15,3	34,7	23,7	5,3	10	100
4. A justiça existente no processo de avaliação do seu desempenho	13,2	16,8	33,2	19,5	8,4	8,9	100
5. A subjetividade existente no processo de avaliação do seu desempenho	6,3	14,2	48,4	14,7	4,7	11,6	100
6. Os conflitos decorrentes do processo de avaliação de desempenho	8,4	19,5	41,1	15,8	3,7	11,6	100
7. A frequência com que você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando seu <u>desenvolvimento pessoal</u>	19,5	22,1	26,3	17,9	5,8	8,4	100
8. A frequência com que você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando o <u>pagamento de recompensas</u> ou aumento de salários	29,5	21,6	23,2	15,3	2,6	7,9	100
9. O treinamento dado a quem lhe avalia para fazê-lo corretamente	11,6	14,7	35,3	20	8,4	10	100
10. As vantagens que você vê no processo de avaliação do seu desempenho	8,4	12,6	33,7	26,8	9,5	8,9	100
11. As desvantagens que você vê no processo de avaliação do seu desempenho	12,6	16,3	40,5	12,6	4,7	13,2	100
12. De uma maneira geral, como você avalia o processo de avaliação do seu desempenho.	7,4	6,8	33,2	30	14,7	7,9	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 5.1 itens 1 até 12)

O processo de avaliação de desempenho na empresa CE foi percebido pela maioria dos entrevistados como igual ao esperado (nota 3) para a maioria dos itens pesquisados. Esta análise pode ser corroborada com as notas extremas (1 e 5), que apresentaram os menores índices de respostas. As únicas exceções representam o “A frequência com que você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando seu desenvolvimento pessoal” e “A

frequência com que você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando o pagamento de recompensas”. Em outras palavras, os empregados clamam por mais retorno sobre o desempenho.

#### 10.4.7 Avaliação do desempenho na empresa CE

A avaliação do próprio desempenho foi feita pelos entrevistados atribuindo-se notas na escala “Nunca → 1 2 3 4 5 ← Sempre” para os itens investigados (Tabela 39).

TABELA 39

#### Avaliação do próprio desempenho em percentual (Empresa CE)

ELEMENTOS DO DESEMPENHO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Evito faltar ao trabalho	10,0	1,6	4,7	5,8	76,8	1,1	100
2. Procuo não chegar atrasado no trabalho	8,4	0,5	2,1	6,8	80,5	1,6	100
3. Busco novos conhecimentos necessários ao trabalho	1,6	2,1	10,5	30,5	54,2	1,1	100
4. Estou fazendo cursos fora do ambiente da empresa	18,9	7,4	29,5	15,3	24,7	4,2	100
5. Estou fazendo o que posso para reduzir custos e aumentar lucros	1,1	1,1	8,9	30,5	56,8	1,6	100
6. Procuo me relacionar bem com meu chefe	-	1,1	3,7	24,2	70,0	1,1	100
7. Procuo me relacionar bem com meus colegas	0,5	-	3,2	20,5	74,2	1,6	100
8. Procuo satisfazer os clientes internos e externos	1,1	1,1	4,2	24,2	64,2	5,3	100
9. Procuo produzir o máximo que posso atualmente (quantidade)	2,6	0,5	7,9	28,4	56,3	4,2	100
10. Estou procurando uma forma de reduzir os prazos do que faço	3,2	1,1	17,4	32,6	37,9	7,9	100
11. Cumpro rigorosamente os prazos que me são atribuídos	1,1	1,1	14,2	33,2	43,7	6,8	100
12. Estou cometendo o mínimo de erros que posso	-	1,1	10,0	32,6	54,7	1,6	100
13. Coloco-me a disposição para cooperar	0,5	-	5,8	18,9	73,2	1,6	100
14. Tenho procurado ser cordial com todos	-	-	9,5	25,8	60,5	4,2	100
15. Tenho uma visão geral dos negócios da empresa	11,1	14,2	35,3	21,1	12,1	6,3	100
16. Contribuo além das minhas funções por melhores resultados da empresa	1,6	2,1	25,3	28,9	37,9	4,2	100
17. O meu desempenho é melhor quando sou pressionado profissionalmente	37,9	21,1	20,5	9,5	8,4	2,6	100
18. Cumpri as metas de minha responsabilidade no PRV ano passado	3,7	3,2	18,9	35,8	32,1	6,3	100
19. Estou me empenhando p/ cumprir minhas metas no PRV este ano	1,1	1,1	7,9	27,9	57,9	4,2	100
20. De uma maneira geral, meu desempenho é ótimo.	-	0,5	15,3	42,1	39,5	2,6	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 5.2 itens 1 até 20)



De uma maneira geral, cada entrevistado atribuiu a si próprio uma boa nota no processo de auto-avaliação, o que era esperado. Entretanto, destaca-se o fato de que, somando as notas 4 e 5, 94,7% dos entrevistados afirmam que procuram se relacionar bem com colegas, com o chefe (94,2%) e se colocam a disposição para colaborar (92,1%).

Finalmente, nota-se ainda que quase 60% (notas 1+2) afirmaram não ter um melhor desempenho quando são pressionados profissionalmente.

Complementando a informação sobre o desempenho, cada entrevistado da empresa CE utilizou a escala de zero (péssimo) a 10 (ótimo) para atribuir uma nota ao próprio desempenho atual (Tabela 40).

TABELA 40

Avaliação geral do desempenho (Empresa CE)

NOTA DA AUTO-AVALIAÇÃO	FREQÜÊNCIA
1	-
2	-
3	-
4	-
5	1,6%
6	-
7	9,5%
8	37,4%
9	37,4%
10	14,2%
<b>Base</b>	<b>190</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 5.2 item 21)

Novamente, observa-se a tendência de utilização do topo da escala pela maioria dos pesquisados, o que não é uma surpresa. Considerando o desemprego existente atualmente no Brasil, quem não se empenhar verdadeiramente em suas funções nas empresas privadas corre sério risco de perder o emprego. Além disto, a literatura aponta que é normal o empregado julgar que está apresentando um bom desempenho.

#### 10.4.8 Síntese dos dados obtidos na empresa CE

O Plano de Remuneração Variável foi avaliado negativamente pela maioria dos entrevistados naquilo que se refere às metas. Existe pouca adequação das metas ao que cada um faz, dificuldades para alcançá-las e muita cobrança relativas a elas. Além disto, todos os elementos pesquisados apresentaram alto índice de respostas “não sabe / não se aplica”, o que é outro indicador de problemas. Mesmo assim, uma estreita maioria afirma que o plano tem vantagens para a empresa e para o empregado. Quando se solicitou para compará-lo com a remuneração tradicional (fixa), a maioria dos entrevistados o considerou melhor em quase todos os itens analisados. Dentre estes, destaca-se a percepção de que o PRV é o que conduz os empregados e a empresa a um melhor desempenho (hipótese  $H_{03}$ ).

Viu-se também que na empresa CE a maioria dos entrevistados está motivada segundo quase todos os fatores pesquisados. Entretanto, o valor recebido com o PRV não foi significativo nem há uma percepção de justiça diante do recebido pelo desempenho. Apesar destas críticas, os respondentes vêm nas metas um grande desafio profissional que os atraem, o PRV está proporcionando desafios profissionais; e os pressupostos motivacionais ligados à teoria da expectativa foram confirmados pela maioria dos entrevistados (ou seja, há interesse pelos benefícios oferecidos pelo plano); o desempenho pode ser melhorado com o esforço próprio; e um bom desempenho leva às recompensas desejadas. Em síntese, pode-se dizer que o plano motiva os empregados (hipótese  $H_{01}$ ).

Dentre as diversas opções motivacionais, a pesquisa mostrou que ganhar dinheiro não é o mais importante e sim alcançar e superar metas desafiadoras, bem como quebrar o próprio recorde. Quando se solicitou aos entrevistados que optassem por apenas uma alternativa motivacional, reafirmou-se o predomínio da realização de tarefas, depois relacionamentos e, por fim, poder. Uma possível explicação para esta busca por um desempenho superior é o antigo envolvimento de todos em programas de qualidade. A empresa CE está contando com o apoio de consultores para atingir padrões internacionais e colocar seus produtos no exterior.

Quanto aos fatores de contexto, constatou-se que, de uma maneira geral, a maioria dos entrevistados está muito satisfeita na empresa. Entretanto, existem insatisfações expressivas

com a remuneração e com os cursos e treinamentos ofertados, além de um temor pela perda do emprego. Há uma percepção da maioria de que o desempenho nunca ou quase nunca é afetado por outros fatores pessoais, por fatores internos e por fatores externos. Contudo, o desempenho (cumprimento de metas) é sempre ou quase sempre uma tarefa coletiva. Assim, a motivação aparece como uma grande influenciadora do desempenho na empresa CE (hipótese  $H_0 2$ ) uma vez que não há indícios de que o desempenho esteja sendo afetado por outros fatores fora do controle dos próprios entrevistados.

Observou-se a tendência de os entrevistados considerarem o processo de avaliação de desempenho na posição intermediária da escala (igual ao esperado) para quase todos os itens pesquisados. As exceções foram as opiniões desfavoráveis em relação à frequência com que é dado um retorno para fins de desenvolvimento pessoal e à frequência com que é dado retorno para pagamento de recompensas. Por outro lado, ao se solicitar que os entrevistados apresentassem uma auto-avaliação, obtiveram-se indicadores elevados para a maioria dos itens de desempenho pesquisados.

## **10.5 O caso da empresa S**

Os dados coletados na empresa S encontram-se a seguir tabulados na seqüência em que as perguntas foram colocadas no questionário e complementam as informações apresentadas anteriormente (Quadro 6).

### **10.5.1 Avaliação do Plano de Remuneração Variável (PRV) na empresa S**

Os entrevistados da empresa S avaliaram o Plano de Remuneração Variável existente utilizando a escala “Muito menos (pior) do que o esperado → 1 2 3 4 5 ← Muito mais (melhor) do que o esperado” para cada item pesquisado (Tabela 41).

TABELA 41

## Avaliação do Plano de Remuneração Variável - PRV (Empresa S)

ELEMENTOS DO PRV	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. O valor que você recebeu no PRV no ano passado	19,5	26,0	33,8	3,9	2,6	14,3	100
2. O valor previsto a receber no PRV neste ano	5,2	18,2	26,0	19,5	10,4	20,8	100
3. O tempo que você dedica ao trabalho em face do PRV	2,6	5,2	23,4	33,8	20,8	14,3	100
4. Sua participação no estabelecimento das metas	1,3	6,5	18,2	36,4	22,1	15,6	100
5. A justiça do processo de estabelecimento de metas	16,9	16,9	29,9	22,1	3,9	10,4	100
6. A adequação das metas ao que você realmente faz	5,2	10,4	32,5	22,1	16,9	13,0	100
7. As cobranças sobre você para alcançar as metas	2,6	9,1	26,0	23,4	28,6	10,4	100
8. As alterações nas metas ao longo do ano	16,9	15,6	31,2	10,4	7,8	18,2	100
9. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas individuais	5,2	16,9	28,6	26,0	10,4	13,0	100
10. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas coletivas do seu setor de trabalho	3,9	14,3	28,6	20,8	20,8	11,7	100
11. A dificuldade para se alcançar todas as suas metas coletivas para toda a empresa	3,9	9,1	31,2	27,3	19,5	9,1	100
12. Trabalhar, de uma maneira geral, sob o regime de metas a cumprir.	3,9	13,0	31,2	27,3	14,3	10,4	100
13. A relação de parceria entre os empregados e a empresa construída com o PRV	10,4	15,6	19,5	31,2	11,7	11,7	100
14. O critério de divisão do “bolo” de recompensas monetárias entre os participantes do PRV	33,8	18,2	24,7	6,5	3,9	13,0	100
15. Seu conhecimento a respeito do PRV atual	13,0	16,9	40,3	13,0	2,6	14,3	100
16. A comunicação a respeito do PRV com empregados	19,5	32,5	23,4	9,1	2,6	13,0	100
17. O relacionamento entre empregados devido ao PRV	2,6	24,7	40,3	14,3	6,5	11,7	100
18. A relação dos chefes com os subordinados no PRV	11,7	19,5	37,7	15,6	6,5	9,1	100
19. A gestão da empresa em função do PRV	3,9	20,8	37,7	19,5	7,8	10,4	100
20. A credibilidade geral de PRV	9,1	20,8	27,3	27,3	7,8	7,8	100
21. As vantagens do PRV para a empresa	1,3	6,5	20,8	29,9	31,2	10,4	100
22. As vantagens do PRV para você	7,8	15,6	20,8	28,6	19,5	7,8	100
23. O PRV de uma maneira geral	7,8	14,3	31,2	24,7	14,3	7,8	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 2.1 itens 1 até 23)

Os resultados apresentados revelam críticas manifestadas pela maioria dos entrevistados na empresa S. Assim, as avaliações negativas dizem respeito ao valor pago em 2002 (45,5%), ao esperado para 2003 (23,4%), ao tempo dedicado ao trabalho em face do PRV (54,6%), à justiça no processo de estabelecimento de metas (33,8%), às alterações nas metas ao longo do ano (32,5%), às cobranças para alcance das metas (52%), às dificuldades para se alcançar as metas individuais (36,4%), coletivas no setor (41,6%), coletivas para toda a empresa (42,9%), ao critério para divisão das recompensas (52%) e à comunicação a respeito do plano (52%). Além disso, o alto índice de respostas atribuídas à opção “não sabe / não se aplica” pode ser também um indicador negativo na avaliação do Plano de Remuneração Variável.

Apesar destas críticas, o plano foi avaliado positivamente pela maioria dos entrevistados no que se refere a credibilidade geral (35,1%), vantagens para a empresa (61,1%), vantagens para os empregados (48,1%) e para o plano de uma maneira geral (39,0%).

Finalmente, observa-se que para os indicadores em que não houve uma maioria absoluta na avaliação de um item, houve uma relativa dispersão das opiniões, incluindo a opção “não sabe / não se aplica”. Tal fato pode ser um indicador de que o plano pode estar funcionando bem em algumas áreas e não estar em outras.

#### 10.5.2 Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa na empresa S

Os entrevistados atribuíram uma nota segundo a escala “Concordo plenamente no sistema que utiliza apenas a remuneração fixa (sem o PRV) → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente no sistema que utiliza o PRV” para cada item avaliado (Tabela 42).

TABELA 42

Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa (Empresa S).

ELEMENTOS PARA COMPARAÇÃO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Há maior incentivo para o esforço no trabalho.	7,8	9,1	10,4	48,1	20,8	3,9	100
2. O desafio profissional é maior devido às metas.	-	9,1	19,5	42,9	22,1	6,5	100
3. Existe mais justiça na remuneração.	13,0	19,5	24,7	26,0	9,1	7,8	100
4. O ganho total (R\$) é muito maior.	5,2	11,7	26,0	33,8	15,6	7,8	100
5. Sabe-se exatamente o que fazer para melhorar a remuneração	6,5	6,5	26,0	33,8	13,0	14,3	100
6. A empresa cumpre fielmente o que promete.	6,5	6,5	26,0	22,1	28,6	10,4	100
7. Trabalha-se muito mais horas por dia.	13,0	3,9	48,1	13,0	5,2	16,9	100
8. Falta-se menos ao trabalho.	14,3	9,1	28,6	22,1	13,0	13,0	100
9. A qualidade do trabalho é maior.	3,9	6,5	33,8	28,6	18,2	9,1	100
10. A quantidade produzida é maior.	1,3	3,9	22,1	36,4	26,0	10,4	100
11. Há mais empenho para reduzir custos e aumentar os lucros.	1,3	3,9	15,6	48,1	23,4	7,8	100
12. Há mais empenho para cumprir prazos.	1,3	5,2	11,7	41,6	29,9	10,4	100
13. Facilita mais o trabalho em equipe.	1,3	5,2	28,6	35,1	22,1	7,8	100
14. Existe mais visão de longo prazo.	2,6	-	27,3	40,3	16,9	13,0	100
15. Há maior empenho na satisfação do cliente interno e externo	2,6	2,6	27,3	36,4	22,1	9,1	100
16. Contribui para melhorar o relacionamento com os colegas.	2,6	10,4	28,6	33,8	15,6	9,1	100
17. Contribui para melhorar o relacionamento com seu chefe.	1,3	10,4	40,3	26,0	13,0	9,1	100
18. Você recebe mais cobranças de terceiros	1,3	14,3	36,4	22,1	16,9	9,1	100
19. Você se cobra muito mais.	1,3	5,2	19,5	33,8	32,5	7,8	100
20. Você cobra muito mais seus colegas.	3,9	2,6	29,9	33,8	20,8	9,1	100
21. A avaliação de desempenho é mais justa.	10,4	6,5	28,6	31,2	15,6	7,8	100
22. De uma maneira geral, lhe conduz a um melhor desempenho.	1,3	5,2	26,0	41,6	18,2	7,8	100
23. De uma maneira geral, é o melhor sistema para o empregado.	6,5	10,4	22,1	35,1	19,5	6,5	100
24. De uma maneira geral, conduz a empresa a um melhor desempenho.	2,6	1,3	11,7	40,3	37,7	6,5	100
25. De uma maneira geral, é o sistema no qual tenho mais vontade e disposição para me esforçar no trabalho.	5,2	1,3	27,3	36,4	22,1	7,8	100

FONTE - Dados da pesquisa (Perguntas 2.1 itens 1 até 25)

Apesar das críticas apresentadas ao Plano de Remuneração Variável existente na empresa S, quando foi solicitado aos entrevistados que comparassem o PRV com um plano de remuneração fixa, houve uma expressiva preferência pelo Plano de Remuneração Variável. A posição intermediária, correspondente a “tanto faz em um quanto no outro”, só foi a mais indicada para “Trabalha-se muito mais horas por dia” (48,1%) e “Contribui para melhorar o relacionamento com seu chefe” (40,3%). De uma maneira geral, o Plano de Remuneração Variável foi o preferido por uma maioria absoluta em vários itens avaliados, enquanto que o sistema tradicional com remuneração fixa só foi preferido por uma minoria, inferior até àquela que atribuiu a nota intermediária por julgar que tanto faz um quanto o outro.

## 10.5.3 Motivação na empresa S

Os fatores de motivação foram avaliados a partir da atribuição de notas na escala “Discordo plenamente → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente” (Tabela 43).

TABELA 43

Avaliação dos fatores de motivação, em percentual (Empresa S)

FATORES MOTIVACIONAIS	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Estou muito entusiasmado com meu trabalho atualmente.	5,2	10,4	22,1	33,8	26,0	2,6	100
2. Gostaria muito de estar fazendo outras coisas nesta empresa.	2,6	3,9	22,1	33,8	33,8	3,9	100
3. O valor recebido com PRV foi muito significativo para mim.	10,4	10,4	28,6	23,4	15,6	11,7	100
4. O PRV está proporcionando desafios profissionais.	10,4	10,4	26,0	33,8	13,0	6,5	100
5. Interesse muito pelas recompensas financeiras do PRV.	2,6	-	11,7	37,7	40,3	7,8	100
6. Interesse muito pelas recompensas não financeiras do PRV.	6,5	13,0	16,9	27,3	27,3	9,1	100
7. Posso melhorar meu desempenho através do esforço próprio.	1,3	2,6	16,9	32,5	39,0	7,8	100
8. Um bom desempenho me leva às recompensas que desejo	5,2	11,7	22,1	28,6	27,3	5,2	100
9. Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles	20,8	14,3	29,9	19,5	6,5	9,1	100
10. Procuo dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	-	-	18,2	39,0	37,7	5,2	100
11. Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles	6,5	15,6	29,9	24,7	16,9	6,5	100
12. Procuo criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho.	-	3,9	3,9	31,2	57,1	3,9	100
13. Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles.	9,1	10,4	27,3	27,3	14,3	11,7	100
14. Acredito na conduta da diretoria	3,9	6,5	18,2	35,1	28,6	7,8	100
15. Existem regras justas na relação com os empregados	7,8	10,4	32,5	22,1	15,6	11,7	100
16. Há respeito nas ações da empresa em relação aos empregados	7,8	5,2	18,2	32,5	29,9	6,5	100
17. Tenho orgulho do que faço nesta empresa	1,3	-	13,0	22,1	55,8	7,8	100
18. Estou muito satisfeito com os relacionamentos no trabalho	5,2	5,2	13,0	29,9	39,0	7,8	100
19. Vejo nas metas um grande desafio profissional que me atrai	2,6	7,8	20,8	35,1	26,0	7,8	100
20. De uma maneira geral, tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo nesta empresa.	-	1,3	9,1	31,2	51,9	6,5	100

FONTE - Dados da pesquisa (Perguntas 3.1 itens 1 até 20)

Os entrevistados que concordam com as afirmações (notas 4 + 5) representam a maioria para todos os fatores de motivação pesquisados, exceto “Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles”. Em síntese, os resultados da pesquisa apontam que aspectos pertinentes ao Plano de Remuneração Variável são fatores de motivação no trabalho pela maioria dos entrevistados na empresa S. A soma das notas 4 e 5 foi maioria absoluta para a maioria dos itens pesquisados.

Além disto, aqueles que discordam (notas 1+2) são quantitativamente menos relevantes do que aqueles que atribuíram nota 3.

Continuando a pesquisa sobre motivação, os entrevistados apontaram suas preferências motivacionais no trabalho a partir de uma lista de opções (Tabela 44). As respostas foram tabuladas considerando que os respondentes marcaram mais de uma opção.

TABELA 44

Preferências motivacionais no trabalho, em percentual (Empresa S).

OPÇÕES MOTIVACIONAIS	FREQÜÊNCIA
1. Alcançar ou superar metas desafiadoras. Quebrar o próprio recorde	45,5%
2. Criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho	42,9%
3. Ser reconhecido pelos colegas e superiores	45,5%
4. Ganhar dinheiro	46,8%
5. Realizar as tarefas que gosto do princípio ao fim. Ver que o trabalho é útil	40,3%
6. Trabalhar com o novo, o desconhecido, o complexo.	39,0%
7. Ser o melhor da equipe naquilo que você faz.	22,1%
8. Comandar pessoas, ter responsabilidade pela equipe, ter poder.	14,3%
9. Trabalhar o mínimo necessário, ter tranqüilidade, não ser cobrado, “ficar quieto no seu canto” mesmo que eventualmente não consiga melhorias futuras.	1,3%
10. Outras	-
11. Nenhum	6,5%
<b>Base</b>	<b>77</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 3.2 itens 1 até 11)

As respostas obtidas indicam que as opções relativas à tarefa e ao relacionamento predominam sobre o desejo de poder (comandar pessoas...). O percentual atribuído a “Alcançar ou superar metas desafiadoras. Quebrar o próprio recorde”, “Realizar as tarefas de que gosto do princípio ao fim. Ver que o trabalho é útil” mostra que o Plano de Remuneração Variável tem aqui um espaço apropriado para motivar as pessoas. Concomitantemente, no conjunto de percentuais obtidos, pode-se ver que o dinheiro ajuda na motivação, mas não é exclusivo e nem o prioritário.



O fato de apenas 1,3% ter optado pela resposta “Trabalhar o mínimo necessário...” indica que a afirmação popular de que “o brasileiro não gosta de trabalhar e prefere não fazer nada” pode ser um mito ou uma exceção dentre os empregados da empresa S.

Em seguida, restringiu-se ainda mais as opções motivacionais solicitando aos respondentes que optassem por apenas uma alternativa motivacional (Tabela 45).

TABELA 45

Estilo adotado nas ações do dia-a-dia (Opção motivacional de McClelland), em percentual (Empresa S)

OPÇÃO MOTIVACIONAL DE MCCLELLAND	FREQÜÊNCIA
12. Procuo dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	54,5%
13. Procuo criar e preservar relacionamentos amigáveis no trabalho.	29,9%
14. Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles. Procuo estar no comando das situações.	10,4%
15. Não respondeu	5,2%
<b>Base</b>	<b>77</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 3.2 opções 12 até 14)

O resultado mostrou que houve um predomínio da realização de tarefas (54,5%), seguido por relacionamentos (29,9%) e poder (10,4%).

#### 10.5.4 Influência das variáveis de contexto na empresa S

A influência das variáveis de contexto no desempenho foi avaliada solicitando aos entrevistados da empresa S que atribuíssem notas às afirmações que lhe foram apresentadas usando a escala “Discordo plenamente → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente” (Tabela 46).

TABELA 46

Influência das variáveis de contexto, em percentual (Empresa S).

VARIÁVEIS DE CONTEXTO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Estou muito satisfeito com as instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente, limpeza do meu local de trabalho.	6,5	5,2	16,9	28,6	37,7	5,2	100
2. Estou muito satisfeito com meu chefe (estilo gerencial + relacionamento)	15,6	6,5	10,4	31,2	27,3	9,1	100
3. Estou muito satisfeito com as normas e regulamentos da empresa	5,2	5,2	23,4	36,4	23,4	6,5	100
4. Estou muito satisfeito com a segurança que tenho no trabalho (risco de acidente e doenças do trabalho)	2,6	3,9	11,7	23,4	53,2	5,2	100
5. Estou muito satisfeito com os cursos e treinamentos ofertados pela empresa	14,3	14,3	18,2	23,4	23,4	6,5	100
6. Estou satisfeito com minha remuneração total.	13,0	22,1	32,5	20,8	6,5	5,2	100
7. Não vejo risco de ser demitido no curto prazo	6,5	2,6	27,3	31,2	23,4	9,1	100
8. Tenho vontade de continuar trabalhando nesta empresa.	2,6	1,3	5,2	18,2	63,6	9,1	100
9. De uma maneira geral, estou satisfeito nesta empresa.	-	5,2	11,7	23,4	54,5	5,2	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 4.1 itens 1 até 9)

Observa-se que as opiniões de discordância (notas 1+2) são inferiores às de “não concordo nem discordo” (nota 3), que, por sua vez, são inferiores às opiniões de concordância (notas 4+5). Assim, de uma maneira geral, os insatisfeitos na empresa são minoria, exceto no que se refere a remuneração total (35,7% estão insatisfeitos contra 27,3% satisfeitos).

Para finalizar, o percentual de satisfeitos tem maioria absoluta na maioria dos itens pesquisados, inclusive com “a empresa de uma maneira geral” (77,9%) e “a vontade de continuar trabalhando na empresa” (81,8%)

#### 10.5.5 Influência de outros fatores sobre o desempenho na empresa S

A influência de outros fatores sobre o desempenho foi avaliada a partir das respostas que os entrevistados deram utilizando a escala “Nunca → 1 2 3 4 5 ← Sempre” para cada uma das afirmações que lhes foram apresentadas (Tabela 47)

TABELA 47

## Influência de outros fatores sobre o desempenho (Empresa S)

OUTROS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Fatores pessoais tais como falta de conhecimento, treinamento, condição psicológica, condição física ou de saúde estão afetando o seu desempenho (cumprimento das metas)	32,5	23,4	19,5	15,6	5,2	3,9	100
2. O seu desempenho (cumprimento das metas) é o resultado de um trabalho de equipe.	3,9	6,5	15,6	32,5	36,4	5,2	100
3. As pessoas que trabalham na empresa e não participam do PRV afetam seu desempenho (cumprimento de metas)	37,7	9,1	20,8	10,4	11,7	10,4	100
4. Fatores externos afetam seu desempenho (cumprimento das metas). Exemplos de fatores externos: variação do dólar, juros, concorrentes, política, legislação, fornecedores, mercado, clima, novas tecnologias etc	18,2	14,3	20,8	22,1	16,9	7,8	100
5. Fatores internos afetam seu desempenho (cumprimento das metas). Exemplos de fatores internos: ferramentas, equipamentos, riscos de acidente, temperatura ambiente, poluição, estilo da gerência para planejar, organizar, dirigir e controlar, clima organizacional, treinamento na tarefa	14,3	19,5	27,3	13,0	19,5	6,5	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 4.2 opções 1 até 5)

Analisando as respostas apresentadas sob o aspecto de não influência (notas 1+2) e de influência (notas 4+5) de outros fatores no desempenho, observa-se que 55,9% dos entrevistados afirmaram que o desempenho não sofre a influência dos fatores pessoais. O perfil das respostas obtidas para a frase “O seu desempenho (cumprimento de metas) é resultado de um trabalho em equipe” revela que o trabalho dos entrevistados tende a ser mais coletivo, porque as notas de influência (4+5) somaram 68,9%. Certamente, foi determinante para tal a natureza do trabalho no ramo de distribuição e prestação de serviços.

Sintetizando as informações apresentadas (Tabela 47), na percepção da maioria dos entrevistados os fatores pessoais nunca ou quase nunca (notas 1 +2) afetam o desempenho e o trabalho é sempre ou quase sempre (notas 4 +5) em equipe. As pessoas que trabalham na empresa e não participam do Plano de Remuneração Variável são percebidas como de pouca influência sobre o desempenho (notas 1 +2), conquanto houve ainda um percentual 10,4% que optou pela resposta “não sei/ não se aplica” para a questão. Finalmente, foi apontado que a influência dos fatores internos e externos no desempenho próprio (cumprimento de metas) é bem heterogênea, pois o ponto de vista dos entrevistados ficou relativamente bem distribuído entre as diversas notas.

## 10.5.6 Processo de avaliação de desempenho na empresa S

A avaliação do processo de avaliação de desempenho na empresa S foi feita pelos entrevistados utilizando a escala “Muito pior (menos) do que você esperava → 1 2 3 4 5 ← Muito melhor (mais) do que você esperava” para cada um dos elementos do processo de avaliação (Tabela 48).

TABELA 48

Avaliação do processo de avaliação do desempenho, em percentual (Empresa S)

ELEMENTOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe/não se aplica (%)	Total (%)
1. O método utilizado para avaliação do seu desempenho	13,0	10,4	40,3	23,4	5,2	7,8	100
2. Os indicadores utilizados para sua avaliação de desempenho	11,7	19,5	36,4	19,5	5,2	7,8	100
3. A frequência com que é feita sua avaliação de desempenho	10,4	27,3	33,8	13,0	5,2	10,4	100
4. A justiça existente no processo de avaliação do seu desempenho	9,1	16,9	33,8	19,5	7,8	13,0	100
5. A subjetividade existente no processo de avaliação do seu desempenho	7,8	19,5	41,6	9,1	5,2	16,9	100
6. Os conflitos decorrentes do processo de avaliação de desempenho	3,9	19,5	39,0	13,0	7,8	16,9	100
7. A frequência com que você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando seu <u>desenvolvimento pessoal</u>	24,7	26,0	24,7	7,8	1,3	15,6	100
8. A frequência com que você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando o <u>pagamento de recompensas</u> ou aumento de salários	24,7	22,1	26,0	10,4	5,2	11,7	100
9. O treinamento dado a quem lhe avalia para fazê-lo corretamente	11,7	29,9	19,5	16,9	7,8	14,3	100
10. As vantagens que você vê no processo de avaliação do seu desempenho	7,8	18,2	36,4	22,1	3,9	11,7	100
11. As desvantagens que você vê no processo de avaliação do seu desempenho	6,5	20,8	27,3	23,4	5,2	16,9	100
12. De uma maneira geral, como você avalia o processo de avaliação do seu desempenho.	7,8	18,2	32,5	23,4	6,5	11,7	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 5.1 itens 1 até 12)

O processo de avaliação de desempenho na empresa S foi avaliado pela maioria do entrevistados com a nota 3 (equivalente a igual ao esperado) para a maioria dos itens pesquisados. Na seqüência, os percentuais mais significativos foram atribuídos às colunas 2 e 4, o que corrobora com uma tendência central.

Os percentuais atribuídos à opção “não sabe / não sei avaliar” podem indicar que os respondentes não percebem a existência de um processo de avaliação do seu desempenho. Além disto, se forem comparadas as notas de insatisfação (1+2) com a intermediária (3) e as de satisfação (4+5), observa-se que a maioria dos entrevistados está insatisfeita com a frequência com que é feita a avaliação (37,7%), que recebe um retorno a respeito do desempenho objetivando o desenvolvimento pessoal (50,7%) e o pagamento de recompensas ou aumento salariais (46,8%) e com o treinamento dado a quem avalia (41,6%).

### 10.5.7 Avaliação do desempenho na empresa S

A avaliação do próprio desempenho foi feita pelos entrevistados atribuindo-se notas na escala “Nunca → 1 2 3 4 5 ← Sempre” para os itens investigados (Tabela 49)

TABELA 49

Avaliação do próprio desempenho, em percentual (Empresa S)

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
1. Evito faltar ao trabalho	7,8	-	5,2	11,7	67,5	7,8	100
2. Procuo não chegar atrasado no trabalho	5,2	1,3	2,6	19,5	63,6	7,8	100
3. Busco novos conhecimentos necessários ao trabalho	1,3	1,3	5,2	26,0	55,8	10,4	100
4. Estou fazendo cursos fora do ambiente da empresa	16,9	7,8	19,5	13,0	33,8	9,1	100
5. Estou fazendo o que posso para reduzir custos e aumentar lucros	1,3	-	6,5	35,1	48,1	9,1	100
6. Procuo me relacionar bem com meu chefe	-	1,3	6,5	22,1	59,7	10,4	100
7. Procuo me relacionar bem com meus colegas	-	-	3,9	19,5	67,5	9,1	100
8. Procuo satisfazer os clientes internos e externos	-	1,3	3,9	23,4	62,3	9,1	100
9. Procuo produzir o máximo que posso atualmente (quantidade)	-	2,6	3,9	23,4	59,7	10,4	100
10. Estou procurando uma forma de reduzir os prazos do que faço	-	1,3	10,4	28,6	49,4	10,4	100
11. Cumpro rigorosamente os prazos que me são atribuídos	-	1,3	11,7	41,6	33,8	11,7	100
12. Estou cometendo o mínimo de erros que posso	1,3	-	9,1	33,8	48,1	7,8	100
13. Coloco-me a disposição para cooperar	1,3	-	5,2	16,9	68,8	7,8	100
14. Tenho procurado ser cordial com todos	1,3	-	6,5	18,2	66,2	7,8	100
15. Tenho uma visão geral dos negócios da empresa	3,9	6,5	27,3	35,1	18,2	9,1	100
16. Contribuo além das minhas funções por melhores resultados da empresa	2,6	5,2	11,7	32,5	40,3	7,8	100
17. O meu desempenho é melhor quando sou pressionado profissionalmente	28,6	19,5	20,8	10,4	13,0	7,8	100
18. Cumpri as metas de minha responsabilidade no PRV ano passado	-	1,3	16,9	29,9	33,8	18,2	100
19. Estou me empenhando p/ cumprir minhas metas no PRV este ano	-	1,3	3,9	27,3	55,8	11,7	100
20. De uma maneira geral, meu desempenho é ótimo.	2,6	1,3	10,4	51,9	27,3	6,5	100

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 5.2 itens 1 até 20)

De uma maneira geral, cada entrevistado atribuiu a si próprio uma boa nota no processo de auto-avaliação, o que era esperado. Entretanto, destaca-se o fato de que, somando as notas 4 e 5, 87,0% dos entrevistados afirmam que procuram se relacionar bem com colegas, com o chefe (81,8%) e se colocam a disposição para colaborar (85,7%).

Como os percentuais atribuídos a “não sabe / não se aplica” para “cumprir as metas de minha responsabilidade no PRV no ano passado” (18,2%) e “Estou me empenhando para cumprir minhas metas no PRV neste ano” (11,7%) estão acima do percentual das pessoas com até 2 anos de empresa, isto pode ser um indicador de que estas pessoas não têm uma percepção de suas metas e ou do PRV.

Finalmente, 48,1% atribuíram nota 1 ou 2 afirmando que (nunca ou quase nunca) apresentam um melhor desempenho quando são pressionados profissionalmente e 24,7% (nunca ou quase nunca) fazem cursos fora do ambiente da empresa.

Complementando a informação sobre o desempenho, cada entrevistado da empresa S utilizou a escala de zero (péssimo) a 10 (ótimo) para atribuir uma nota ao próprio desempenho atual (Tabela 50).

TABELA 50

Avaliação geral do desempenho (Empresa S)

NOTA DA AUTO-AVALIAÇÃO	FREQÜÊNCIA
1	1,3%
2	-
3	-
4	-
5	-
6	-
7	10,4%
8	31,2%
9	50,6%
10	6,5%
<b>Base</b>	<b>77</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Pergunta 5.2 item 21)

Mais uma vez, os entrevistados atribuíram boas notas ao desempenho próprio, o que corrobora com a literatura, que considera normal o fato de empregado julgar que está apresentando um bom desempenho, e com o contexto do mercado de trabalho no Brasil, no qual quem não se empenhar verdadeiramente em suas funções nas empresas privadas corre risco de perder o emprego.

#### 10.5.8 Síntese dos dados obtidos na empresa S

Pode-se dizer que a maioria dos entrevistados julga que a remuneração variável é melhor que a remuneração fixa em praticamente todos os itens avaliados. Para a maioria dos entrevistados o PRV tem mais vantagens para a empresa e para o empregado, apesar de estar passando por problemas específicos, que podem ser atribuídos à sua gestão atual. As insatisfações estão localizadas nos aspectos pertinentes às metas, aos valores pagos, ao tempo dedicado ao trabalho, ao critério para divisão das recompensas e à comunicação do plano. Para os itens em que não houve uma maioria absoluta na avaliação, ocorreu uma relativa dispersão das respostas, incluindo a “não sabe / não se aplica”, que chegou a ter percentuais relevantes. Tal fato pode ser um indicador de que o plano pode estar funcionando bem em algumas áreas e não estar em outras. Apesar dos problemas de gestão, para a maioria dos entrevistados o plano tem uma credibilidade geral e apresenta vantagens para a empresa e para os empregados. Além disto, a maioria absoluta afirma que o plano conduz o empregado a um melhor desempenho (hipótese  $H_{03}$ ).

A pesquisa a respeito da motivação na empresa S mostrou que à maioria dos entrevistados está motivada segundo todos os aspectos pesquisados, exceto quanto a percepção de justiça ao se comparar o recebido pelo desempenho com o que os colegas receberam. Os respondentes vêem nas metas um grande desafio profissional que os atraem; o PRV está proporcionando desafios profissionais; e os pressupostos motivacionais ligados à teoria da expectativa foram confirmados pela maioria absoluta dos entrevistados (ou seja, há interesse pelos benefícios oferecidos pelo plano); o desempenho pode ser melhorado com o esforço próprio; e um bom desempenho leva às recompensas desejadas. Pode-se dizer que o plano motiva os empregados na empresa S (hipótese  $H_{01}$ ).

Quando foi solicitado aos entrevistados que apontassem suas preferências motivacionais houve um relativo equilíbrio entre as opções mais votadas. Entretanto, “Ganhar dinheiro”

ficou em primeiro lugar, seguido de “Alcançar ou superar metas desafiadoras e quebrar o próprio recorde” e “Ser reconhecido pelos colegas e superiores”. Ao se solicitar que apenas uma alternativa fosse apontada, a maioria absoluta optou por “Procuro dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão”, o que é coerente com uma estrutura de recompensas pelo desempenho.

A pesquisa a respeito das variáveis de contexto apontou que a maioria absoluta dos entrevistados está satisfeita de uma maneira geral com a empresa S, exceto no que se refere a remuneração total; que o desempenho (cumprimento das metas) é uma atividade mais coletiva do que individual; e outros fatores pessoais, assim como os que não participam do plano, não afetam o desempenho. Os fatores externos e internos afetam os entrevistados de maneira diferente, uma vez que as respostas estão distribuídas com relativa homogeneidade entre as opções de resposta. Como uma forma de acomodar os impactos das variações do ambiente é ajustar as metas, provavelmente isto explica algumas críticas às metas em seus diversos aspectos, especialmente às alterações. Apesar das influências que estes fatores fora do controle dos próprios entrevistados têm sobre o desempenho, a motivação aparece como uma grande influenciadora do desempenho na empresa S (hipótese  $H_{02}$ ).

Observou-se a tendência de os entrevistados considerarem o processo de avaliação do desempenho na posição intermediária da escala (igual ao esperado) para muitos itens pesquisados. Ocorreram opiniões desfavoráveis em relação ao treinamento dado a quem avalia, à frequência com que é feita a avaliação, à frequência com que é dado um retorno para fins de desenvolvimento pessoal e à frequência com que é dado um retorno para pagamento de recompensas. Por outro lado, ao se solicitar que os entrevistados apresentassem uma auto-avaliação, obtiveram-se indicadores elevados para a maioria dos itens de desempenho pesquisados.



## 11. ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é fazer uma comparação entre os dados obtidos em cada um dos casos estudados e analisar as hipóteses formuladas em cada uma das empresas por meio de técnicas estatísticas. A confrontação dos resultados obtidos com as teorias existentes será o foco principal do próximo capítulo.

Foi utilizado um *software* americano, disponibilizado apenas na língua inglesa, para a apuração dos dados. Dessa forma, para melhor compreender as figuras, deve-se considerar os seguintes termos: *p. value* é o valor de *p*. e indica o nível de significância; *mean* é a média das respostas; *n* indica o número de respostas obtidas para a respectiva questão; *missing* representa as respostas “não sei” ou “não se aplica”; *standart deviation* é o desvio padrão; *predicted, f e df* devem ser ignorados, já que não foram utilizados na análise.

### 11.1 Comparações entre as empresas

Foram feitas comparações entre os principais elementos investigados na pesquisa utilizando-se a técnica “CHAID”, considerando que as diferenças devem ser significativas apenas para  $p \leq 0,05$ . Os valores de  $p > 0,05$  indicam que não existem diferenças significativas entre as empresas ou variáveis estudadas.

Em algumas figuras, a renda mensal bruta e o grau de escolaridade aparecem segundo a respectiva opção de resposta no questionário, de maneira a melhorar a visualização dos resultados, destacando-se que o código 90 nas figuras representa a não resposta, de acordo com a *General Survey Society*.

Vale ainda acrescentar que as análises a seguir se encontram na mesma ordem dos assuntos no questionário utilizado na pesquisa quantitativa.

### 11.1.1 Análise das avaliações dos planos de remuneração variável (PRV)

Não há diferença significativa de avaliação das “vantagens do PRV para a empresa”, segundo os entrevistados nas respectivas empresas. A avaliação média geral obtida de 3,89 na escala de 1 (muito menos do que o esperado) até 5 (muito mais do que o esperado) é um indicativo da percepção de que o plano tem vantagens para a empresa em todos os casos estudados (Figura 7).

Não houve também diferença significativa na avaliação deste item segundo a idade, tempo de casa, gênero, estado civil, número de dependentes, nível de escolaridade, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV pelos respondentes. Quanto à remuneração total, apenas na empresa S os entrevistados que ganham até R\$3000,00 têm uma avaliação melhor (4,07) que os demais (3,18).

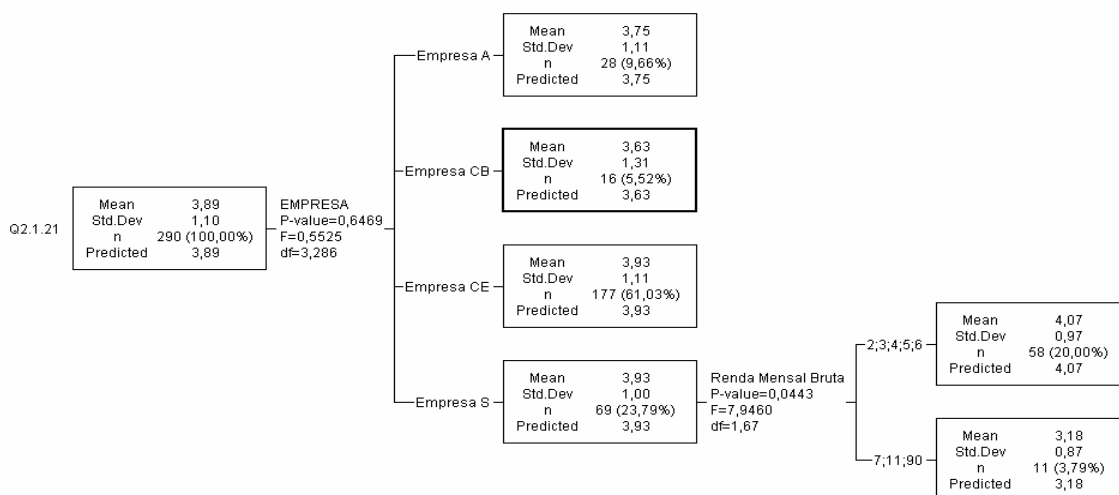


FIGURA 7 – Vantagens do PRV para a empresa.

FONTE - Dados da pesquisa

Assim como no caso da percepção de “vantagem para a empresa”, existe diferença significativa nas “vantagens do PRV para o empregado” na avaliação dos entrevistados nas respectivas empresas (Figura 8).

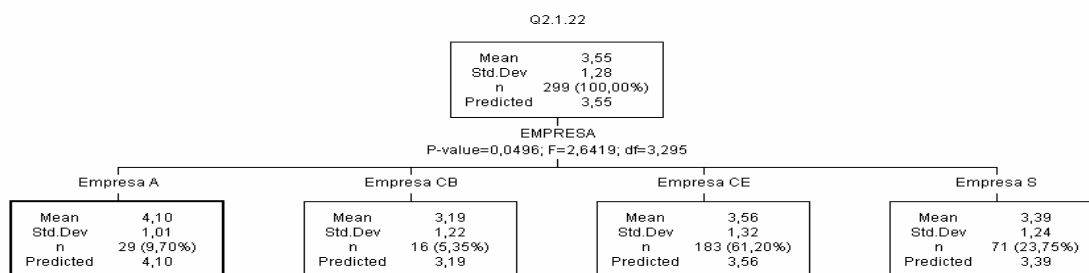


FIGURA 8 – Vantagens do PRV para o empregado.

FONTE - Dados da pesquisa.

Segundo a mesma escala anterior, a avaliação da empresa A foi de 4,1; da CB, 3,19; da CE, 3,56; e da S, 3,39. Isto é um indicador de que existe percepção positiva de vantagens para o empregado em todas as empresas. Estas diferenças de percepção podem ser atribuídas aos problemas existentes em cada uma delas (Tabela 11, Tabela 21, Tabela 31, Tabela 41) bem como o que o programa já foi no passado e vislumbra ser no futuro.

Não houve diferença significativa na avaliação deste item segundo a idade, tempo de casa, gênero, estado civil, número de dependentes, nível de escolaridade, nível hierárquico remuneração total e papel desempenhado no PRV pelos respondentes.

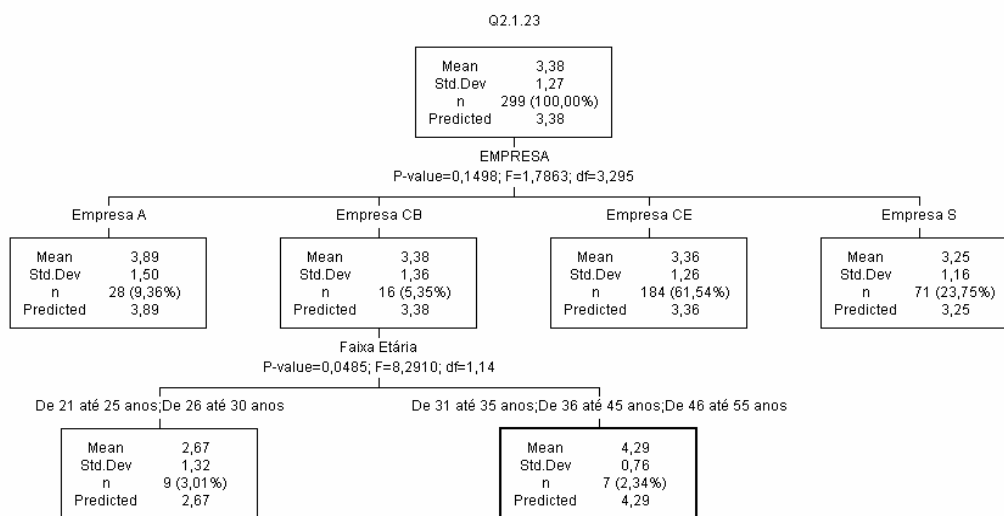


FIGURA 9 – Avaliação do PRV de uma maneira geral.

FONTE - Dados da pesquisa.

Não há diferença significativa na “avaliação do PRV de uma maneira geral” nas empresas (Figura 9). Considerando que na escala adotada a nota 3 é a posição intermediária da escala (equivalente a “igual ao esperado”), o fato de a avaliação média geral ter sido 3,38 é uma indicação de percepção positiva maior que o esperado pelos entrevistados.

Não houve também diferença significativa na avaliação deste item quanto a tempo de casa, gênero, estado civil, número de dependentes, nível de escolaridade, remuneração total, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV pelos respondentes. Quanto a idade, apenas na empresa CB os entrevistados acima de 30 anos têm uma avaliação melhor (4,29) que os com até 30 (2,67).

11.1.2 Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa.

Não há diferença significativa entre as opiniões dos entrevistados em cada empresa a respeito do sistema que conduz o empregado ao melhor desempenho (Figura 10). Na escala adotada

(na qual a nota 3 pode ser entendida como “tanto faz um sistema quanto o outro” e a nota 4 como “concordo parcialmente no sistema que utiliza o PRV”) obteve-se uma avaliação média geral de 3,89 o que indica que o Plano de Remuneração Variável conduz o empregado a um melhor desempenho com algumas restrições.

Não houve também diferença significativa na avaliação deste item quanto a tempo de casa, idade, gênero, estado civil, número de dependentes, remuneração total, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV pelos respondentes. Quanto ao nível de escolaridade, apenas na empresa CB os entrevistados com pós-graduação e mestrado têm uma avaliação melhor (4,71) do que os que têm curso superior incompleto e completo (3,44). Trata-se de um caso isolado, para o qual a pesquisa não levantou elementos consistentes para explicá-lo.

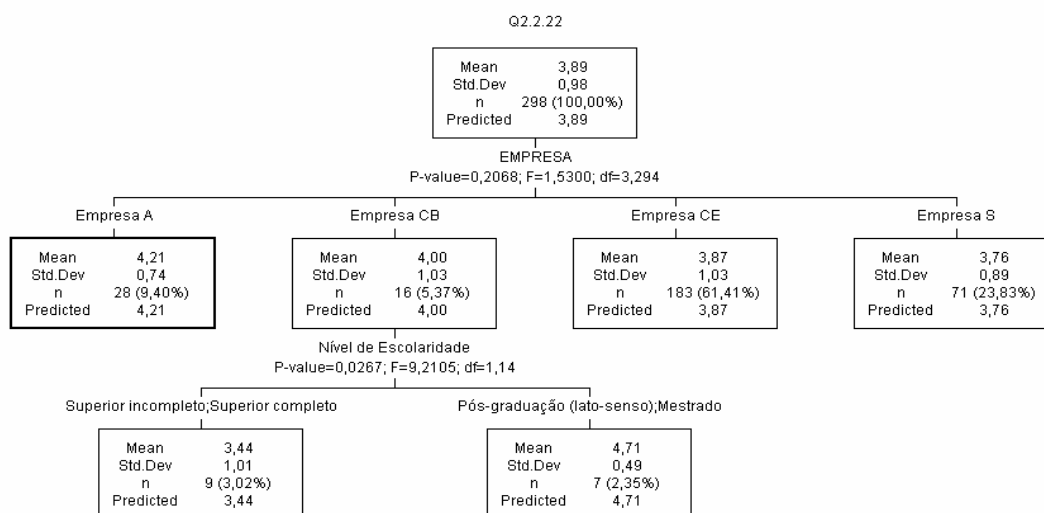


FIGURA 10 – Sistema que conduz o empregado ao melhor desempenho

FONTE - Dados da pesquisa

Analisando as opiniões a respeito do “melhor sistema para os empregados”, encontraram-se diferenças significativas de percepção em cada uma das empresas (Figura 11). Na escala adotada, a avaliação média da empresa A foi de 4,24; da CB, 3,81; da CE, 3,65; e da S, 3,54. Estes valores são indicadores de que em todas as empresas os empregados têm a percepção de

que o Plano de Remuneração Variável é o melhor para o empregado. No geral, a média foi de 4,24.

Não houve diferença significativa na avaliação deste item quanto a tempo de casa, gênero, estado civil, número de dependentes, remuneração total, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV pelos respondentes. Quanto ao nível de escolaridade, apenas na empresa A os entrevistados com curso superior completo e acima têm uma avaliação melhor (4,53) do que os empregados com nível de instrução abaixo destes (3,70). Para a idade, apenas na empresa CB pessoas com até 30 anos avaliaram pior (3,22) que aqueles com 31 ou mais anos (4,57).

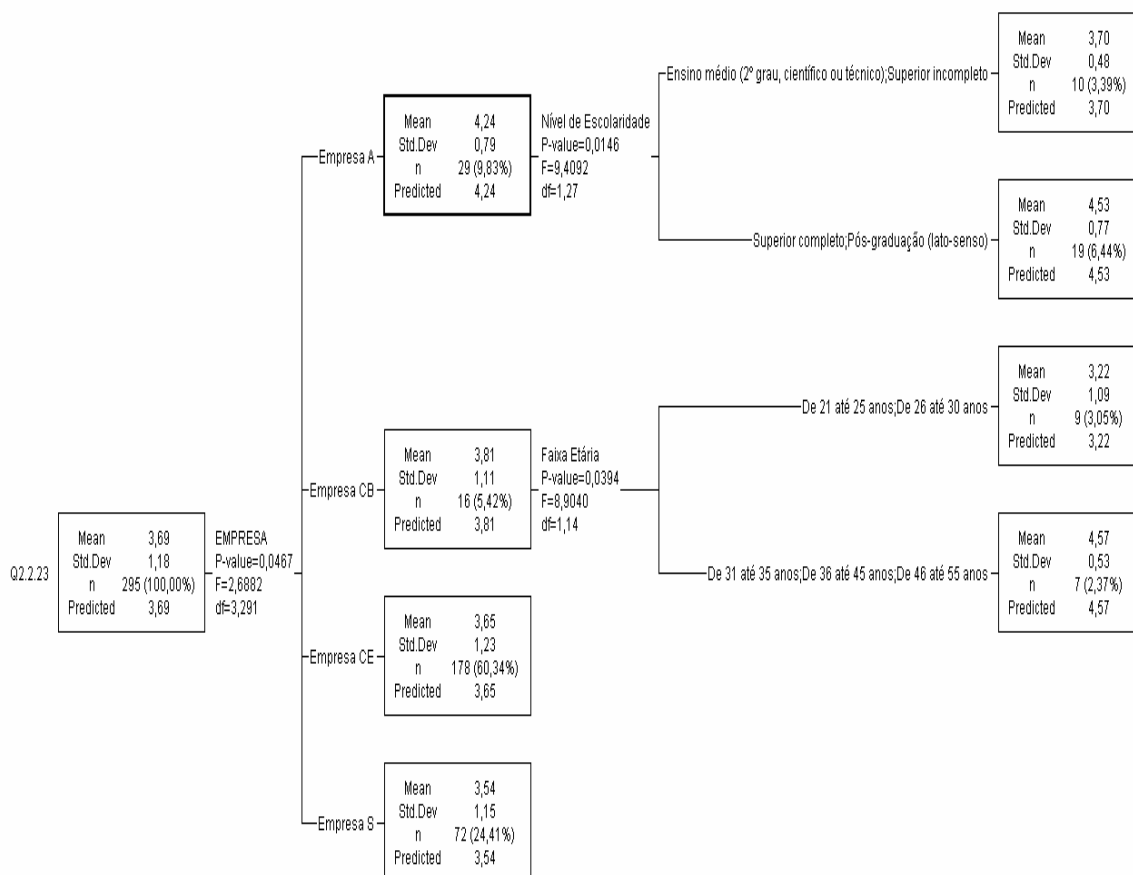


FIGURA 11 – Escolha do melhor sistema para o empregado

FONTE - Dados da pesquisa

Pode-se observar que não existe diferença significativa entre as opiniões dos entrevistados nas respectivas empresas sobre qual sistema “conduz a empresa a um melhor resultado” (Figura

12). Considerando que a nota 5 corresponde a “concordo plenamente”, a avaliação média geral de 4,17 é um indício expressivo da percepção de que o PRV conduz a empresa ao melhor desempenho.

Não houve diferença significativa na avaliação deste item quanto a tempo de casa, o gênero, o estado civil, o número de dependentes, o nível hierárquico e o papel desempenhado no PRV pelos respondentes. Quanto ao nível de escolaridade, na empresa A as pessoas com o ensino médio e superior incompleto tiveram uma média de avaliação 4,0, ao passo que as pessoas com curso superior completo e pós-graduados têm média 4,63. Na empresa CB, pessoas com curso superior incompleto e completo tiveram média 3,44 e os pós-graduados e com mestrado tiveram média 4,86. Quanto a remuneração total, somente na empresa CE houve diferença entre faixas salariais.

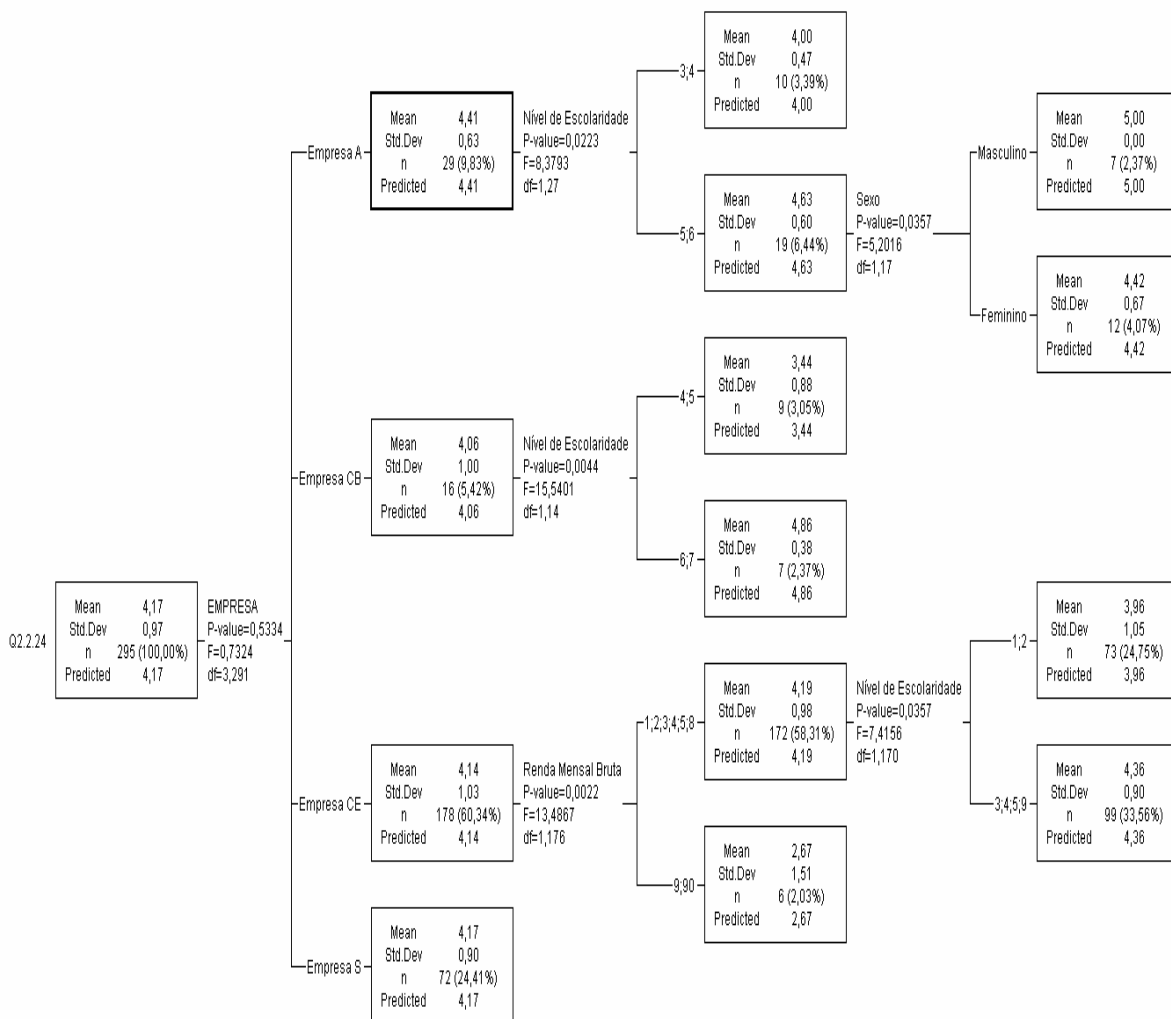


FIGURA 12 – Sistema que conduz a empresa ao melhor resultado.

FONTE - Dados da pesquisa.

Não há diferença significativa entre as opiniões obtidas nas empresas a respeito de “qual é o sistema no qual há mais vontade e disposição para se esforçar no trabalho” (Figura 13). A média geral, de 3,92, é um indicador positivo de que no Plano de Remuneração Variável existe uma maior vontade e disposição para se esforçar no trabalho.

Não houve diferença significativa para as opiniões quanto ao tempo de casa, gênero, estado civil, número de dependentes, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV pelos respondentes. Quanto ao nível de escolaridade, houve diferença apenas na empresa CB.



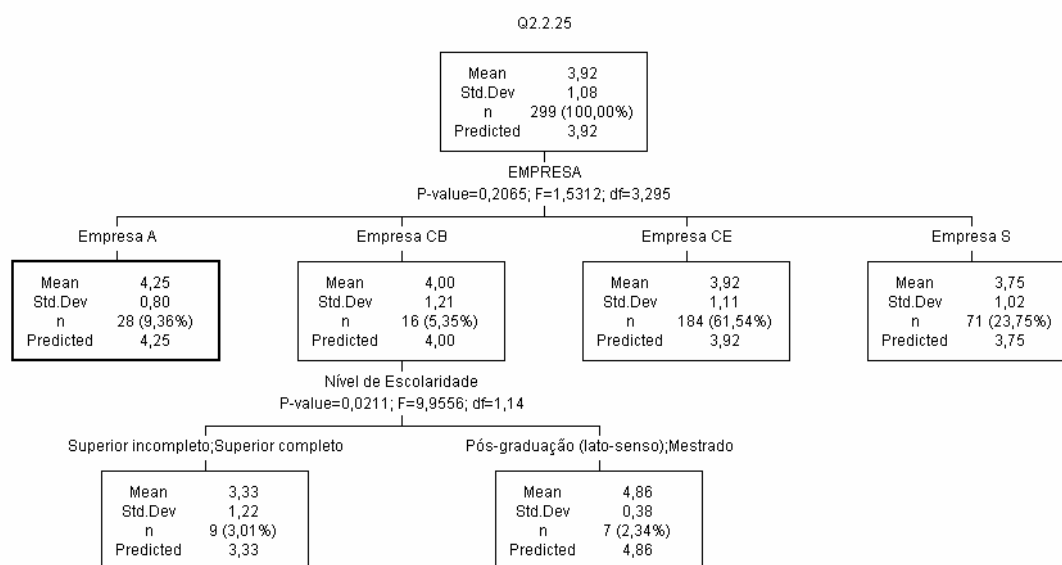


FIGURA 13 – Sistema no qual há mais vontade e disposição para se esforçar no trabalho.

FONTE - Dados da pesquisa

### 11.1.3 Análise da motivação

Não há diferença significativa nas empresas pesquisadas no que se refere à influência das metas na motivação das pessoas (Figura 14). Considerando que na escala começando em 1 a nota 5 correspondia à motivação máxima, a média geral obtida (3,95) indica que existe influência positiva das metas na motivação dos empregados.

Não houve diferença significativa nas análises quanto a tempo de casa, estado civil, nível de escolaridade, número de dependentes, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV. Quanto ao gênero, as respostas mostraram que os homens se motivam mais com as metas do que as mulheres nas empresas CE (4,04 x 3,52) e S (4,20 x 2,91). Na empresa CB, as pessoas com mais de um dependente se motivam mais diante das metas que as pessoas sem dependentes (4,84 x 3,29).

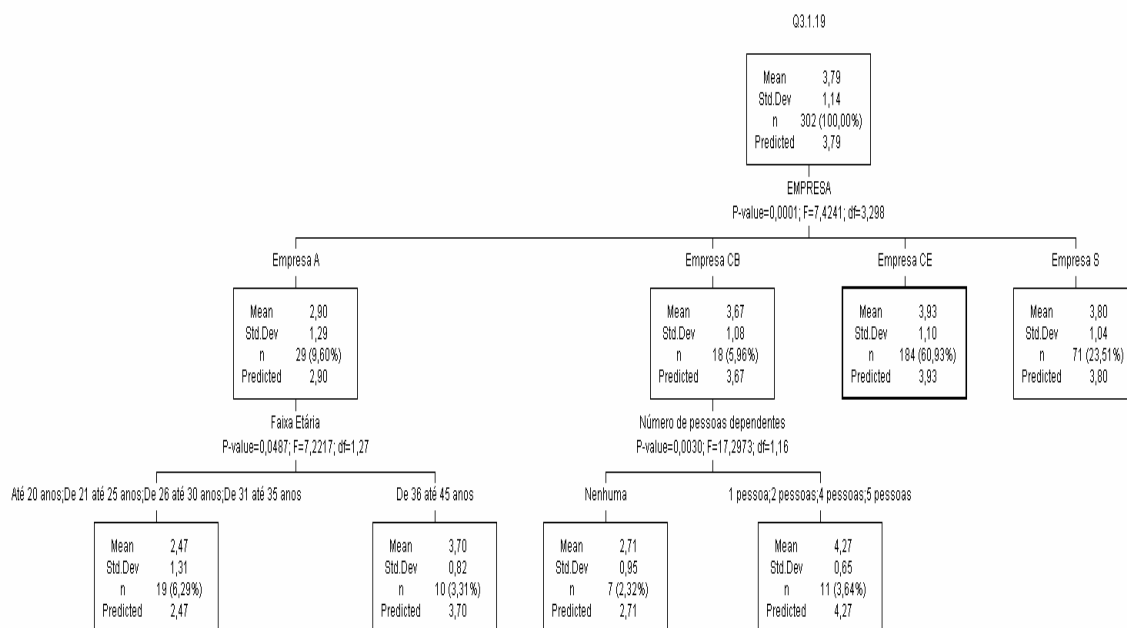


FIGURA 14 – Influência das metas na motivação dos empregados.

FONTE - Dados da pesquisa,

A motivação dos entrevistados com o trabalho atual obteve uma média de 4,37 na mesma escala anterior, com diferença significativa entre as empresas A (3,48), CB (4,17), CE (4,50) e S (4,43). Estas médias apontam que existe motivação em intensidade diferente em cada uma das empresas pesquisadas (Figura 15).

Não houve diferença significativa quando a motivação no trabalho foi analisada quanto a tempo de casa, o estado civil, o nível de escolaridade, o número de dependentes, o nível hierárquico e o papel desempenhado no PRV. Quanto ao gênero, as respostas mostraram que os homens se motivam mais com seu trabalho atual que as mulheres na empresa A (4,15 x 2,94).

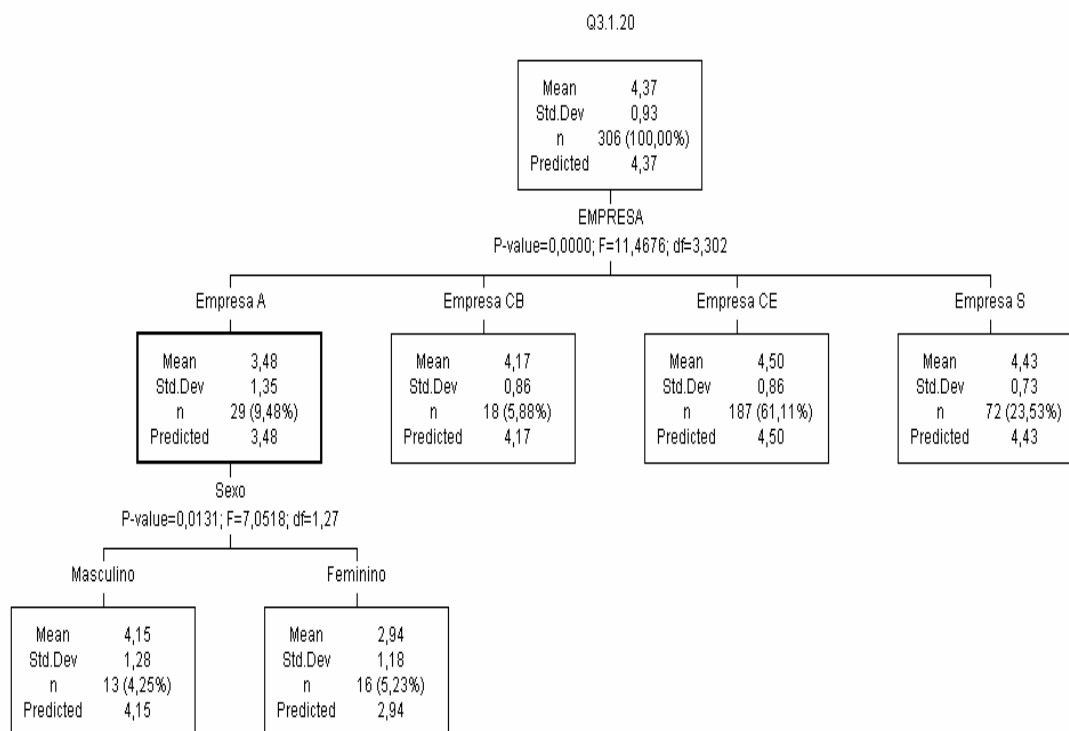


FIGURA 15 – Grau de motivação dos empregados com o trabalho atual.

FONTE - Dados da pesquisa.

#### 11.1.4 Análise da influência das variáveis de contexto

Utilizando-se uma escala de 1 (concordo plenamente) até 5 (discordo plenamente) para avaliar a afirmação “estou satisfeito com minha remuneração total”, obteve-se uma média geral de 2,84, com diferenças significativas para os valores das empresas A (2,19), CB (3,24), CE (2,90) e S (2,85). Estes números são indicadores de insatisfação com a remuneração total (Figura 16).

Não houve diferença significativa entre os dados obtidos nas empresas quando esta análise foi feita quanto a tempo de casa, gênero, estado civil, nível de escolaridade, número de

dependentes, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV. A única exceção que obteve diferença significativa ocorreu na empresa CE na qual as pessoas com até 10 anos de casa com salário até R\$500,00 são as mais insatisfeitas com a remuneração total (2,31).

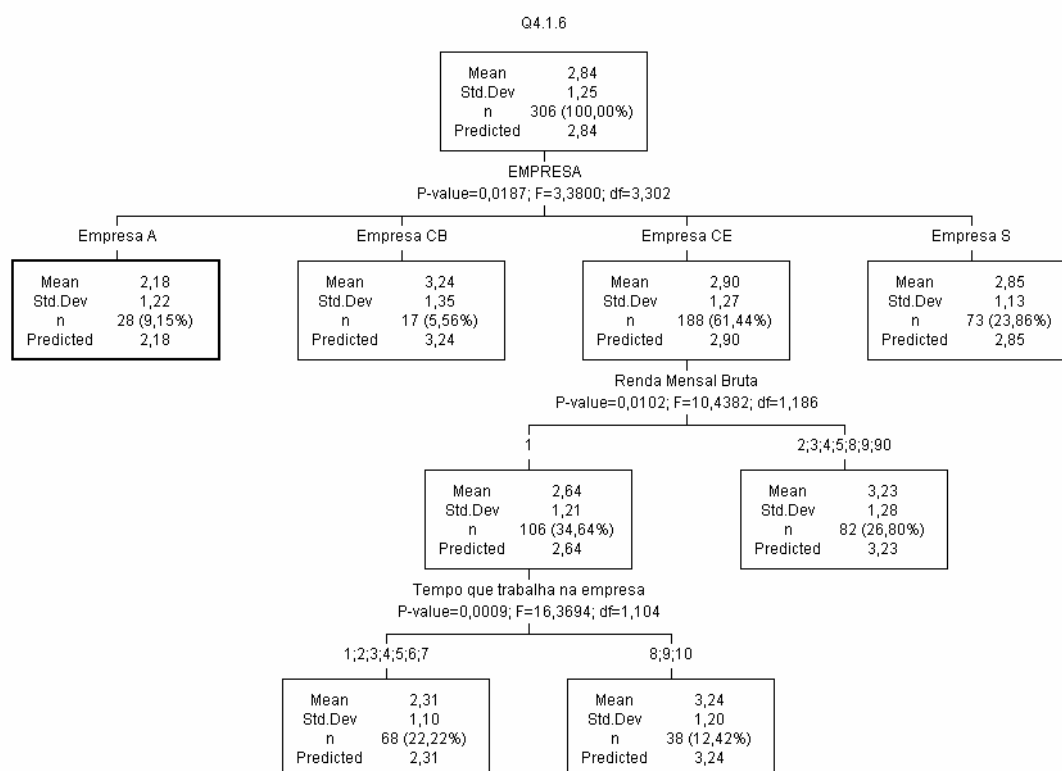


FIGURA 16 – Satisfação com a remuneração total

FONTE - Dados da pesquisa.

Os entrevistados têm interesse em continuar trabalhando na empresa atual (Figura 17). A média obtida foi de 4,45 numa escala em que a nota 5 correspondia ao interesse máximo. Houve diferença significativa entre as médias das empresas A (3,46), CB (3,49), CE (4,62) e S (4,53).

Quando estas opiniões foram analisadas quanto ao gênero, tempo de casa, estado civil, nível de escolaridade, número de dependentes, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV, só houve diferença significativa na empresa A entre as pessoas com até 35 anos (2,94) e aquelas com 36 ou mais (4,40). Na empresa CE, isto também ocorreu para pessoas com até 25 anos (4,34), com 26 até 45 anos (4,71) e com mais de 46 anos até 55 anos (3,80).

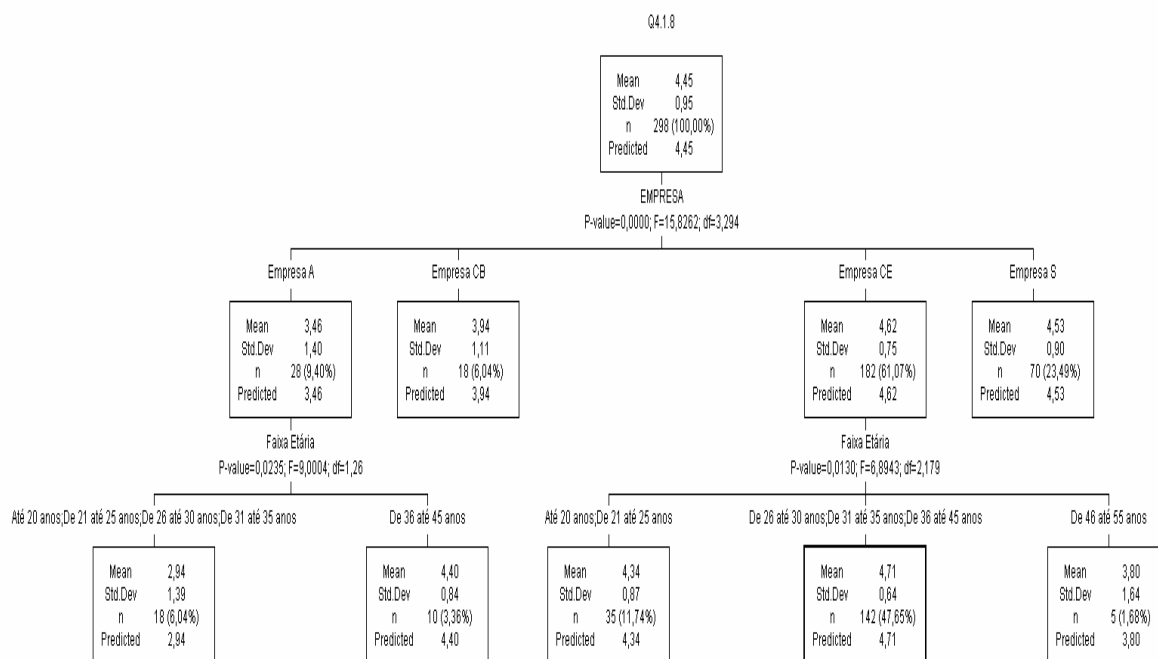


FIGURA 17 – Interesse em continuar trabalhando na empresa.

FONTE - Dados da pesquisa.

Existe diferença significativa na satisfação em geral com cada uma das empresas (Figura 18). Considerando que foi usada uma escala de 1 (discordo plenamente) até 5 (concordo plenamente) para avaliar a afirmação “de uma maneira geral, estou muito satisfeito nesta empresa”, obteve-se uma média na empresa A de 3,36; na CB, 3,67; na CE, 4,27; e na S, 4,34.

Não houve diferença significativa quando estas opiniões foram analisadas quanto a gênero, o tempo de casa, o estado civil, o nível de escolaridade, o número de dependentes, o nível hierárquico e o papel desempenhado no PRV. A única exceção ocorreu na empresa A, na qual as pessoas com até 35 anos estão menos satisfeitas com a empresa (2,78) do que as pessoas com 36 até 45 anos (4,40).

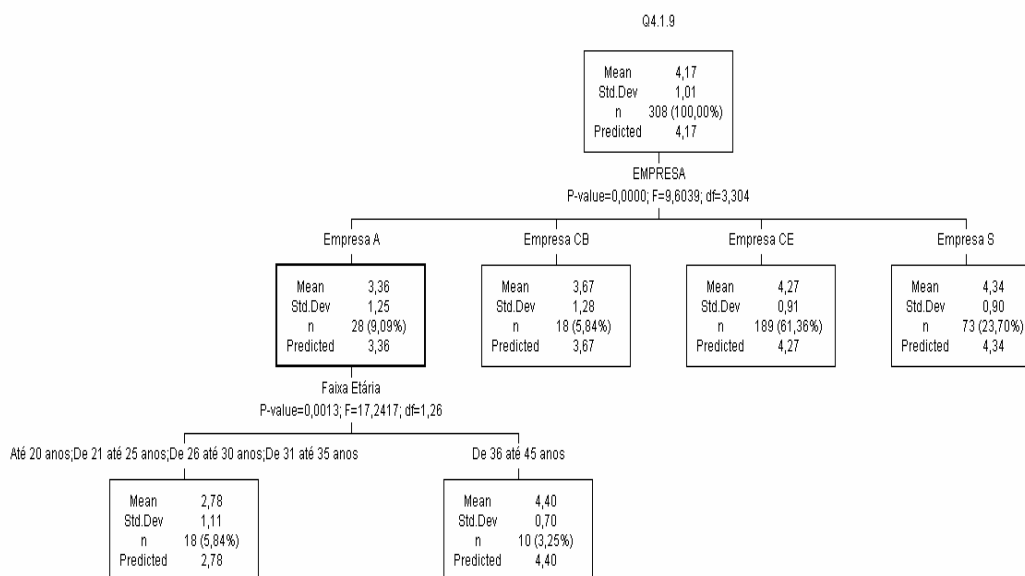


FIGURA 18 – Satisfação em geral com a empresa

FONTE - Dados da pesquisa.

### 11.1.5 Avaliação da influência de outros fatores sobre o desempenho

As influência dos fatores pessoais sobre o desempenho obteve uma média geral de 2,34 em uma escala de 1 (nunca) até 5 (sempre), sem diferença significativa entre as empresas (Figura 19). Vale recordar, para fins deste trabalho que os fatores pessoais englobavam: falta de conhecimento, treinamento, condição psicológica e condição física ou de saúde. Assim sendo, na percepção média dos empregados, os fatores pessoais afetam o desempenho com alguma frequência.

Não houve diferença significativa quando estas opiniões foram analisadas quanto a gênero, idade, tempo de casa, estado civil, nível de escolaridade, número de dependentes, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV. As únicas exceções foram a avaliação quanto ao gênero na empresa CE e ao número de dependentes na empresa S.

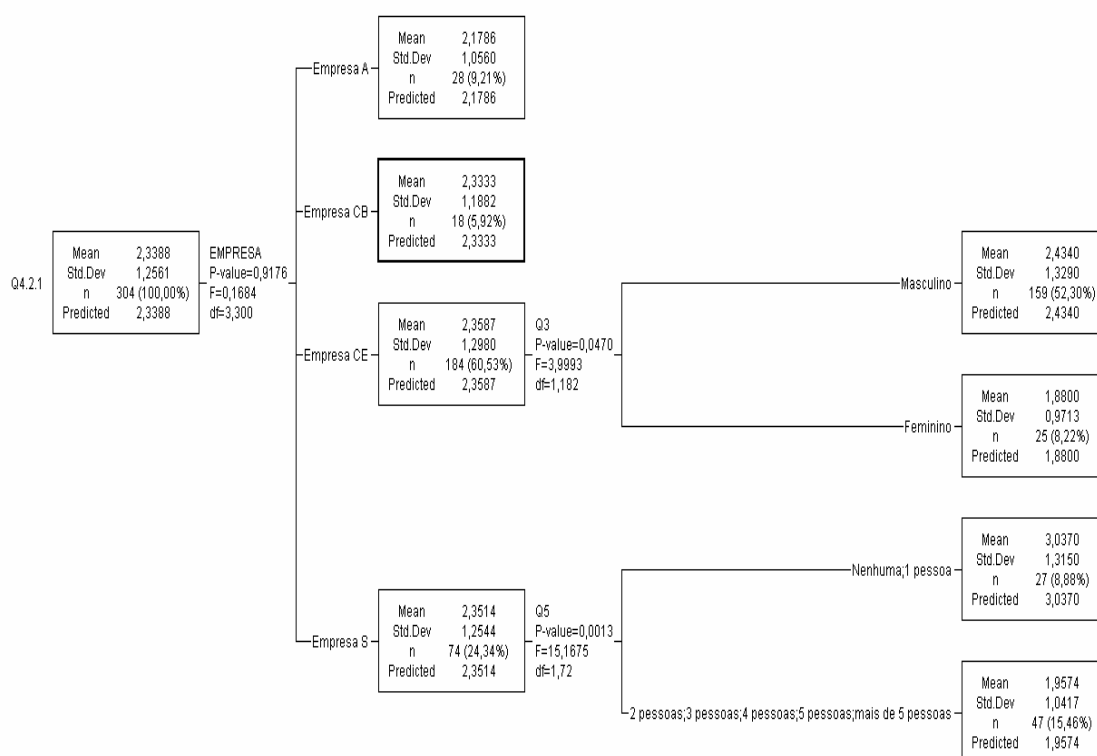


FIGURA 19 – Influência de fatores pessoais sobre o desempenho

FONTE - Dados da empresa

Indagou-se aos entrevistados “se o desempenho (cumprimento de metas) era resultado de um trabalho em equipe”, na mesma escala anterior. O resultado mostrou que existe diferença significativa entre as respostas obtidas nas empresas A (3,82), CB (2,67), CE (4,08) e S (3,96). Estas médias indicam que os empregados das empresas CE e S têm uma percepção maior de que o trabalho é realizado em equipe, ao passo que na CB há uma indicação de que existem tarefas mais individualizadas (Figura 20). Tais números estão de acordo com as características dos respectivos ramos de negócio. No setor financeiro (CB), as metas são mais individuais, ao passo que na indústria (CE), nas comunicações (A) e na distribuição e serviços (S) o resultado depende mais do esforço coletivo do que do individual.

Não houve diferença significativa quando estas opiniões foram analisadas quanto a gênero, idade, tempo de casa, estado civil, nível de escolaridade, número de dependentes, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV. A única exceção ocorreu na empresa CE quanto ao grau de instrução dos respondentes.

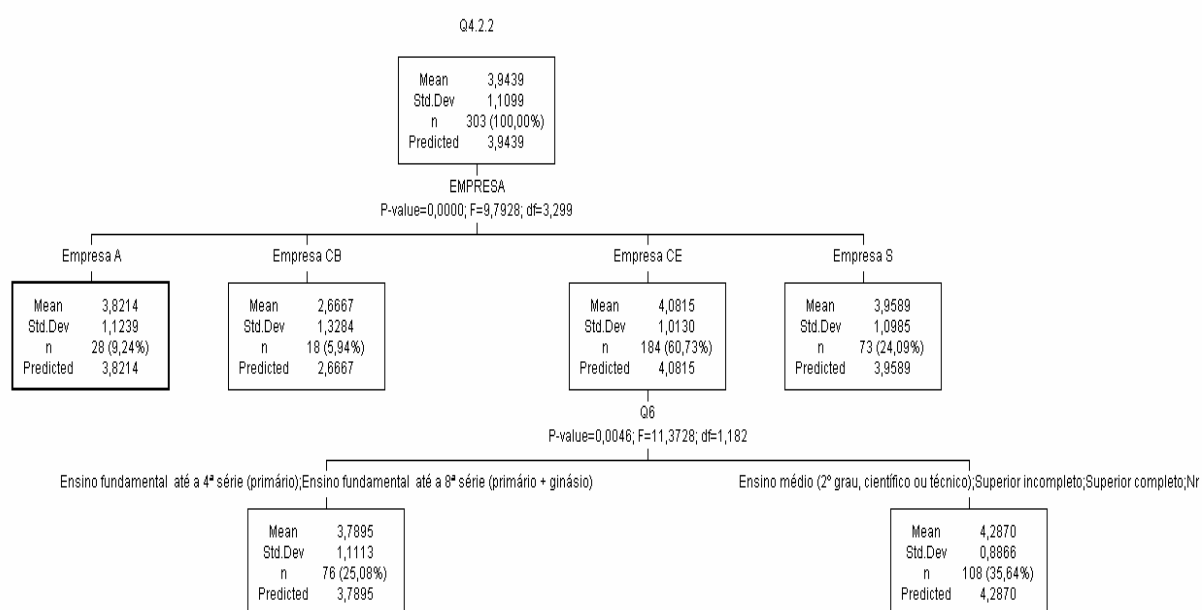


FIGURA 20 – Influência do trabalho em equipe no desempenho

FONTE - Dados da pesquisa.

Não existe diferença significativa na avaliação da influência de fatores externos no desempenho (cumprimento de metas) pelos entrevistados de cada empresa (Figura 21). Apresentaram-se aos entrevistados como exemplos de fatores externos: variação do dólar, juros, concorrentes, política, legislação, fornecedores, mercado, clima e novas tecnologias. A média geral obtida com as respostas utilizando uma escala de 1 (nunca) até 5 (sempre) foi 3,00, o que significa existir influência em grau moderado.

Não houve diferença significativa quando estas opiniões foram analisadas quanto a gênero, idade, tempo de casa, estado civil, nível de escolaridade, número de dependentes, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV.



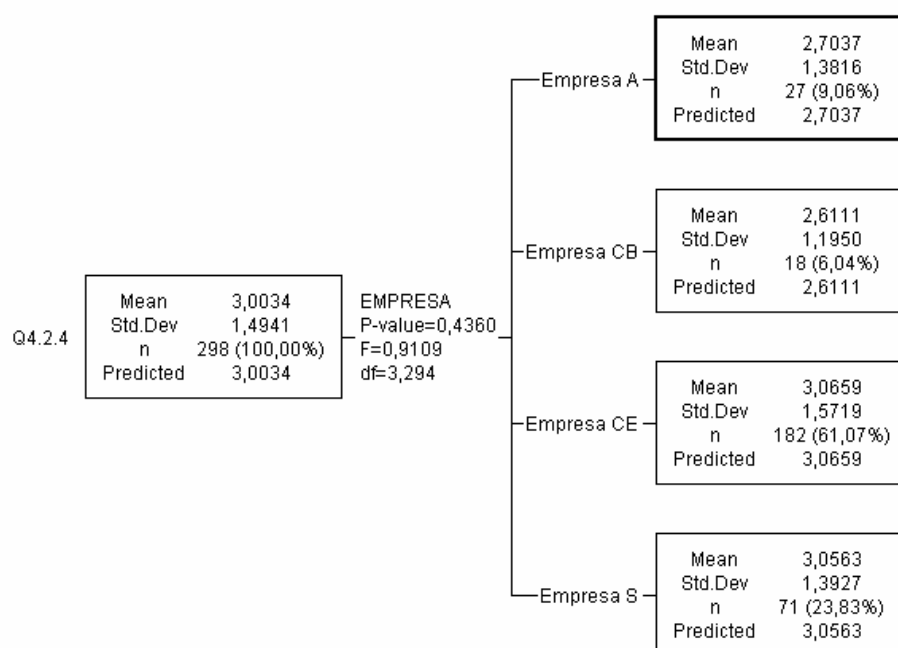


FIGURA 21 – Influência de fatores externos sobre o desempenho do entrevistado.

FONTE - Dados da pesquisa.

Não existe diferença significativa na avaliação da influência de fatores internos no desempenho (cumprimento de metas) pelos entrevistados de cada empresa (Figura 22). A título de exemplo, foram citados como fatores internos: qualidade e quantidade de ferramentas, equipamentos, risco de acidente, temperatura ambiente, poluição, estilo da gerência para planejar, organizar, dirigir e comandar, clima organizacional e treinamento na tarefa. As respostas obtidas em uma escala de 1 (nunca) até 5 (sempre) tiveram uma média de 3,06.

Não houve diferença significativa quando estas opiniões foram analisadas quanto a gênero, idade, tempo de casa, estado civil, nível de escolaridade, número de dependentes, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV.

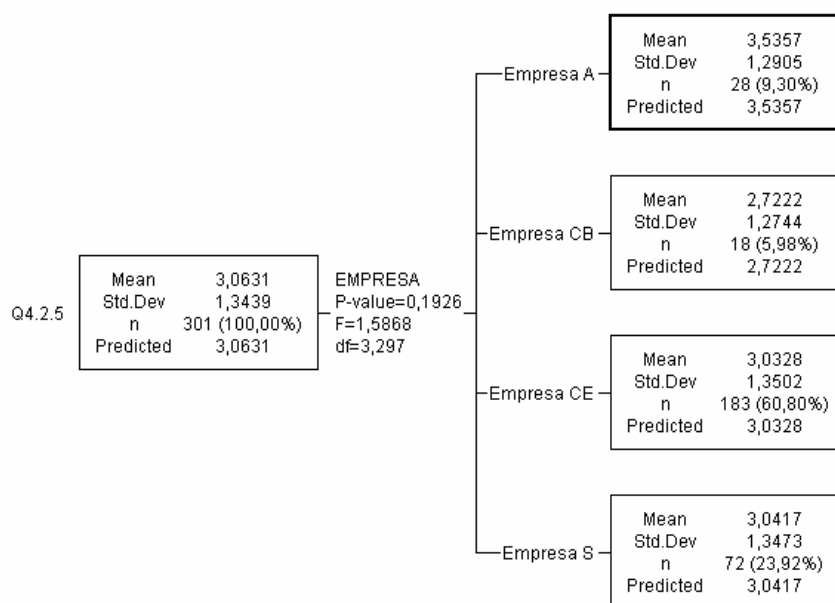


FIGURA 22 – Influência de fatores internos sobre o desempenho do entrevistado.  
FONTE - Dados da pesquisa.

#### 11.1.6 Análise do processo de avaliação de desempenho

Não existe diferença significativa na avaliação do método de avaliação de desempenho de cada empresa (Figura 23). As respostas obtidas em uma escala de 1 (muito pior que o esperado) até 5 (muito melhor que o esperado) tiveram uma média de 2,96, ou seja, muito perto da posição intermediária equivalente a igual ao esperado.

Não houve diferença significativa quando estas opiniões foram analisadas quanto a gênero, idade, tempo de casa, estado civil, nível de escolaridade, número de dependentes, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV.

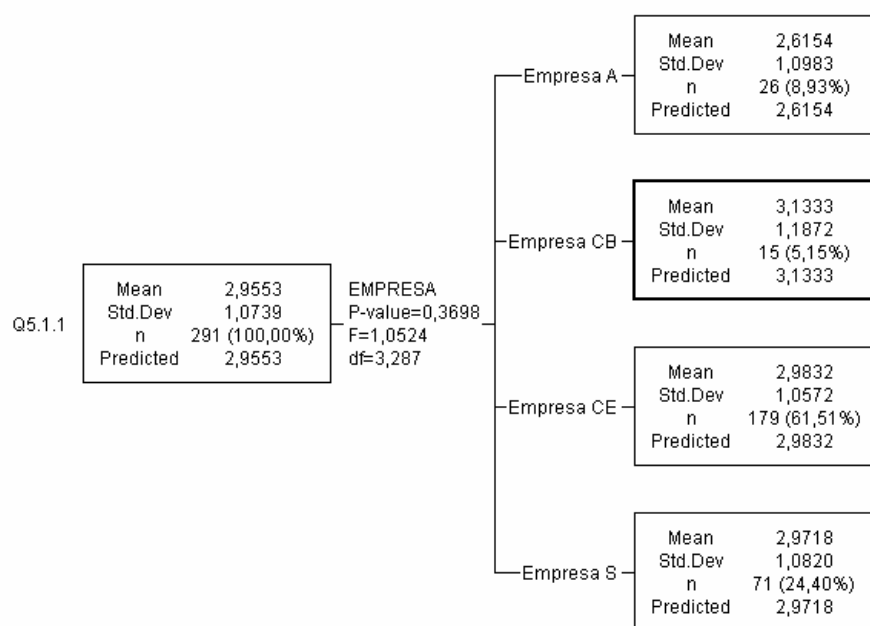


FIGURA 23 – Avaliação do método de avaliação de desempenho.

FONTE - Dados da pesquisa

Existe diferença significativa na avaliação geral do processo de avaliação de desempenho de cada empresa (Figura 24). As respostas obtidas em uma escala de 1 (muito pior que o esperado) até 5 (muito melhor que o esperado) foram: empresa A (2,64), empresa CB (3,13), empresa CE (3,41) e empresa S (3,03). Neste caso, há uma indicação de que, na média, os empregados da empresa A estão insatisfeitos com o processo de avaliação de desempenho de uma maneira geral.

Não houve diferença significativa quando estas opiniões foram analisadas quanto a gênero, idade, tempo de casa, estado civil, nível de escolaridade, número de dependentes, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV.

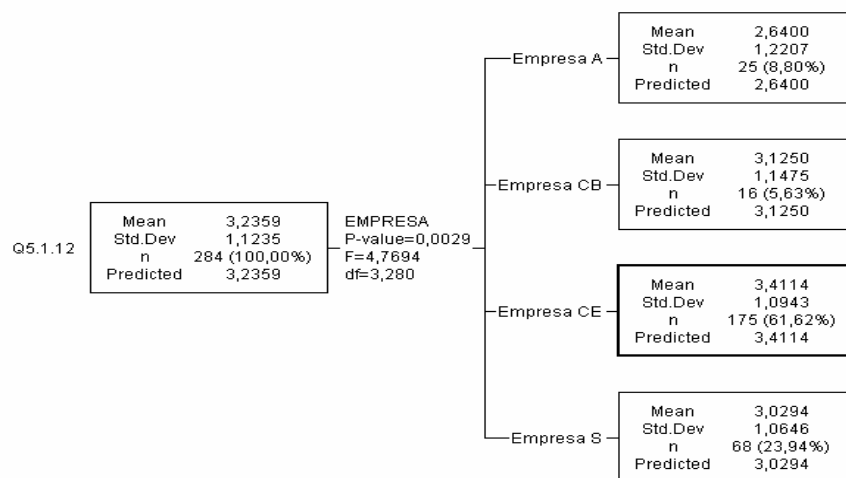


FIGURA 24 – Avaliação geral do processo de avaliação de desempenho  
 FONTE - Dados da pesquisa

### 11.1.7 Análise do desempenho

Não há diferença significativa nas opiniões obtidas em cada empresa a respeito da frequência com que o entrevistado considera seu desempenho ótimo (Figura 25). A média geral para esta auto-avaliação de desempenho foi de 4,17, sendo que a nota 5 correspondia a “sempre”.

Não houve diferença significativa quando estas informações foram avaliadas quanto a gênero, tempo de casa, estado civil, nível de escolaridade, número de dependentes, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV. As únicas exceções surgiram na empresa A para pessoas com ensino médio e superior incompleto (4,56) e pessoas com curso superior completo e pós-graduação (3,67) e na empresa CB para pessoas com renda até R\$ 3.500,00 (3,73) e acima deste valor (4,71).

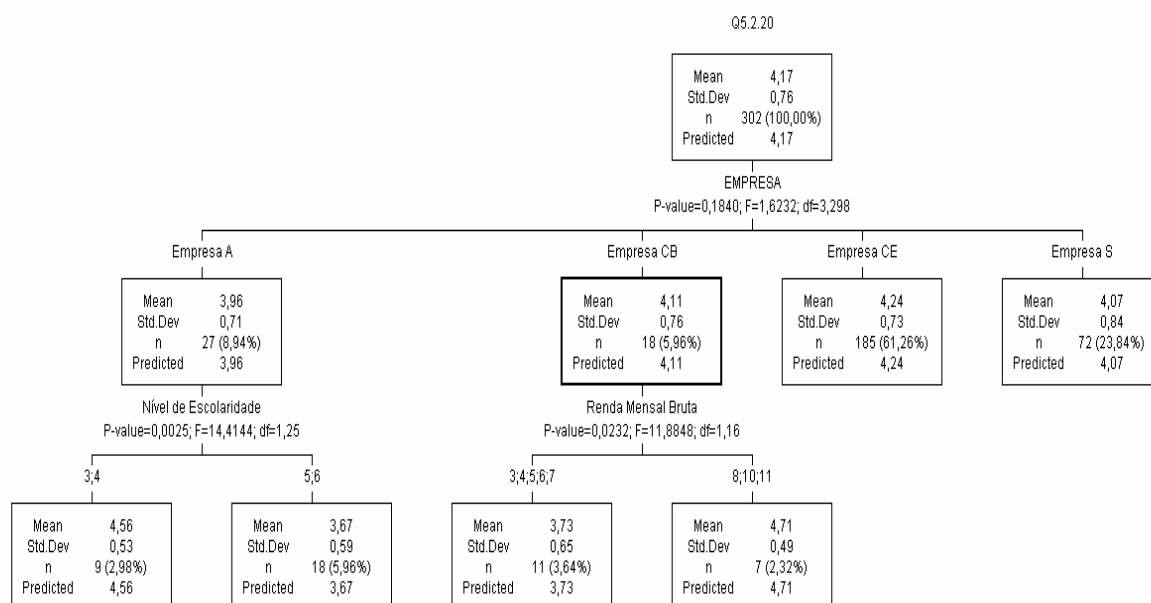


FIGURA 25 – Frequência com que o entrevistado considera seu desempenho ótimo.

FONTE - Dados da pesquisa.

Analisando esta questão com outros dados, há diferença significativa entre as avaliações obtidas em cada empresa a respeito da auto-avaliação do desempenho atual do respondente (Figura 26). Utilizando-se uma escala na qual a nota 10 correspondia a “ótimo”, a média das avaliações na empresa A foi de 7,35; na CB, 8,42; na CE, 8,23; e na S, 7,87.

Não houve diferença significativa quando estas informações foram avaliadas quanto a gênero, tempo de casa, estado civil, nível de escolaridade, número de dependentes, nível hierárquico e papel desempenhado no PRV.

O que se pode concluir a respeito da auto-avaliação de desempenho é que os entrevistados julgam estar apresentando um bom desempenho de uma maneira geral. No quadro atual de desemprego no Brasil e de pressão por redução de custos, pode-se supor que quem não está tendo realmente um bom desempenho em organizações privadas corre sério risco de ser substituído. Por outro lado, é normal o empregado acreditar que está apresentando um bom desempenho, conforme será discutido mais adiante, com apoio na literatura.

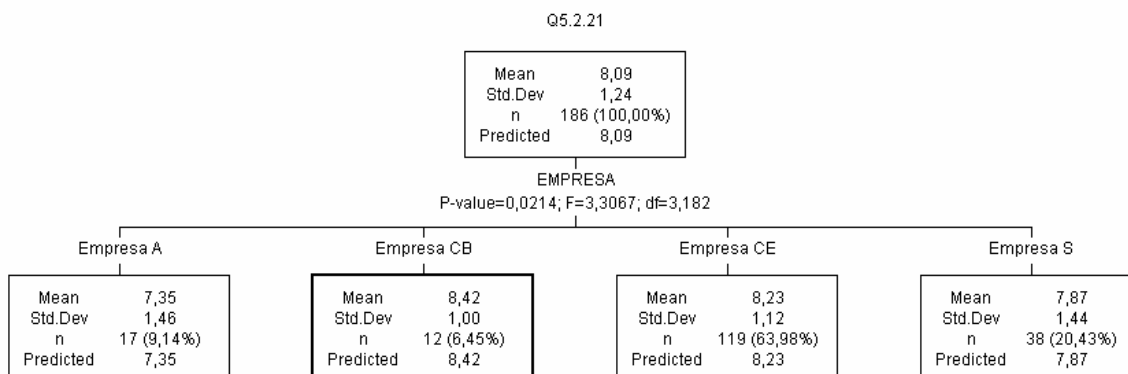


FIGURA 26 – Auto-avaliação do desempenho atual.

FONTE - Dados da pesquisa

## 11.2 Análise da primeira hipótese

**H<sub>0</sub> 1:** Os empregados que avaliam positivamente o Plano de Remuneração Variável são os significativamente menos motivados.

Para verificar esta hipótese foram, inicialmente, realizados testes de hipóteses utilizando a técnica CHAID (Figura 27). A variável preditora inserida no modelo foi a avaliação do PRV, representada pela questão 2.1.23 (Como você avalia o PRV de uma maneira geral?). As variáveis respostas foram a empresa e a motivação geral no trabalho, representada pela questão 3.1.20 (De uma maneira geral, tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo nesta empresa).

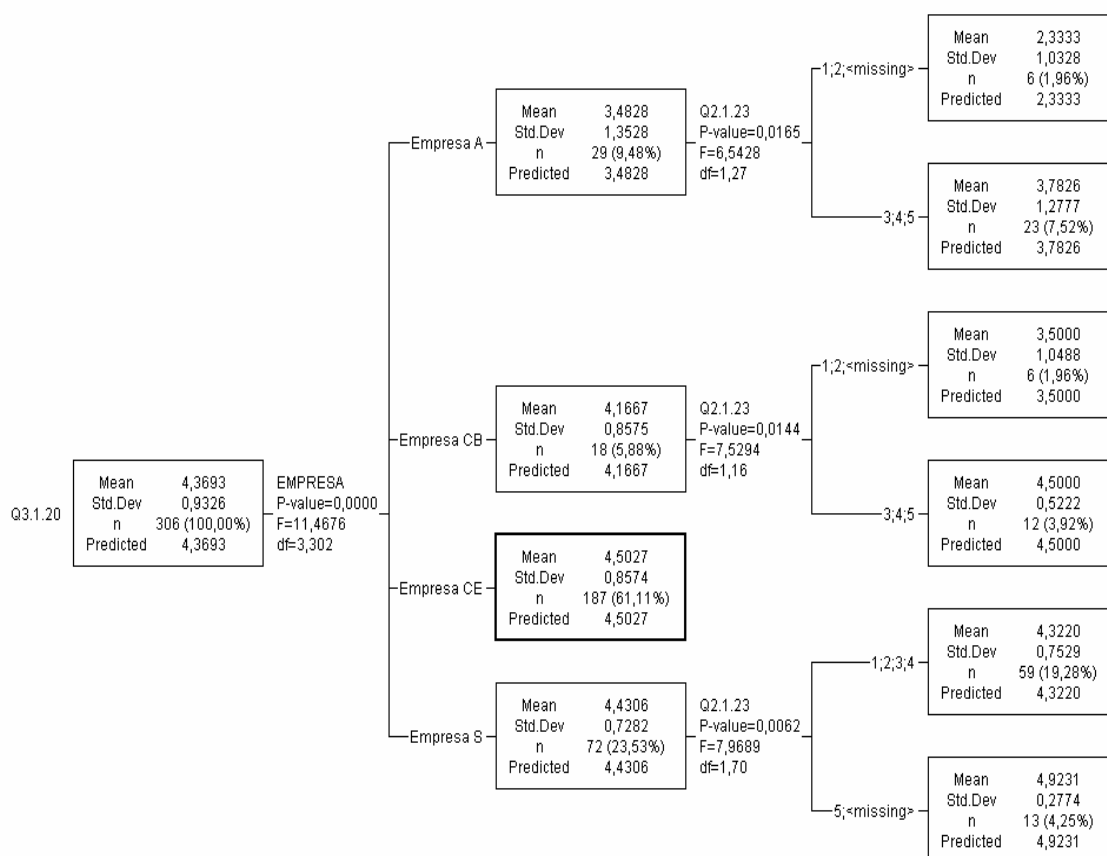


FIGURA 27 – Influência da avaliação geral do PRV na motivação para o trabalho.

FONTE - Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos mostram que não existe uma situação única para os casos estudados. O que foi possível observar é que nas empresas A, CB e S existe diferença significativa entre as pessoas que avaliaram mal o Plano de Remuneração Variável (notas 1 e 2) e as que o avaliaram muito bem (nota 5). Ou seja, quem avaliou pior está menos motivado do que quem avaliou muito bem. Se forem consideradas as notas 4 e 5, a diferença significativa só ocorre nas empresas A e CB. Nada se pode dizer a este respeito, baseando-se nas opiniões da amostra coletada na empresa CE, isto é, não existe diferença significativa entre as respostas obtidas. O que se pode dizer a partir dos dados das empresas A, CB e S é que  $H_{01}$  deve ser rejeitada, pois as pessoas que avaliaram melhor o PRV estão mais motivadas; ou, no outro extremo, as que avaliaram pior estão menos motivadas. Analisando o caso da empresa CE, pode-se observar que os resultados obtidos não contradizem a rejeição de  $H_{01}$ .

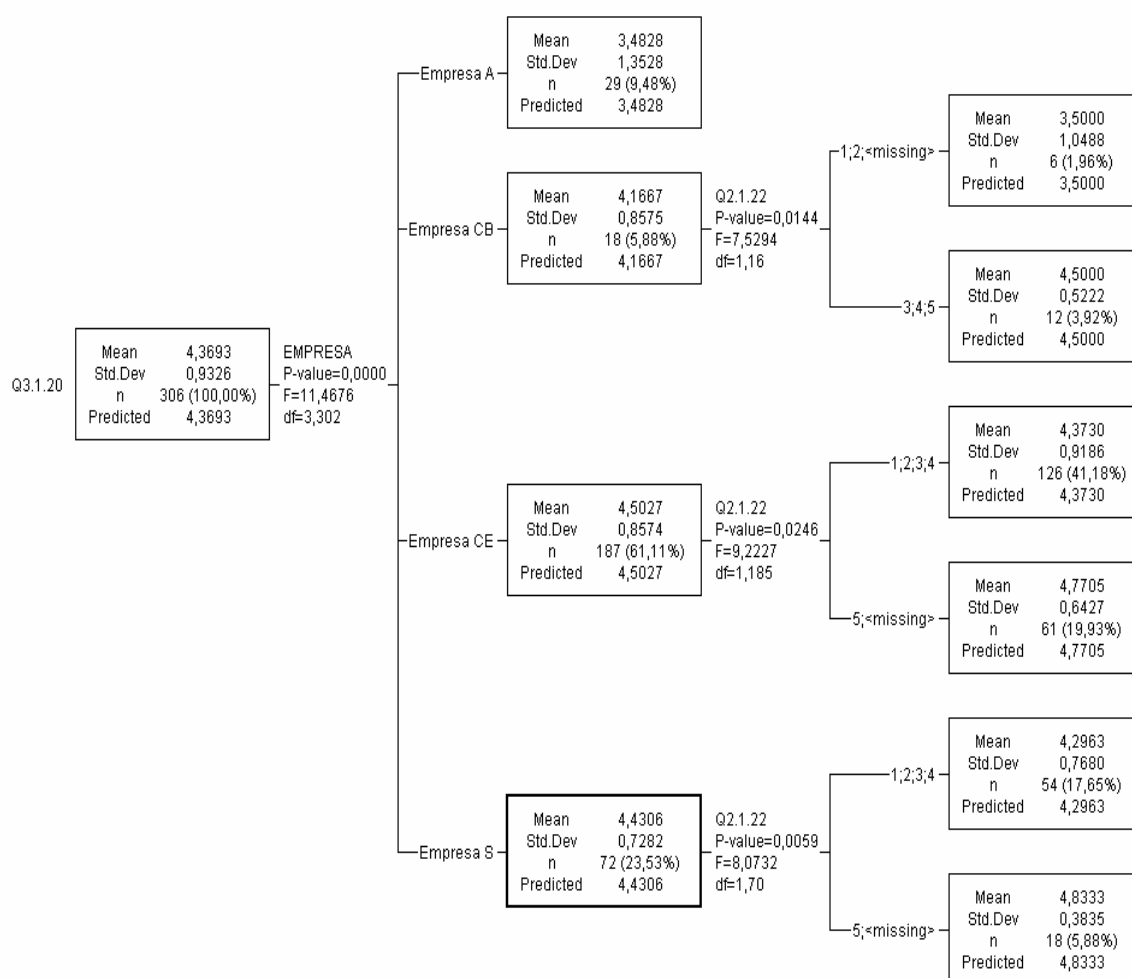


FIGURA 28 – Influência das vantagens do PRV para o entrevistado na motivação para o trabalho.

FONTE - DADOS DA PESQUISA.

Ao se alterar no modelo apenas a variável preditora para a questão 2.1.22 (Como você avalia as vantagens do PRV para o empregado?), observou-se que também não existe uma conclusão única para os casos estudados (Figura 28).

Foi possível observar que nas empresas CB, CE e S existe diferença significativa entre as pessoas que avaliaram mal o Plano de Remuneração Variável (notas 1 e 2) e as que o avaliaram muito bem (nota 5). Ou seja, quem avaliou pior está menos motivado do que quem avaliou muito bem. Para os que atribuíram notas 3 ou 4 e “não sei ou não se aplica”, há uma situação de instabilidade; ou seja, ora motiva mais, ora motiva menos. Assim sendo, pode-se rejeitar  $H_0$  tomado as situações extremas; isto é, quem avaliou melhor está mais motivado e



quem avaliou pior está menos motivado. Na empresa A, não houve diferença significativa entre as opiniões da amostra o que não impede a rejeição de  $H_{01}$ .

### 11.3 Análise da segunda hipótese

$H_{02}$  - Os empregados significativamente mais motivados apresentam um pior desempenho.

Para a avaliação desta hipótese, o desempenho foi representado pela questão 5.2.20, na qual se pediu ao entrevistado que atribuísse uma nota dentro da escala de 1 (nunca) até 5 (sempre) para a afirmação “De uma maneira geral, meu desempenho é ótimo”. A motivação foi avaliada pela questão 3.1.20 (“De uma maneira geral tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo nesta empresa”).

Inicialmente, investigou-se a correlação de Pearson (Tabela 51) entre estas duas variáveis. O resultado foi uma baixa correlação apenas nas empresas CE e S. Para as empresas A e CB, os valores de p maiores que 5% indicam a inexistência de correlação significativa.

TABELA 51

Correlações de Pearson entre motivação geral e desempenho

EMPRESA	QUESTÃO	CORRELAÇÃO DE PEARSON COM A QUESTÃO 5.2.20	
A	3.1.20	r	0,295
		p	0,135
CB	3.1.20	r	-0,121
		p	0,634
CE	3.1.20	r	0,213
		p	0,004
S	3.1.20	r	0,280
		p	0,021

FONTE - Dados da pesquisa.

Em seguida, utilizou-se a técnica CHAID, inserindo-se no modelo a motivação e a empresa como variáveis preditoras (Figura 29). A análise foi feita por empresa, não sendo encontrada diferença significativa entre as respostas obtidas em cada uma delas. Ou em outras palavras, ao nível de 5% de significância a empresa na qual o respondente trabalha não interfere na sua

avaliação de desempenho. Deve-se destacar, entretanto, que existe um claro comportamento na avaliação do desempenho em acordo com os níveis de motivação declarados. Quanto maior o nível de motivação, mais alta é a média de avaliação do desempenho. Com isso, a hipótese  $H_{02}$  foi rejeitada.

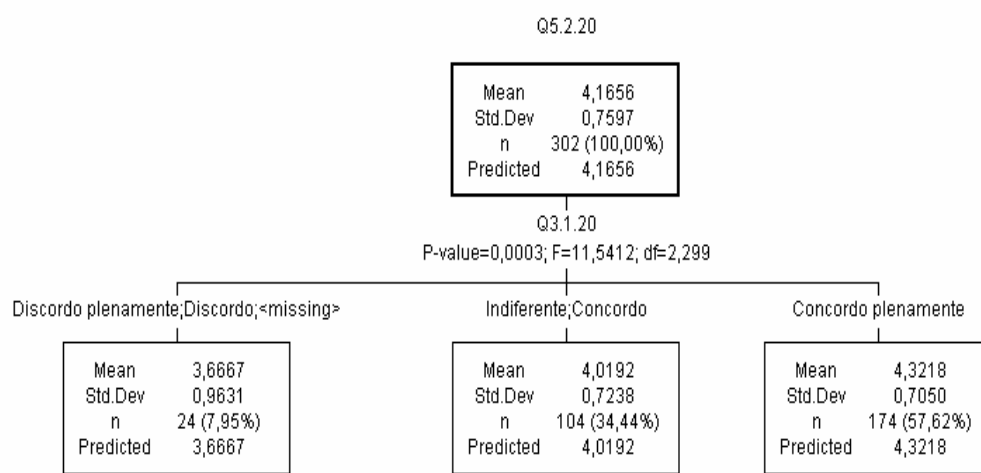


FIGURA 29 – INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO.

FONTE - Dados da pesquisa.

A contradição existente entre os resultados encontrados com o CHAID e a correlação deve-se ao fato de que o relacionamento entre as duas variáveis não é linear, ou seja, existem pontos de corte onde o comportamento das duas variáveis se altera. Tais pontos de corte são evidenciados pelo CHAID.

#### 11.4 Análise da terceira hipótese

$H_{03}$  - Na opinião dos empregados, o Plano de Remuneração Variável conduz a um pior desempenho, independentemente da motivação, quando comparado com o sistema de remuneração tradicional (remuneração fixa).

A primeira análise desta terceira hipótese apóia-se na questão Q 2.2.22 (“De uma maneira geral, lhe conduz ao melhor desempenho”), que foi respondida pelos entrevistados utilizando a escala “Concordo plenamente no sistema que utiliza apenas a remuneração fixa (sem o PRV) → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente no sistema que utiliza o PRV”. Como já foi dito, esta escala deu oportunidade para que o entrevistado utilizasse a posição intermediária (nota 3) para dizer que não há diferença entre os sistemas; ou seja, que tanto faz um quanto o outro.

Os resultados obtidos em cada empresa pesquisada evidenciam que a maioria absoluta acredita que o sistema com a remuneração variável conduz o empregado a um melhor desempenho (Tabela 52). O sistema de remuneração fixa (sem o PRV) conduz o empregado a um melhor desempenho somente na opinião da minoria dos entrevistados (<8%) nas empresas CB, CE e S, enquanto que na empresa A ninguém se manifestou a seu favor.

TABELA 52

Sistema de remuneração que conduz o empregado a um melhor desempenho.

EMPRESA	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
A	-	-	16,7	40,0	36,7	6,7	100,0
CB	-	5,6	27,8	16,7	38,9	11,1	100,0
CE	2,6	5,3	26,3	29,5	32,6	3,7	100,0
S	1,3	5,2	26,0	41,6	18,2	7,8	100,0

FONTE - Dados da pesquisa.

A mesma análise utilizando a pergunta 2.2.24 (De uma maneira geral, conduz a empresa a um melhor desempenho) com a mesma escala para resposta, revelou, novamente, que o sistema que utiliza a remuneração variável conduz a empresa a um melhor desempenho na opinião da maioria absoluta dos entrevistados em cada empresa pesquisada (Tabela 53). O sistema tradicional com remuneração fixa conduz a empresa a um melhor desempenho apenas para um número ainda menor de entrevistados (<7%) nas empresas CB, CE e S, enquanto que na empresa A novamente nenhum entrevistado acreditou nisto.

TABELA 53

Sistema de remuneração que conduz a empresa a um melhor desempenho.

EMPRESA	Nota 1 (%)	Nota 2 (%)	Nota 3 (%)	Nota 4 (%)	Nota 5 (%)	Não sabe / não se aplica (%)	Total (%)
A	-	-	6,7	43,3	46,7	3,3	100,0
CB	-	5,6	22,2	22,2	38,9	11,1	100,0
CE	3,2	3,7	14,2	28,4	44,2	6,3	100,0
S	2,6	1,3	11,7	40,3	37,7	6,5	100,0

FONTE - Dados da pesquisa.

A seguir, analisou-se a relação entre a motivação e a indicação do plano, que conduz ao melhor desempenho utilizando-se a CHAID. Foi tomado como variável preditora a motivação, representada pela questão 3.1.20 (“De uma maneira geral, tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo nesta empresa”) e como variável resposta a questão 2.2.22 usada anteriormente (Figura 30).

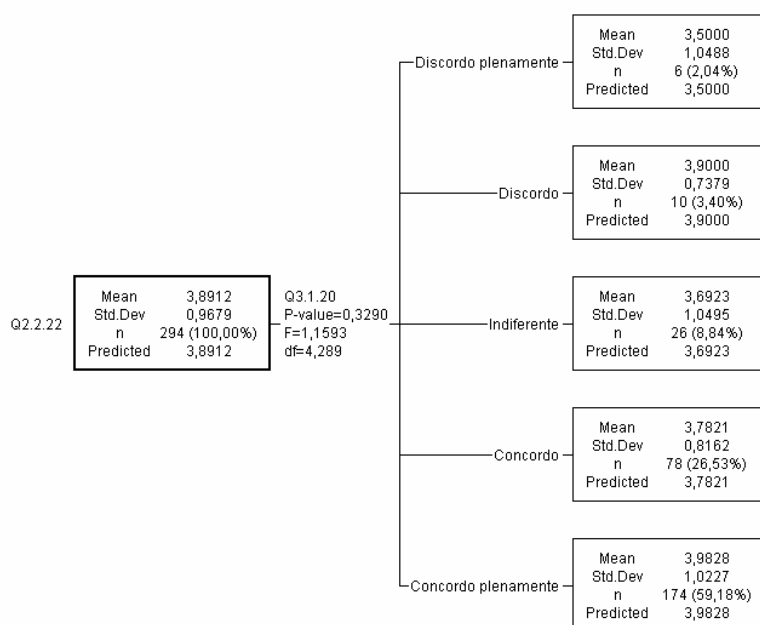


FIGURA 30 – Relação entre a motivação e a indicação do plano que conduz ao melhor desempenho.

FONTE - Dados da pesquisa.

Tomando-se para avaliação um intervalo de confiança de 95% e um valor de  $p = 5\%$ , os resultados mostraram que não existe diferença significativa em tal avaliação se considerada a

variável motivação, porque o valor encontrado para p foi de 0.3290, portanto muito superior aos 5% pré-estabelecidos. Assim, pode-se afirmar que há independência entre a escolha do sistema que conduz ao melhor desempenho e a motivação do entrevistado. Considerando ainda que as médias encontradas ficaram entre um limite inferior de 3,50 e um limite superior de 3,98, e como médias superiores a 3 indicam que o PRV conduz a um melhor desempenho, pode-se dizer que, segundo os entrevistados, o sistema PRV conduz a um melhor desempenho, independente da motivação do respondente.

Utilizando-se, agora, a técnica CHAID como variável resposta à questão 2.2.22 e como variáveis preditoras a empresa e a questão 2.1.23 (Avaliação do PRV de uma maneira geral) pode-se observar que os entrevistados indicam que o Plano de Remuneração Variável conduz o empregado ao melhor desempenho e que não existe diferença significativa entre a opinião dos respondentes de cada empresa (Figura 31). A única diferença significativa ocorreu na empresa CE na qual quanto maior a avaliação do plano de uma maneira geral, maior a indicação de que ele conduz o empregado a um melhor desempenho. Em síntese, a análise aponta que o Plano de Remuneração Variável conduz o empregado ao melhor desempenho.

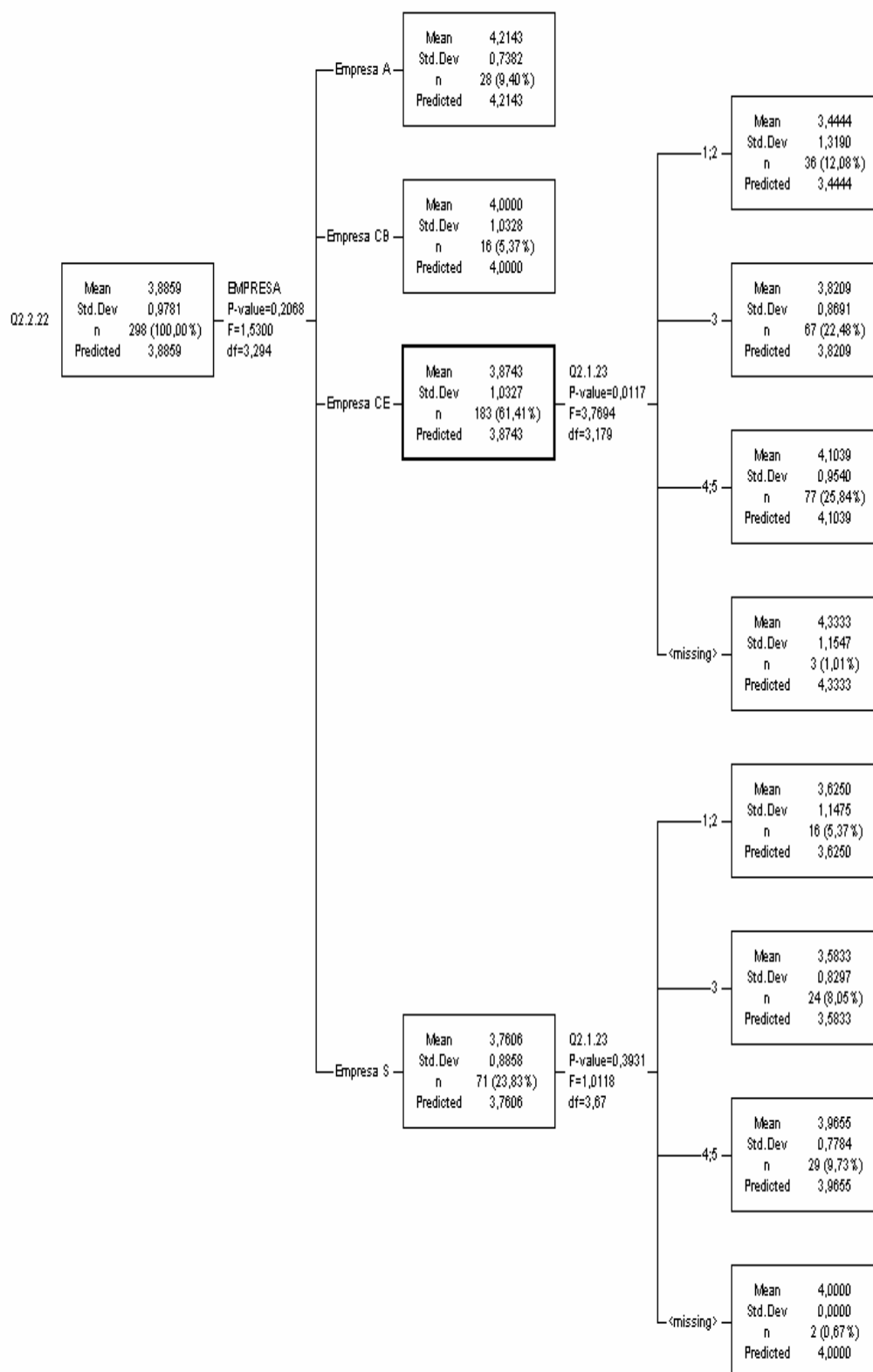


FIGURA 31 – Relação entre a avaliação geral do PRV e a indicação do plano que conduz ao melhor desempenho

FONTE - Dados da pesquisa.

Quando se alterou no modelo (Figura 32).a variável resposta para a questão 2.1.13 (“Trabalhar de uma maneira geral sob o regime de metas a cumprir”) e as variáveis predictoras para a empresa e a questão 2.2.22, obteve-se como resultado a divisão dos entrevistados em três grupos, de acordo com sua avaliação de desempenho sobre o sistema de remuneração adotado. O primeiro grupo é composto por pessoas que afirmam que o seu desempenho é melhor com o sistema de remuneração fixa (notas 1 e 2). Em tal grupo, a avaliação média do PRV é de 2,08. O outro grupo é composto por pessoas indiferentes aos dois sistemas (nota 3), que produzem uma avaliação média do PRV como sendo 3,0. O último grupo é formado por entrevistados que afirmam que o sistema de PRV conduz a um melhor desempenho (notas 4 e 5). Em tal grupo, a avaliação do PRV é mais alta que os demais grupos (3,19).

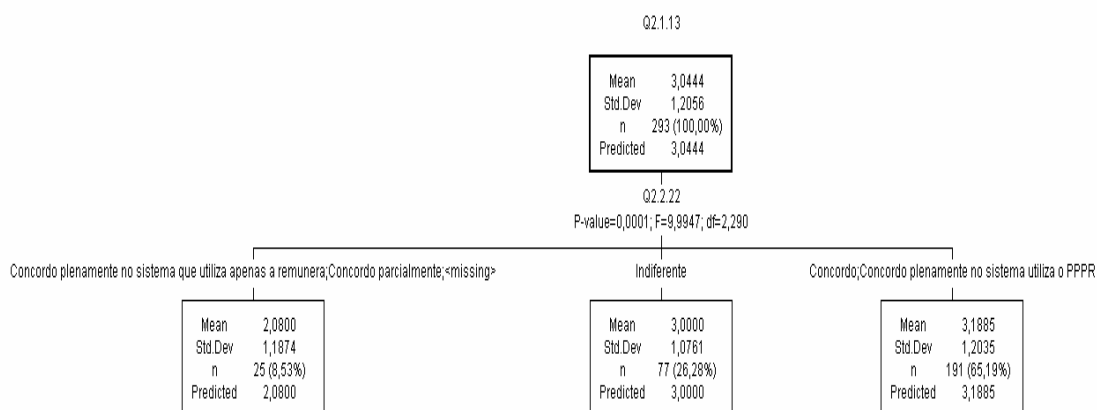


FIGURA 32 – Relação entre preferência por trabalhar sob o regime de metas a cumprir e o sistema de remuneração que conduz ao melhor desempenho.

FONTE - Dados da pesquisa.

Diante do que foi apresentado neste subitem, pode-se afirmar que a terceira hipótese deve ser rejeitada, porque, na opinião dos entrevistados, o Plano de Remuneração Variável leva os empregados a um melhor desempenho, independentemente da motivação, quando comparado ao sistema de remuneração tradicional (remuneração fixa).

## **12. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo estuda os resultados da pesquisa, fazendo uma comparação entre as empresas segundo a base teórica apresentada anteriormente. São ainda mostradas as limitações associadas a este tipo de pesquisa e sugeridas novas pesquisas complementares.

### **12.1 Influência das características pessoais na avaliação do PRV, na motivação e no desempenho.**

A partir dos dados coletados em campo, foi investigado, por meio de técnicas da estatística multivariada, se as características pessoais do entrevistado influenciavam na avaliação do Plano de Remuneração Variável, na motivação e no desempenho. Vale lembrar que as características escolhidas para fins deste estudo formam: gênero, nível hierárquico, idade, nível de escolaridade, tempo no emprego, estado civil, número de dependentes e papel desempenhado no Plano de Remuneração Variável.

A análise dos dados utilizando a técnica CHAID (Figura 7 até Figura 26) mostrou que, eventualmente, foi encontrada diferença significativa para algumas das características pessoais em uma ou outra empresa isoladamente na avaliação do PRV, na motivação e no desempenho. Estes resultados podem ser interpretados como exceções atribuídas a situações particulares de cada organização. Entretanto, a explicação mais razoável para os resultados das pesquisas é que, no geral, as características do entrevistado não afetam a avaliação do plano, a motivação e o desempenho (cumprimento de metas), ou seja, a pesquisa aponta indícios de que não existe diferença significativa na avaliação do Plano de Remuneração Variável, na motivação e no desempenho segundo cada uma destas características.

Pode-se ainda afirmar que na literatura pesquisada sobre planos de remuneração variável e desempenho não foi encontrado nenhum estudo que possa corroborar ou contrapor o que foi concluído aqui, qual seja: “as características pessoais (estudadas neste trabalho) não afetam a avaliação do Plano de Remuneração Variável e o desempenho (cumprimento de metas)”. Já



no que se refere à motivação, as conclusões deste trabalho estão de acordo com Bergamini (1990b:51-52) que afirma *“existir evidências de que o comportamento motivacional é afetado pela área de trabalho e não pelo nível hierárquico, formação escolar, idade e sexo”*.

Infelizmente, não foi possível avaliar a influência de cada uma das características escolhidas nas hipóteses formuladas, tendo em vista que o tamanho das amostras obtidas nas empresas A e CB não permitem confiabilidade estatística. Trata-se, portanto, de uma limitação deste trabalho, cujo reparo fica como sugestão para estudos futuros.

## **12.2 Discussão sobre as avaliações do PRV**

Foi mostrado anteriormente que as pessoas pesquisadas fazem uma avaliação favorável do Plano de Remuneração Variável, que se apóia na participação nos lucros e ou resultados quanto às **“vantagens para a empresa”** (Questão 2.1.21). Como não houve diferença significativa entre as empresas (Figura 7), a avaliação média de 3,89 encontrada para o conjunto de todas as amostras indica uma percepção superior a “igual ao esperado” (média 3), bem próxima a “mais do que o esperado” (média 4). Um dos aspectos subjacentes a esta percepção pode ser entendido como um melhor desempenho da empresa. Trata-se de um resultado da pesquisa que está amplamente de acordo com a literatura apresentada anteriormente neste trabalho.

Além disto, os respondentes tiveram uma percepção favorável das **vantagens para o empregado** quando se utiliza o Plano de Remuneração Variável (Questão 2.1.22). A avaliação média destas vantagens (A = 3,75; CB = 3,63; C = 3,92; S = 3,93) indica uma percepção superior a “igual ao esperado” (média 3), próxima a “mais do que o esperado” (média 4). Este resultado da pesquisa (Figura 8) está de acordo com Rosa (200:55-58), Carvalho (2001:78-150) e Alves (2002: 99-157) (Quadro 1 e Quadro 3), nos quais são enumeradas vantagens para a empresa e para ao empregado.

Avaliando as **vantagens do PRV de uma maneira geral** (Questão 2.1.23), os respondentes tiveram uma percepção ligeiramente favorável quando se utiliza o Plano de Remuneração Variável.(Figura 9). Como não houve diferença significativa entre as empresas, a avaliação média encontrada, igual a 3,38 para o conjunto de todas as amostras, indica uma percepção

superior a “igual ao esperado” (média 3), mas ainda distante de “mais do que o esperado” (média 4). Trata-se de um resultado da pesquisa que aponta para o fato de que há uma pequena dissonância cognitiva favorável ao plano. Entretanto, os entrevistados já o assimilaram bem, pois o PRV está implantado há alguns anos.

Quando se observam detalhes da avaliação do plano em cada empresa (Tabela 11, Tabela 21, Tabela 31, Tabela 41), pode-se entender melhor a dinâmica da remuneração variável e perceber problemas específicos de gestão do plano em cada uma das organizações pesquisadas. Observando as referidas tabelas de uma maneira geral, é possível constatar que as opiniões estão muito divididas nas empresas pesquisadas. Existem poucas questões em que a maioria absoluta tem uma opinião muito próxima. Por outro lado, o índice relativamente alto obtido na opção de resposta “não sabe / não se aplica” em algumas questões é indício de que: a) pode não existir uma comunicação eficaz; b) o aspecto investigado não está claro para estes entrevistados, devido às particularidades do cargo ou tarefa; c) o plano pode estar funcionando bem em algumas áreas e mal em outras.

Corroborando com o que já foi apresentado aqui, a maioria dos entrevistados percebeu que o **plano constrói uma relação de parceira** entre a empresa e os empregados. As respostas à questão 2.1.13 indicaram que as opiniões contrárias (notas 1+2) são a minoria, ao passo que as opiniões favoráveis (notas 4+5) são a maioria nas empresas A (43,30%), CE (55,5%) e S (42,9%). Somente na empresa CB as opiniões favoráveis (27,9%) foram inferiores a nota 3 (40%) correspondente a “igual ao esperado”, o que não significa uma negação à relação de parceria. Assim, a pesquisa aponta que existem indícios de que o plano constrói uma relação de parceria conforme defendido por Weil (1992: 58-69).

Outro aspecto muito criticado pelos entrevistados foi o **valor pago aos empregados** em decorrência do plano. Em 2002 (questão 2.1.1), a soma das notas 1 e 2 (equivalentes a muito menos / menos que o esperado respectivamente) atingiu 53,3% na empresa A, 60,5% na CB e 45,5% na S. Na empresa CE, este índice foi 22,2%, porém as notas 4 e 5 somaram 27,8%. Em 2003 (questão 2.1.2), a situação foi semelhante à de 2002.

Xavier et al. (1999:52) afirmaram que um salário pago como prêmio pode ser altamente desmotivador se os resultados da empresa tiverem sido excepcionais ou pode comprometer seu futuro se os resultados não forem satisfatórios. Por outro lado, Folger e Konovsky (1989:

115-130) mostram que as pessoas não focam apenas no valor, mas também no critério de distribuição das recompensas. A percepção de justiça no processo de distribuição das recompensas pode influenciar a satisfação.

Analisando agora o “**critério de divisão do “bolo” das recompensas monetárias** entre os participantes do plano” (Questão 2.1.14), observa-se que as opiniões desfavoráveis (notas 1+2) são expressivas nas empresas A (26,7%) e CE (22,2%) e representam a maioria absoluta nas empresas S (52%) e CB (51,1%). Desta forma, percebe-se que estes dois últimos fatores estão afetando negativamente o Plano de Remuneração Variável nestas empresas.

O **processo de comunicação** a respeito do PRV com os empregados (Questão 2.1.16) foi objeto de opiniões desfavoráveis por parte dos entrevistados. A soma das notas 1 e 2 (equivalentes a muito menos / menos que o esperado respectivamente) na empresa A foi 53,3%; na CB, 45,3%; e na S, 52,0%. Na empresa CE, apesar de as opiniões favoráveis terem somado 44,4%.(notas 4+5), tanto as opiniões desfavoráveis quanto as “não sei ou não se aplica” foram coincidentemente iguais a 22,2%. Por isto, não se pode garantir que o processo de comunicação a respeito do PRV esteja adequado na opinião dos entrevistados na empresa CE. Desta forma, a pesquisa aponta também que existe uma percepção de deficiência no processo de comunicação do plano nas empresas pesquisadas, o que está coerente com o apontado no início deste subitem.

Quanto ao **tempo dedicado ao trabalho em função do PRV**, a maioria dos entrevistados manifestou que ele é “mais / muito mais do que o esperado”, que equivale à soma das notas 4 e 5 (empresa A, 33,3%; CB, 55,8%; CE, 50%; e S, 54,6%) Este percentual é superior aos que julgam que o tempo é igual ao esperado, que equivale a nota 3 (A, 33,3%; CB, 28,9%; CE, 22,2%; e S, 23,4%). A única exceção foi a empresa A, na qual estes percentuais foram iguais. O que se pode entender a partir daí é que um número significativo de pessoas está dedicando mais horas ao trabalho com o objetivo de obter melhor desempenho (cumprimento de metas). Considerando o perfil dos empregados das empresas CE e S (Tabela 7 e Tabela 10), pode-se dizer que este resultado é coerente com a pesquisa de Stajkovic e Luthans (2001:580-590), que afirmam que “*em uma indústria na qual as pessoas trabalham realizando atividades simples, bem definidas e recebendo baixos salários, o dinheiro foi percebido como um grande fator motivador de esforço extra, transformado em aumento de desempenho, uma vez que não havia necessidade de aumento de conhecimento*”. Os aspectos complementares que apontam

para uma melhoria de desempenho serão abordados mais adiante, por ocasião do estudo do desempenho nestas empresas.

A percepção das questões relativas às **metas** foi típica de cada empresa; ou seja, não houve um caso geral para as empresas pesquisadas. Ao passo que na empresa A predominaram nestes itens as opiniões desfavoráveis ou intermediárias, nas empresas CB e CE o percentual de opiniões favoráveis foi expressivo. A empresa S tem uma situação particular, na medida em que na maioria dos itens predominou as opiniões favoráveis, ocorrendo entretanto em alguns deles o inverso. Isto pode ser explicado pela dinâmica de gestão do plano no contexto de cada organização. São questões que envolvem a quantidade de metas, a participação de cada um no processo de estabelecimento das metas, a percepção de justiça deste processo, a adequação das metas ao que cada um faz, as cobranças e dificuldades para alcançá-las e as alterações ao longo do período. As influências das metas no desempenho e na motivação serão discutidas mais adiante neste capítulo.

Outro aspecto muito relevante deste estudo decorreu da **comparação entre a remuneração variável (remuneração fixa + PRV) e o sistema de remuneração fixa (sem o PRV)**. Já foi mostrado que, de uma maneira geral, os entrevistados afirmam que o Plano de Remuneração Variável conduz o empregado a um melhor desempenho (média 3,89 - Figura 10); que é o melhor sistema para o empregado (A, 4,24; CB, 3,81; CE, 3,65; e S, 3,54 - Figura 11); que é o sistema que conduz a empresa a um melhor desempenho (média 4,17 - Figura 12) e que é o sistema no qual há mais vontade e disposição para se esforçar no trabalho (média 3,92 - Figura 13).

Foi feita uma comparação entre as opiniões favoráveis à remuneração fixa (notas 1+2), as opiniões “tanto faz em um sistema quanto em outro” (nota 3) e as opiniões favoráveis ao sistema de remuneração que inclui o PRV mais a remuneração fixa (nota 4+5) utilizando as questões 2.2.1 até 2.2.25. Trata-se de um novo ordenamento das opiniões coletadas nas empresas A, CB, CE e S (Tabela 12, Tabela 22, Tabela 42 e Tabela 52) no qual se pode observar (Tabela 54) que a maioria absoluta pesquisada em cada uma das empresas concorda no todo ou em parte que com o Plano de Remuneração Variável é melhor do que a remuneração fixa.

TABELA 54

Opiniões favoráveis ao Plano de Remuneração Variável – PRV frente ao de remuneração fixa (Notas 4+5)

ELEMENTO DE COMPARAÇÃO	EMPRESA			
	A (%)	CB (%)	CE (%)	S (%)
1. Há maior incentivo para o esforço no trabalho.	<b>90,0</b>	<b>66,7</b>	<b>61,6</b>	<b>68,9</b>
2. O desafio profissional é maior devido às metas.	<b>70,0</b>	<b>72,2</b>	<b>66,3</b>	<b>65,0</b>
3. Existe mais justiça na remuneração.	<b>43,3</b>	<b>55,5</b>	26,8	35,1
4. O ganho total (R\$) é muito maior.	<b>73,3</b>	<b>66,6</b>	<b>34,2</b>	<b>49,4</b>
5. Sabe-se exatamente o que fazer para melhorar a remuneração	<b>40,0</b>	<b>72,2</b>	<b>41,0</b>	<b>46,8</b>
6. A empresa cumpre fielmente o que promete.	<b>46,7</b>	<b>50,0</b>	<b>52,6</b>	<b>50,7</b>
7. Trabalha-se muito mais horas por dia.	23,3	<b>50,0</b>	17,9	18,2
8. Falta-se menos ao trabalho.	20,0	<b>38,9</b>	<b>42,6</b>	<b>35,1</b>
9. A qualidade do trabalho é maior.	<b>50,0</b>	<b>44,4</b>	<b>67,4</b>	<b>46,8</b>
10. A quantidade produzida é maior.	<b>60,0</b>	<b>61,1</b>	<b>63,7</b>	<b>62,4</b>
11. Há mais empenho para reduzir custos e aumentar os lucros.	<b>80,0</b>	<b>61,1</b>	<b>73,7</b>	<b>71,5</b>
12. Há mais empenho para cumprir prazos.	<b>70,0</b>	<b>55,5</b>	<b>66,3</b>	<b>71,5</b>
13. Facilita mais o trabalho em equipe.	<b>63,3</b>	33,4	<b>61,6</b>	<b>57,2</b>
14. Existe mais visão de longo prazo.	<b>66,7</b>	<b>55,6</b>	<b>52,1</b>	<b>57,2</b>
15. Há maior empenho na satisfação do cliente interno e externo	<b>86,7</b>	<b>55,6</b>	<b>63,2</b>	<b>58,5</b>
16. Contribui para melhorar o relacionamento com os colegas.	33,3	<b>44,4</b>	<b>53,2</b>	<b>49,4</b>
17. Contribui para melhorar o relacionamento com seu chefe.	30,0	<b>44,5</b>	<b>41,6</b>	39,0
18. Você recebe mais cobranças de terceiros	40,0	<b>50,0</b>	<b>45,3</b>	<b>39,0</b>
19. Você se cobra muito mais.	<b>70,0</b>	<b>61,1</b>	<b>67,4</b>	<b>66,3</b>
20. Você cobra muito mais seus colegas.	<b>60,0</b>	<b>50,0</b>	<b>53,7</b>	<b>54,6</b>
21. A avaliação de desempenho é mais justa.	36,7	<b>50,0</b>	<b>44,7</b>	<b>46,8</b>
22. De uma maneira geral, lhe conduz a um melhor desempenho.	<b>76,7</b>	<b>55,6</b>	<b>62,1</b>	<b>59,8</b>
23. De uma maneira geral, é o melhor sistema para o empregado.	<b>83,3</b>	<b>50,0</b>	<b>51,6</b>	<b>54,6</b>
24. De uma maneira geral, conduz a empresa a um melhor desempenho.	<b>90,0</b>	<b>61,1</b>	<b>72,6</b>	<b>78,0</b>
25. De uma maneira geral, é o sistema no qual tenho mais vontade e disposição para me esforçar no trabalho.	<b>73,3</b>	<b>55,5</b>	<b>62,7</b>	<b>58,5</b>

FONTE - Dados da pesquisa (Questões 2.2.1 até 2.2.25)

NOTA: Os números em negrito indicam onde a soma das notas 4 e 5 representa a maioria das opiniões em relação à nota 3 e à soma das notas 1 e 2.

Houve, ainda, uma maioria (não absoluta) que concorda que o ganho em R\$ é muito maior; sabe-se exatamente o que fazer para melhorar a remuneração; a empresa cumpre fielmente o que promete; e a qualidade do trabalho é maior.

Os entrevistados que deram opiniões favoráveis ao sistema que utiliza exclusivamente a remuneração fixa foram minoria em todos os itens pesquisados em todas as empresas. A única exceção ocorreu na empresa CE, na qual 37,9% julgaram que existe mais justiça na remuneração fixa. Os que afirmaram que há mais justiça na remuneração quando se utiliza o PRV representam 26,8%, ao passo que 30,5% consideraram que tanto faz um quanto o outro (Tabela 22)

O número de pessoas que atribuíram a nota 3, equivalente a “tanto faz em um sistema quanto no outro”, foi superior ao daqueles que preferiram o sistema de remuneração fixa e inferior ao daqueles que preferiram o sistema que utiliza o Plano de Remuneração Variável. Portanto, o grupo que atribuiu nota 3 ficou sempre em uma posição intermediária. Para a afirmação “trabalha-se muito mais horas por dia” ocorreu uma exceção relevante, uma vez que a maioria afirma “tanto em um sistema quanto em outro” (A, 46,7%; CE, 46,3%; e S, 48,1%). Vale registrar que estas empresas têm regras semelhantes e que os valores pagos no PRV são relativamente baixos na opinião dos entrevistados. Na empresa CB, na qual existe demissão sumária para quem não cumpre as metas durante 6 meses consecutivos e os valores são altos e progressivos para quem atinge ou supera as metas, 50% afirmaram que no Plano de Remuneração Variável trabalha-se muito mais horas por dia.

Existem indicadores de uma preferência significativa pelo Plano de Remuneração Variável comparativamente à remuneração tradicional com o salário fixo. Esta preferência ficou evidente mesmo existindo uma série de críticas ao plano em todas as empresas pesquisadas. Em outras palavras, pode-se concluir que, apesar de a idéia do plano como um todo ter sido bem aceita, muitas partes dele não estão funcionando adequadamente, na percepção dos empregados entrevistados. Assim, a melhor explicação para o que foi encontrado vem de Lawler III (2000b: 65-66), que afirma “*ser fácil aceitar a idéia da remuneração por desempenho, entretanto o problema está nos detalhes do projeto e na gerência eficaz do sistema de remuneração flexível. Ele é difícil de ser projetado, mantido e gerenciado*”. Por outro lado, isto não pode ser interpretado como definitivo, pois qualquer Plano de Remuneração Variável deve ser dinâmico, melhorado continuamente e seletivo na incorporação de melhorias.

Apesar da preferência pelo Plano de Remuneração Variável, essas discussões mostram que existem críticas a ele em cada uma das empresas pesquisadas. Assim, considerando as

investigações de Henderson (1994:395) a respeito da motivação na teoria da expectativa, pode-se esperar que os empregados estejam trabalhando consideravelmente abaixo de seu potencial tendo em vista algumas situações do tipo: a) os objetivos que se espera que eles atinjam não estão claros; b) os critérios para medir objetivos são vagos; c) falta confiança de que o esforço levará a uma avaliação satisfatória do desempenho; e d) o pagamento será insatisfatório quando a meta for alcançada.

### **12.3 Discussão sobre a primeira hipótese**

**H<sub>0 1</sub>** – Os empregados que avaliaram positivamente o Plano de Remuneração Variável são os significativamente menos motivados.

A análise da primeira hipótese para verificar a influência da avaliação do Plano de Remuneração Variável na motivação utilizando-se a técnica CHAID (Figura 27 e Figura 28) concluiu que existem elementos para se rejeitar H<sub>0 1</sub>.

Constatou-se, ainda, que no Plano de Remuneração Variável (remuneração fixa + PRV) existe mais motivação para o trabalho do que no sistema com apenas a remuneração fixa (Figura 13); que existe motivação em decorrência das metas estabelecidas no Plano de Remuneração Variável (Figura 14); e que existe motivação com o trabalho atual (Figura 15).

Por outro lado, a avaliação do plano mostrou a existência de deficiências na concepção e na operacionalização em todas as empresas. Assim, se ocorrerem mudanças dentro da dinâmica empresarial que toquem os empregados, há indícios de que o nível de motivação decorrente do Plano de Remuneração Variável poderá ser maior. A pesquisa mostrou ainda que as teorias da motivação que fundamentaram este trabalho são válidas no contexto das empresas A, CB, CE e S, e que o Plano de Remuneração Variável tem potencial para aumentar a motivação dos empregados se houver ajustes nos pontos em que os entrevistados de cada empresa tiveram percepções negativas.

Percebeu-se também que a motivação é um processo complexo e próprio de cada pessoa, conforme se encontra freqüentemente na literatura. Não se pode garantir que o que motiva uma pessoa vá motivar outra dentro do ambiente organizacional. Cada indivíduo tem suas

prioridades, que se alteram dentro da dinâmica organizacional. A diversidade motivacional do ser humano foi percebida nas empresas A (Tabela 14), CB (Tabela 24), CE (Tabela 34) e S (Tabela 44), de forma que não surgiram indícios de que as teorias que serviram de sustentação para o questionário utilizado fossem de alguma forma contestadas.

Analisando-se esta questão sob outro ângulo, observa-se que nas empresas A (Tabela 13), CB (Tabela 23), CE (Tabela 33) e S (Tabela 43) a motivação dos entrevistados é influenciada pelos fatores peculiares a cada uma das empresas. Entretanto, “ganhar dinheiro” foi declarado pela maioria dos entrevistados como o mais importante fator motivacional na empresa CB e S, ao passo que na A e CE a preferência foi por realizar tarefas.

Pode-se dizer que todos os fatores de motivação pertinentes às teorias utilizadas no questionário foram bem aceitas pelos entrevistados. Entretanto, no contexto geral, notou-se que a influência do Plano de Remuneração Variável na motivação é permeada pelo estilo gerencial adotado em cada empresa. As diversas questões pesquisadas mostram que as ações gerenciais causam impacto na diversidade de fatores da motivação humana. Neste cenário, a teoria que melhor pode explicar a motivação nas empresas pesquisadas é a de McGregor (1973: 3-18), que, em síntese, afirma que o papel da administração é o de criar oportunidades, liberar o pessoal, remover obstáculos, encorajar o crescimento pessoal e proporcionar uma orientação, sem abdicar da liderança ou diminuir padrões. Isto se faz necessário porque o pessoal não é passivo e resistente às necessidades organizacionais. A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades e a presteza em conduzir o comportamento nos objetivos da organização são qualidades presentes no pessoal. As necessidades humanas de níveis inferiores (Maslow, 1971:340-355) são satisfeitas principalmente por meio de recompensas extrínsecas, controladas pela administração em bases equitativas para todas as atividades que tenham contribuído para o bom êxito da empresa. Daí a confiança mútua ser um requisito importante básico do relacionamento organizacional eficiente.

Além disto, McGregor (op cit.) afirma que surgem forças contrárias quando a administração acredita que deve persuadir, punir, recompensar e controlar por partir do pressuposto de que o homem é indolente, é desprovido de ambição, trabalha o mínimo possível, detesta a responsabilidade, prefere ser conduzido, é indiferente às necessidades organizacionais e é avesso às mudanças.



O fato de ter sido apontado por este trabalho que não existe diferença na percepção do plano quanto a idade, gênero, tempo de casa, grau de instrução, nível hierárquico, estado civil, número de dependentes e faixa salarial pode-se inferir que todos os empregados percebem todos os reflexos da gestão adotada e se posicionam segundo a motivação individual.

#### 12.4 Discussão sobre a segunda hipótese

**H<sub>0 2</sub>** - Os empregados significativamente mais motivados apresentam um pior desempenho.

Quando se rejeitou a hipótese H<sub>0 2</sub>, foi mostrado que os empregados mais motivados apresentam um melhor desempenho. Entretanto, no contexto do Plano de Remuneração Variável, é conveniente entender melhor como funciona o desempenho nas organizações pesquisadas.

O primeiro ponto a ser discutido aqui é a **influência de outros fatores sobre o desempenho** (cumprimento das metas) isto é, os fatores pessoais, externos e internos, e a equipe. Dentre eles, só existiu uma diferença estatisticamente significativa entre as respostas obtidas nas empresas para a influência da equipe no desempenho individual (Figura 19, Figura 20, Figura 21 e Figura 22). Vale lembrar que foram citados como exemplos de fatores pessoais para os entrevistados: falta de conhecimento, treinamento e a condição psicológica, física e de saúde; como fatores externos: variações do dólar e dos juros, concorrentes, política, legislação, fornecedores, mercado, clima, novas tecnologias; e como fatores internos; qualidade e quantidade de ferramentas, equipamentos, risco de acidentes, temperatura ambiente, poluição, estilo da gerência para planejar, organizar, dirigir e comandar, clima organizacional, treinamento na tarefa etc

A freqüência com que estes outros fatores afetam o desempenho foi medida por meio de uma escala de 1 (nunca) a 5 (sempre). Os entrevistados apontaram que o desempenho próprio sofre a influência dos fatores pessoais com uma média de 2,34 (Figura 18), de 3,00 para fatores externos (Figura 21) e de 3,06 para os fatores internos (Figura 22). Isto significa que uma porção significativa dos entrevistados diz que estes fatores influenciam seu desempenho com uma baixa freqüência (Tabela 17 Tabela 27, Tabela 37 e Tabela 47). Trata-se de um dado

importante, porque se houvesse uma interferência muito freqüente a gestão do plano e a avaliação do desempenho (alcance das metas) seriam mais difíceis, tendo em vista as mudanças constantes.

Quanto à questão sobre como o trabalho em equipe (Figura 20) afeta as pessoas em cada empresa, o tratamento estatístico mostrou que existe diferença significativa entre as respostas obtidas nas empresas A, 3,82; CB, 2,67; CE, 4,08; e S, 3,96. Estas médias indicaram que os empregados das empresas A, CE e S têm uma percepção de que a maior parte dos resultados vem de um trabalho em equipe, ao passo que na CB as tarefas são mais individualizadas.

Apesar de as empresas serem de setores diferentes, os fatores internos, externos e pessoais atuam de maneira semelhante em todas elas; isto é, quase não influenciam o desempenho na opinião dos entrevistados. A influência da equipe no desempenho é mais uma questão da organização interna do trabalho típico de cada empresa. Estes resultados permitem inferir que, na opinião dos entrevistados, o desempenho é influenciado pela própria motivação para o trabalho; ou seja, é uma questão de disposição própria. Analisando isto segundo a teoria da expectativa, na medida em que ele se interessa pelas recompensas oferecidas (valência), acreditar que seu esforço levará ao desempenho (expectativa) e que seu desempenho levará ao resultado desejado (instrumentalidade), haverá motivação para o trabalho.

### **12.5 Discussão sobre a terceira hipótese**

**H<sub>0 3</sub>** – Na opinião dos empregados, o Plano de Remuneração Variável conduz a um pior desempenho, independente da motivação, quando comparado ao plano de remuneração fixa.

Quando se comparou a remuneração variável (remuneração fixa + PRV) e o sistema de remuneração fixa (sem o PRV), foi mostrado que, de uma maneira geral, os entrevistados afirmam que o Plano de Remuneração Variável conduz o empregado a um melhor desempenho (média 3,89 - Figura 10) e é o sistema que conduz a empresa a um melhor desempenho (média 4,17 - Figura 12). Quando estes dados foram reorganizados (Tabela 54), observou-se que a maioria absoluta pesquisada em cada uma das empresas concorda no todo ou em parte que com o Plano de Remuneração Variável:

- há maior incentivo para o esforço no trabalho;
- o desafio profissional é maior, devido às metas;
- a quantidade produzida é maior;
- há mais empenho para reduzir custos e aumentar os lucros;
- há mais empenho para cumprir prazos;
- existe mais visão de longo prazo;
- há maior empenho na satisfação do cliente interno e externo;
- o entrevistado se cobra muito mais;
- o entrevistado cobra muito mais seus colegas;
- de uma maneira geral, conduz o entrevistado a um melhor desempenho;
- de uma maneira geral, é o melhor sistema para o empregado;
- de uma maneira geral, conduz a empresa a um melhor desempenho;

A rejeição da hipótese  $H_0 3$ , associada às questões anteriores, corrobora com os trabalhos de Pfeffer e seus parceiros (O'Reilly III e Pfeffer, 2000:63-80; Pfeffer, 1999:31-35; Pfeffer e Veiga, 1999:37-48), que afirmam que a maneira como as organizações gerenciam seu pessoal é a real e verdadeira fonte de vantagem competitiva. Mais importante e difícil que atrair e reter pessoas fantásticas é criar culturas e sistemas nos quais elas possam realmente usar seu talento. Para isto, é preciso gerenciar ações que levem quase todos a produzirem resultados extraordinários. Nas empresas de sucesso isto ocorre por meio de práticas que focam nos empregados, tais como: remuneração, orientação para a equipe e compartilhamento de informações dentre outras.

## 12.6 Discussão sobre o desempenho

A **avaliação do processo de avaliação de desempenho** (Figura 24) na empresa A teve uma média de 2,64; na CB, de 3,13; na CE, de 3,41; e na S, de 3,03. Desta forma, nas empresas CB, CE e S a avaliação do processo de avaliação de desempenho está mais próxima do igual ao esperado, ao passo que na A existe insatisfação, provavelmente em decorrência do estilo de gestão adotado pela nova diretoria que é mais autoritária e centralizadora.

Tomando-se o **método de avaliação do desempenho** (Figura 23), os entrevistados apontaram que ele está muito próximo da posição equivalente a “igual ao esperado” (média geral de

2,96). Quando se analisa isoladamente a situação de cada empresa (Tabela 18, Tabela 28, Tabela 38 e Tabela 48), nota-se que em todas elas a maioria dos entrevistados atribuiu a nota 3 e que há um relativo equilíbrio entre as posições favoráveis e desfavoráveis ao método. Por outro lado, quando foram feitas as entrevistas com os gerentes responsáveis pelos planos em cada uma das empresas, foi possível constatar que somente a empresa CB há um método de avaliação mais individualizado devido às características do seu negócio. Nas demais, não existem mecanismos detalhados o bastante para alcançar o maior número possível de empregados, e as metas existentes são mais coletivas ou gerais do que individuais. O problema disto é que, segundo Lawler III (2000b:166-192), cada pessoa ou equipe deve ser avaliada segundo fatores específicos e objetivos ligados ao seu dia-a-dia. Isto se faz necessário porque a finalidade principal de um sistema de avaliação não é avaliar, e sim gerenciar o desempenho.

A frequência com que o entrevistado recebe um retorno para fins de desenvolvimento pessoal e para fins de pagamento de recompensas são questões pertinentes ao método e interessantes para serem discutidas aqui. Houve insatisfações significativas quanto a eles, respectivamente, nas empresas A (46,7% e 66,7%), CE (41,6% e 51,1%) e S (50,7% e 46,8%). O problema, segundo Lawler III (2000b:167), é que existem muitas disfunções no processo de retorno. Quando se pergunta às pessoas se elas querem um retorno a respeito do seu desempenho, elas normalmente respondem sim, mas o que elas realmente desejam é um retorno positivo. Combinando isto com o fato de que a maioria das pessoas pensa que está tendo um desempenho acima da média, surgem as disfunções no processo de avaliação de desempenho. Pelo fato de este ser um momento de tensão e conflito potencial, tanto o subordinado quanto o gerente tendem a evitar a avaliação. Acrescente-se que muitos entrevistados apontaram que se motivam prioritariamente por relacionamentos (McClelland, 1972:201-222), é compreensível que se procure evitar situações de conflito potencial. Se houvesse um predomínio da motivação por realização, talvez o cenário poderia ser diferente. Outra interpretação para esta questão está ligada ao que já foi dito anteriormente; ou seja, o plano não foi estruturado adequadamente no que se refere às metas e às respectivas formas de avaliação de desempenho.

Finalizando a avaliação do processo de avaliação de desempenho, notou-se que existem peculiaridades em cada uma das empresas (Tabela 18, Tabela 28, Tabela 38 e Tabela 48). Como exemplo, cabe citar que a baixa média obtida pela empresa A (2,64) pode ter como

explicação o fato de haver insatisfação (notas 1+2) para a maioria dos quesitos investigados. Alguns deles obtiveram maioria absoluta entre os entrevistados.

A investigação sobre **como o entrevistado avalia seu próprio desempenho** mostrou (Figura 24) que, quando se perguntou a cada um dos entrevistados com que frequência seu desempenho é ótimo, obteve-se como resposta uma média geral de 4,17, sendo que o máximo seria 5, equivalendo a “sempre”. Já na escala de zero (péssimo) a 10 (ótimo), a média das avaliações na empresa A foi de 7,35; na CB foi 8,52; na CE foi 8,23; e na S 7,87.

Analisando as respostas dadas nos subitens relativos à investigação do desempenho (Tabela 19, Tabela 29, Tabela 39 e Tabela 49), observa-se que há uma explícita atenção dos entrevistados na busca de um melhor desempenho nos diversos aspectos investigados. As somas das notas 4 e 5, que podem ser entendidas como “quase sempre” e “sempre”, foi maioria absoluta em todas as empresas pesquisadas para os seguintes subitens:

- evito faltar ao trabalho;
- procuro não chegar atrasado no trabalho;
- busco novos conhecimentos necessários ao trabalho;
- estou fazendo o que posso para reduzir custos e aumentar lucros;
- procuro me relacionar bem com meu chefe;
- procuro me relacionar bem com meus colegas;
- procuro satisfazer os clientes internos e externos;
- procuro produzir o máximo que posso atualmente (quantidade);
- estou procurando uma forma de reduzir os prazos do que faço;
- cumpro rigorosamente os prazos que me são atribuídos;
- estou cometendo o mínimo de erros que posso;
- coloco-me à disposição para cooperar;
- tenho procurado ser cordial com todos;
- tenho uma visão geral dos negócios da empresa;
- contribuo além das minhas funções por melhores resultados da empresa;
- cumpro as metas de minha responsabilidade no PRV ano passado; e
- estou me empenhando p/ cumprir minhas metas no PRV este ano.

As exceções encontradas ocorreram nos itens “O meu desempenho é melhor quando sou pressionado profissionalmente” e “Estou fazendo cursos fora do ambiente da empresa”. Nesta primeira, a maioria afirma que “nunca ou quase nunca” (notas 1+2). Isto ocorre nas empresas CE (59,0%) e S (48,1%). Na empresa A, a maioria atribuiu nota 3 (46,7%) ao passo que as notas 1+2 representaram 30,0%. Somente na empresa CB, na qual existe uma pressão muito grande por alcançar e superar metas, as soma das notas 4 e 5 alcançou 66,6%. Na segunda afirmação, notou-se que é expressivo o número de pessoas entrevistadas que afirmam que “nunca ou quase nunca” fazem cursos fora do ambiente de trabalho (A, 33,4%, CB 11,1%, CE 26,3 e S 24,7%)

Esses resultados confirmaram a afirmação de Schermerhorn Jr et al. (1999:106) de que na auto-avaliação de desempenho a expectativa é de que os entrevistados tendam a superestimar seu desempenho. Lawler III (2000b:167) também mencionou que os empregados acreditam que estão tendo um bom desempenho. Esta questão tem um outro lado, pois em um mercado competitivo e considerando as altas taxas de desemprego que existem no Brasil, as empresas não estão mantendo os empregados cujo desempenho está baixo. O próprio Lawler III (2000b:185) afirma que o ideal é ter apenas 3 categorias na avaliação: a) os excepcionais; b) os satisfatórios; e c) os de baixo desempenho, que provavelmente serão demitidos. Pode haver ainda um quarto grupo, formado pelas pessoas que ingressaram recentemente na empresa e ainda estão em fase de treinamento. Tanto o primeiro quanto o terceiro grupo normalmente representam um pequeno contingente nas organizações competitivas.

### 13. CONCLUSÃO

Em toda pesquisa, na medida em que o processo avança, as descobertas ou resultados parciais alcançados influenciam de alguma maneira a seqüência dos trabalhos. É preciso estar atento à questão original e aos objetivos para que não se perca o foco da pesquisa nem que se deixe de aproveitar as oportunidades surgidas. Dada a grande diversidade e proximidade de conceitos, o pesquisador precisa estar atendo no sentido de agregar aquilo que engrandece e não seguir por caminhos possíveis, alternativos, talvez mais fáceis, mas que estariam mais bem colocados dentro de outros trabalhos. Neste contexto, pode-se concluir que esta tese se manteve fiel a sua questão central da investigação, aos seus objetivos originais e que a metodologia adotada foi robusta suficiente para o que se propôs fazer deste o início. Não ocorreram mudanças de rumo, nem no núcleo central da investigação. Os ajustes ocorridos foram feitos conforme o recomendado pelos autores citados na metodologia.

A escolha do estudo de casos múltiplos para a investigação foi acertada porque permitiu conhecer a realidade de cada empresa e, em seguida, comparar apenas o que se desejava. As conclusões obtidas foram mais ricas do que se tivesse sido usado apenas o estudo de caso (único). Outro aspecto simples, porém relevante para a investigação, foi o uso de urnas para a coleta dos questionários preenchidos. Desta maneira, os entrevistados se manifestaram de forma livre e independente, sem o receio de ter suas respostas avaliadas pela organização. Isto foi comprovado tanto pelos próprios dados que se mostram consistentes e coerentes ao longo do processo de análise, quanto pelo que foi dito por algumas pessoas após a realização da pesquisa em cada uma das empresas.

A escolha do método quantitativo, que às vezes limita, contribuiu para a segurança das conclusões. Neste contexto, a amostra coletada na empresa A, que deveria ser maior, só foi incorporada no estudo porque suas análises estatísticas mostraram coerência com as das outras empresas. Sua inclusão contribuiu para enriquecer o estudo como um todo. Como sugestão para estudos complementares, outras análises ainda podem ser feitas com os dados disponíveis.

Toda tese de doutorado deve apresentar um aspecto inédito no campo estudado. Considerando-se isto como o mais relevante, a principal contribuição desta tese veio da investigação das influências das características pessoais do entrevistado na avaliação do plano de remuneração variável, na motivação e no desempenho. Foi tomado como características pessoais o sexo, o nível hierárquico, a idade, o nível de escolaridade, o tempo no emprego, o estado civil, o número de dependentes e o papel desempenhado no plano de remuneração variável. Como conclusão, a pesquisa apontou que não existe diferença significativa na avaliação do plano de remuneração variável, na motivação e no desempenho, segundo cada uma das características estudadas. Em outras palavras, elas não afetaram as avaliações dos entrevistados. O aspecto relevante deste achado é que ele não foi encontrado em nenhuma literatura pesquisada.

Quando foi solicitado aos entrevistados que avaliassem o plano existente na organização, surgiram muitas divisões nas opiniões. Em todas as empresas, somente em algumas questões a maioria absoluta tem uma opinião muito próxima. Foram apontados indícios de que a comunicação era deficiente, o aspecto investigado não era claro para o entrevistado devido a particularidades do cargo ou tarefa e que o plano poderia estar funcionando bem em algumas áreas e mal em outras. Houve muita crítica ao critério de divisão do “bolo” de recompensas monetárias, ao valor (R\$) pago e ao tempo dedicado ao trabalho em função do plano. Em suma, em todas as empresas pesquisadas o plano adotado foi criticado.

O interessante é que, se fossem olhados apenas detalhes ou partes isoladas, não seria possível imaginar que a maioria absoluta dos entrevistados tem preferência pelo plano de remuneração variável comparativamente à remuneração fixa tradicional. Apesar das críticas, os entrevistados perceberam que o plano trás vantagens para a empresa e para o empregado. Quando comparada com a remuneração fixa, a remuneração variável (mais remuneração fixa) foi preferida pela maioria absoluta dos entrevistados. As pessoas pesquisadas afirmaram que com o plano de remuneração variável há maior incentivo para o esforço no trabalho, o desafio profissional é maior devido às metas, existe mais justiça na remuneração, o ganho total (R\$) é muito maior, sabe-se exatamente o que fazer para melhorar a remuneração, a empresa cumpre fielmente o que promete, falta-se menos ao trabalho, a qualidade e a quantidade produzida é maior, há mais empenho para reduzir custos, aumentar os lucros e cumprir prazos, existe maior visão de longo prazo, há maior empenho na satisfação do cliente interno e externo, há mais facilidade para se trabalhar em equipe, há mais contribuição para melhorar o



relacionamento com os colegas e com o chefe, recebe-se mais cobrança de terceiros, cobra-se muito mais de si próprio e dos colegas e a avaliação de desempenho é mais justa. De uma maneira geral, o plano de remuneração variável foi avaliado como o melhor sistema para o empregado, o que gera maior disposição para o trabalho, conduz o empregado e a empresa a um melhor desempenho. Com o plano de remuneração variável existe ainda mais vontade e disposição para se esforçar no trabalho.

Ao se avaliar o plano de remuneração variável praticado em cada empresa, concluiu-se que cada um possui particularidades que o torna único, entretanto todos podem ser classificados dentro do tipo *participação nos lucros e resultados*. Tendo em vista o uso mais freqüente da participação nos lucros e ou resultados no Brasil, a questão da remuneração variável aqui estudada poderia ter deixando de lado os demais tipos abordados na revisão teórica. Isto teria sido suficiente para a pesquisa, mas não daria elementos para concluir que ainda existem outros recursos que, se utilizados, poderiam criar nas organizações novas formas de motivação para o trabalho e novas óticas para obtenção do desempenho. Diante de todos os problemas levantados, é possível concluir que ao se projetar ou administrar um plano, é preciso estabelecer metas que tenham vínculo com o que cada um faz e, em seguida, associá-las a uma recompensa do interesse de cada indivíduo. Finalmente, dentro da dinâmica dos negócios, serão necessários ajustes que exigirão negociação e comunicação. Neste particular, comunicar bem não é o bastante: é preciso ter uma comunicação interna excelente.

Estas conclusões corroboram com a literatura que afirma ser a remuneração variável de fácil aceitação pelas pessoas, mas é muito difícil de ser projetada, mantida e gerenciada. Da mesma maneira que os profissionais de marketing têm procurado desenvolver produtos que os consumidores ainda não sabem que desejam, a administração deve estar atenta a existência de recursos que façam com que o plano de remuneração variável utilizado leve os empregados a um melhor desempenho em decorrência de uma maior motivação. A dinâmica das mudanças exige muita criatividade por parte da administração.

A pesquisa sinalizou com o caso da empresa A que a sobrevivência da remuneração variável dentro da organização depende do executivo principal, que é seu o grande fiador. Ele possui poderes para alterar o futuro do plano de tal maneira que resta aos subordinados apenas a opção de acatar ou mudar de emprego. Mesmo que todos queiram, o ponto de vista do executivo principal tem papel predominante. Assim, uma *administração participativa* ou um

*modelo aberto de gestão* se torna mais robusto com a utilização da remuneração variável, entretanto esta, por si só, não tem força suficiente para determinar o modelo de gestão da organização. Em outras palavras, o estilo de gestão determina o modelo de remuneração, mas o modelo de remuneração não determina o modelo de gestão.

Como conclusão das investigações vinculadas à primeira hipótese, pode-se afirmar que existe mais motivação para ao trabalho com o plano de remuneração variável do que com apenas a remuneração fixa. Os entrevistados estão motivados com as metas estabelecidas e o trabalho atual, entretanto há indícios de que o nível de motivação decorrente poderia ser maior se fossem feitos ajustes no plano.

Dentre todos os fatores motivacionais disponibilizados para que os entrevistados optassem pelo que mais lhes motivava no trabalho, foi evidente a preferência por “ganhar dinheiro” (empresas CB e S) e “realizar tarefas” (empresas A e CE). “Criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho” também recebeu expressiva votação dos entrevistados e, assim, compõe o conjunto dos três fatores motivacionais mais relevantes no contexto profissional investigado.

Não foi objetivo desta tese dar continuidade às questões debatidas no passado por correntes teóricas da motivação como, por exemplo, se o dinheiro, por si só, é elemento motivador ou se o que efetivamente motiva é a possibilidade de satisfação de necessidades por meio do dinheiro que se espera ganhar. Esta questão, já foi debatida entre os que defendem a motivação intrínseca e os defensores da motivação extrínseca. O que se concluiu a este respeito com a investigação realizada é que os entrevistados assumem efetivamente o dinheiro como um elemento mobilizador de suas forças para o trabalho, sem fazer ligação com a satisfação de uma necessidade. O dinheiro, por si só, é um elemento comum, entendido por todos como um elo relevante na corrente da motivação para o trabalho. Mesmo os que criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho como prioridade aceitam que não se pode descartar a questão do dinheiro do contexto das relações de trabalho.

Os entrevistados também apontaram que “trabalhar o mínimo necessário, ter tranquilidade, não se cobrado, ficar quieto em seu canto, mesmo que não consiga melhorias futuras” não faz parte de suas realidades. Olhado este grupo, a afirmação de que “o brasileiro não gosta de trabalhar” deve ser refutada.

A revisão teórica mostrou que não existem novas teorias a respeito da motivação. As teorias existentes são relativamente antigas e não foi encontrado nenhum estudo atual que apresente uma abordagem sistêmica a respeito da motivação do ser humano no trabalho. Percebeu-se que há uma lacuna neste campo e que seria conveniente trabalhar com uma teoria que tivesse uma maior amplitude ou que tivesse papel integrador do que existe disponível na literatura. O grande mérito da teoria da expectativa foi sua abordagem dinâmica, entretanto ela não é ampla o bastante para incorporar outros fatores que foram pesquisados nesta tese e que tiveram sua eficácia comprovada no processo motivacional. Além disto, conceitos mais recentes como o de *mobilização e comprometimento* para o trabalho poderiam ser objeto de uma investigação alternativamente à *motivação* em pesquisas futuras.

Como conclusão das investigações vinculadas à segunda hipótese, pode-se afirmar que na opinião dos entrevistados, o desempenho é influenciado pela própria motivação para o trabalho. As investigações complementares mostraram que a motivação afeta o desempenho com maior frequência que os *fatores pessoais*, os *fatores internos* e os *fatores externos*. (Fatores pessoais: falta de conhecimento, treinamento, condição psicológica, física e de saúde. Fatores internos: qualidade de ferramentas, equipamentos, risco de acidentes, temperatura ambiente, poluição, estilo da gerencia planejar, organizar, dirigir e comandar, clima organizacional, treinamento na tarefa. Fatores externos: variação do dólar, dos juros, concorrentes, política, legislação, fornecedores, mercado, clima novas tecnologias). Foi importante constatar que dentre estes fatores, a motivação é o que mais frequentemente afeta o desempenho, enquanto que os fatores pessoais afetam as pessoas entrevistadas com menor frequência. É como se houvesse uma certa dose de auto-suficiência, ou seja, “basta querer trabalhar para obter o desempenho”. Ao se incluir na comparação a influência da equipe no desempenho, concluiu-se que os empregados têm a percepção de que a maior parte dos resultados vem de um trabalho em equipe. A exceção ocorreu na empresa financeira pesquisada (CB), onde as tarefas são mais individualizadas.

Pode-se afirmar que comparativamente à remuneração fixa, a remuneração variável conduz a empresa e o empregado a um melhor desempenho, independentemente da motivação como conclusão das investigações vinculadas à terceira hipótese. A maioria absoluta pesquisada em cada uma das empresas concorda que, no todo ou em parte, no plano de remuneração variável há maior incentivo para o esforço no trabalho, o desafio profissional é maior devido às metas,

a quantidade produzida é maior, há mais empenho para reduzir custos e aumentar os lucros, há mais empenho para cumprir prazos, existe mais visão de longo prazo, há maior empenho na satisfação do cliente interno e externo e o entrevistado cobra muito mais seus colegas e de si próprio. Finalizando, os entrevistados afirmaram que, de uma maneira geral, o plano de remuneração variável é o melhor sistema para o empregado e conduz o entrevistado e a empresa a um melhor desempenho.

O método de avaliação de desempenho adotado nas empresas foi avaliado em uma posição muito próxima do “igual ao esperado”. Ao se considerar o que foi apresentado na revisão da literatura, observou-se que, apesar da existência de um plano de remuneração variável funcionando a algum tempo, o sistema de avaliação de desempenho dos empregados ainda é pouco objetivo para a maioria dos entrevistados. Assim, esse “igual ao esperado” obtido se refere a uma cultura de uso de sistemas de avaliação muito aquém do que poderia ser feito para obter um melhor desempenho por meio do uso de metas e métodos de avaliação. Em outras palavras, faltam elementos para um melhor gerenciamento do desempenho. A avaliação de desempenho não está adequada às necessidades do plano de remuneração variável praticado em cada uma das empresas.

Coerente com o apresentado anteriormente, é o desejo de uma parcela expressiva dos entrevistados de receber mais retornos a respeito do seu desempenho para fins de desenvolvimento pessoal e para fins de pagamento de recompensas. Esta situação pode ser compreendida dentro da cultura brasileira de se evitar situações de conflito potencial e preservar relacionamentos no ambiente de trabalho. Muitos gerentes não mudam a cultura e se mantêm em um sistema não formalizado e, por conseqüência, não percebido claramente pelos empregados. Uma outra possível explicação para estas respostas pode estar ligada ao contexto atual das empresas onde há muita pressão por resultados. Com um número restrito de pessoas, escassez de tempo e recursos, alguns gerentes podem ter considerado que avaliar formalmente, utilizando métodos e sistemas estruturados “é muito importante, mas que não foi possível de ser feito até agora diante das outras prioridades”. De qualquer forma, estas possíveis explicações representam hipóteses que poderiam ser objeto de investigações futuras.

Os altos indicadores de desempenho obtidos por meio da auto-avaliação já eram esperados. Por isto, a conclusão mais relevante neste campo vem das afirmações que indicam que os empregados estão se empenhando para buscar novos conhecimentos necessários, não faltar

nem chegar atrasado ao trabalho, fazer o possível para reduzir custos e aumentar o lucro, relacionar-se bem com o chefe e os colegas, satisfazer os clientes internos e externos, produzir o máximo possível atualmente (quantidade), cumprir ou reduzir os prazos que lhe são atribuídos, cometer o mínimo de erros, colocar-se à disposição para cooperar, ser cordial com todos, ter uma visão geral dos negócios da empresa, contribuir além de suas funções por melhores resultados da empresa e cumprir as metas de sua responsabilidade no PRV deste ano. Apesar de as pessoas nem sempre fazerem o que efetivamente dizem fazer e de superestimar o próprio desempenho, as indicações de que “quase sempre” ou “sempre” estão se empenhando para obter um melhor desempenho é um indicador que não se pode refutar dentro do contexto da investigação. A busca de um melhor desempenho é uma cultura nas organizações pesquisadas.

Uma outra conclusão relevante para a gestão de pessoas está no fato de que pouca gente declarou apresentar um melhor desempenho sob pressão profissional, ou seja, a maioria tem melhor desempenho trabalhando sob um estilo de gerência que não a contempla como instrumento de obtenção de resultados.

Todas as conclusões a respeito das análises das hipóteses encontraram amparo na literatura sobre os respectivos temas, entretanto nem tudo foi explicado adequadamente, existindo assim “vazios teóricos”. Por exemplo, frequentemente a motivação é descrita como um processo complexo e intrincado para mostrar que certos comportamentos não são explicados. Como complexo e intrincado pode ser entendido como “não ser conhecido plenamente por sofrer interferências diversas”, cabem ainda novas pesquisas para explicar o por quê das exceções encontradas. Um outro caso intrigante diz respeito às opiniões minoritárias contrárias. Todas as conclusões apresentadas nesta tese se referem à percepção da maioria dos entrevistados, contudo existem grupos minoritários divergentes em cada uma das organizações. As exceções representadas pela minoria poderiam ser objeto de estudos em pesquisas futuras. Por que estas pessoas têm ponto de vista contrário? Seriam estes postulados teóricos aplicáveis a elas? Quais foram os motivos que as levaram a discordar da maioria? Qual é o comportamento destas pessoas e suas conseqüências para a vida organizacional?

Outra limitação deste trabalho apresentada aqui sob a forma de sugestão para investigação complementar é analisar a influência das características pessoais dos entrevistados em cada

uma das hipóteses. Isto não foi feito porque o número de questionários disponíveis não daria confiabilidade estatística aos resultados.

Finalmente, pode-se concluir que, diante do apresentado, foi alcançado o objetivo inicial de contribuir para o entendimento da motivação e do desempenho do trabalho, quando se utiliza a remuneração variável. Todos os objetivos específicos originalmente estabelecidos foram atingidos. Neste sentido, a presente tese contribuiu para o conhecimento com revelações inéditas bem como forneceu informações que podem ser úteis no processo de melhoria da gestão do plano de remuneração variável, da motivação e do desempenho.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Stacy, Inequity in social exchanges, in BERKOWITZ L. (ed.) **Advances in experimental social psychology**, New York: Academic Press, 1965.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. **Administração Salarial e Aspectos Comportamentais em Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento**. 1982. 236f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Participação dos empregados nos lucros ou resultados das empresas: questões para reflexão. **Revista de Administração**, São Paulo, V 26, N 2, pág.74-74-78, Abr.- Jun., 1991.

ALDERFER, Clayton P. An empirical test of a new theory of humans needs. **Organizational behavior and human performance**, Burlington, V4, N2, pág. 142-176, May,1969.

ÁLVARES, Antônio C. T. Participação nos Lucros Definida pelos Resultados. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V 39, N 4, pág. 70-77, Out. Dez., 1999.

ALVES, Luiz Alberto M. **Programa de participação nos resultados: um estudo sobre as dificuldades e facilidades em três empresas do ramo de beneficiamento de fumo de Santa Cruz do Sul**. 2002. 219 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ANTONIONI, David. Predictors of Upward Appraisal Ratings. **Journal of Management Issues**, Pittsburg, V 11, N 1, pág. 26-36, Primavera, 1999.

ATKINSON, John W.. **An Introduction to Motivation**. New York: Van Nostrand, 1964.

AZEVEDO, A. (org.). **Participação dos empregados nos lucros / resultados das empresas**. Brasília, MTPS, 1991;

BALZER, William K.; SULSKY, Lorne M.. Halo and performance appraisal research: a critical examination. **Journal of Applied Psychology**, Washington, N 6, V 77, pág. 975-986, Dez. 1992.

BECKER, Grace V. **Aplicação de Programas de Participação nos Lucros ou Resultados como Estratégia de Comportamento na Gestão de Recursos Humanos**. 1998. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BERGAMINI, Cecília W. Características Motivacionais nas Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, N 30, V 4, pág. 41-52, out / nov 1990 (b).

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, N 30, V 2, pág. 23-34, abr / jun 1990 (a).

BERGAMINI, Cecília W., BERALDO, Deobel G. R.. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4<sup>a</sup> ed.. São Paulo: Atlas, 1988.

BERELSON, Bernard; STEINER, Gary. **Human Behavior: an inventory of scientific findings**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964.

BORMAN, Walter C. The Rating of individuals in organizations: an alternative approach. **Organizational Behavior and Human Performance**, Burlington, V 12, N 1, pág 105-124. Ago. 1974.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1977.

BRYMAN, I. **Research Methods and Organization Studies**. London and New York: Routledge, 1992.

BUCHKO, Aaron. The effects of employee ownership on employee attitudes: an integrated causal model and path analysis. **Journal of Management Studies**, Cambridge, 30, 4 July, 1993, pag 633-657.

CAMPBELL, Robert B.; GARFINKEL Linne M.. Strategies for success in measuring performance. **HRMagazine**, Alexandria, V 41, N 6, pág. 98-103, Jun 1996.

CARVALHO, Márcia V. F.de. **Rumo à remuneração variável: um estudo de caso de participação nos resultados em uma empresa de comunicações capixaba**. 2001. 208 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CARVALHO NETO, Antônio. A Negociação da Participação nos Lucros e Resultados: um estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, V 5, N 1, pág. 195-214, Jan. Abr. 2001.

CHIP, Heath. On the Social Psychology of Agency Relation: lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. **Organization Behavior and Human Decision Processes**, New York, V 78, N 1, pág. 25-62, Abr., 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COLLIER, Jane; ESTEBAN, Rafael. Governance in the Participative Organization: freedom, creativity and ethics. **Jornal of Business Ethics**, V21, pág. 173-188, 1999.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.



COPELLI, Flávio L. **Sistemas de Remuneração no Setor Metal Mecânico de Caxias do Sul**. 1998. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande de Sul.

CORRÊA, Waldir E. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998

FINI, M. B.. Motivação e clima organizacional. **Relações humanas**, [S.l.]: n 10, p 14-19, set. 1990.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, V 5, pág. 183-196, edição especial, 2001.

FOLGER, Robert; KONOVSKY, Mary. Effects of procedural and disruptive justice on reactions to pay raise decisions, **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, V 32, N 1, pág. 115-130, Mar.1989.

FRANÇA, Júnia L. et al. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 5ª ed.. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

FROHMAN, Mark A. Unleash urgency and action, **Industry Week**, Cleveland, V 245, N 20, pág. 13-23, 4 de Nov.,1996.

GARRIDO, Laércio M. **Participação nos Lucros e Resultados**. São Paulo: Nobel, 1999.

GHELLER, José A. **Efeitos no Comportamento dos Funcionários de uma Empresa de Jóias com a Implantação de um Programa de Participação nos Lucros e Resultados**. 2001. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande de Sul.

GHOSH, Dipankar; RAY, Manash R. Evaluating Managerial Performance: Mitigating the "outcome effect". **Journal of Management Issues**, Pittsburg, V 12, N 2, pág. 247-260, Verão, 2000.

GREENBERG, Jerald. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. **Journal of Applied Psychology**, Washington, V 71, N 2, pág. 340-343. Mai. 1986.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed.. São Paulo: Atlas, 1999.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

HENDERSON, Richard. **Compensation Management** – rewarding performance. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1994.

HERZBERG Frederick. One more time: How to Motivate Employees? (Classic). **Harvard Business Review**, Boston, V 81, N 1, pág. 87-96, Jan., 2003.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SYNIDERMAN, Barbara B. **The Motivation to Work**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.

HOMANS, George C. As pesquisas na Western Electric, in **O comportamento humano na empresa** – uma antologia. BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971, pág. 5-43.

JENKS, James M. Do Your Performance Appraisals Boost Productivity. **Management Review**, New York, V 80, N 6, pág. 45-48, Jun. 1991.

JUDGE, Timothy A.; FERRIS, Gerald, R.. Social context of performance evaluation decisions. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, N 1, V 36, pág. 80-116, Fev. 1993.

KANNE, Jeffrey. S.; BERNARDIN, John H.; VILLANOVA, Peter., PEYREFITTE, Joseph. Stability of rater leniency: three studies. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, V 38 N 4 pág. 1036-1051, ago,1995.

KARNOE, Peter. Competence as Process and the Social Embeddedness of Competence Building. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, Special Volume/ Issue: Best Paper Proceedings, 1995.

KARSAKLIAN, Eliane, **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo, Atlas, 1970.

KERR, Steve; HARLAN Anne, et al. Preference for Motivator and Hygiene Factors in a Hypothetical Interview Situation. **Personnel Psychology**, Bowling Green, V 27, N 1, pág. 109, Primavera, 1974.

KIPNIS, David; SCHMIDT, Stuart; PRICE, Karl, STITT, Christopher. Why Do I like Thee: Is Your Performance or My Orders? **Journal of Applied Psychology**, Washington, V 66, N 3, pág. 324-329, Jun. 1981.

KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivo não funcionam. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, N 6, V 35, p. 12-19, nov. dez 1995.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LANDY, Frank J.; FARR, James L. **The Measurements of Work Performance** – methods, theory and applications. San Diego: Academic Press, 1983.

LANGBECK, Mozart A. Pesquisa revela como se dá a participação dos trabalhadores nos lucros das empresas. **Revista Tendência do Trabalho**, Rio de Janeiro, Abr. 1991.

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. Goal Setting: a motivational technique that works. **Organizational Dynamics**. New York, V 8, N 2, pag. 68, outono 1979.

LATHAM, Gary P; MITCHELL, Terrence R.; DOSSETT, Dennis L.. Importance of Participative Goal Setting and Anticipated Rewards on Goal Difficulty and Job Performance. **Journal of Applied Psychology**, Washington, V 63, N 2, pag. 163, Abr., 1978.

LATHAM, Gary P; SAARI, Lise M.; FAY, Charles H. The Development of behavioral observations scales for appraising the performance of foreman. **Personnel Psychology**, Bowling Green, V 32, N 2, pag 299-311, Summer 1979.

LAWLER III, Edward. E. **Strategic Pay**: aligning organizational strategies and pay systems. San Francisco: Jossey-Brass, 1990

LAWLER III, Edward. E. **The Ultimate Advantage**: Creating the High Involvement Organization. San Francisco: Jossey-Brass, 1992.

LAWLER III, Edward E. **From the Ground Up**: six principles for building the new logic corporation. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

LAWLER III, Edward. E. Pay can be a change agent. **Compensation & Benefits Management**, Greenvale, V 16, N 3, pag. 23-26, 2000 (a)

LAWLER III, Edward. E. **Rewarding excellence**: paying strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Brass, 2000(b).

LEPSINGER, Richard.; LUCIA, Anntoinette D.. 360 Degree Feedback and Performance Appraisal. **Training**, Minneapolis, V 34, N 9, pag. 62-70, Set., 1997 (a).

LEPSINGER, Richard.; LUCIA, Anntoinette D.. **The Art and Science of 360 Degree Feedback**. San Francisco: Pfeiffer, 1997. 283 p. Resenha de KARL, Katherine A. The Academy of Management Executive, Briarcliff Manor, V 11, N 3, pag. 100-101, Ago., 1997 (b)

LEVERING, R.. Confiança e cooperação: o lucro gerado por um excelente lugar para se trabalhar. **RAE light**, São Paulo, V 2, N 4, pag. 14-20, 1995.

LEVINSON, Harry. Management by Whose Objectives? **Harvard Business Review**, Boston, V 81, N 1, pag. 107-116, Jan., 2003.

LIBERMAN A.; AMIDON, R. L. et. al. Personnel evaluation: a proposal for employment standards. **Public Personal Management**, Washington, V 4, N 4, pag. 248, jul.-ago. 1975.

LIVINGSTON, J. Sterling. Pygmalion on management (classic). **Harvard Business Review**, Boston, V 81, N 1, pag. 97-106, Jan, 2003.

LOBINGIER Patricia G. Do Performance Plan Improve firm performance? An analysis of nine industries. **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg, V 12, N 3, pág.288-304, Outono, 2000.

LOBOS, Júlio. **A participação dos trabalhadores nos lucros das empresas**. São Paulo, Centro de pesquisas em relações no trabalho, 1990.

LOCKE, Edwin A.. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**, Burlington, V 3, N 2, pág. 157-189, Mai, 1968.

LOCKE, Edwin A.. Employee Motivation: A discussion. **Journal of Contemporary Business**, Seattle, V 11, N 2, pág. 71-82, 1982 (a).

LOCKE, Edwin A. Relation of Goal Level to Performance with a Short Work Period and Multiple Goal Levels. **Journal of Applied Psychology**. Washington, V 67, N 4, pág. 512-515, Ago. 1982 (b)

LOCKE, Edwin A.; FREDERICK, Elizabeth; BUCKNER, Elizabeth; BOBKO, Philip. Effect of Previously Assigned Goals on Self-Set Goals and Performance. **Journal of Applied Psychology**. Washington, V 69, N 4, pág. 694-670, Nov. 1984.

LOWERY, Christopher M.; BREADLES II, N. A.; PETTY, M.M.; AMSLER, Gordon M.; THOMPSON, James W.. An Empirical Examination of a Merit Bonus Plan. **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg, V 14, N 1, pág. 100-117, primavera, 2002.

MARINAKIS, A.E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V 37, N 4, pág. 56-64, outubro / dezembro, 1997.

MARTIN, David C.; BARTOL, Kathryn M., Training the Raters: a key to effective performance appraisal. **Public Personnel Management**, Washington. V 15, N 2, pág 101-110, verão 1986.

MARTINS, Sérgio P. **Participação dos empregados nos lucros das empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Sérgio S. Participação nos Lucros ou Resultados: oportunidade ou desafio para o movimento sindical? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, V 4, N 3, pág. 47-65, Set. Dez 2000b.

MASLOW, Abraham, H.. Uma teoria da motivação humana, in **O comportamento humano na empresa** – uma antologia, BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L.. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971, pág. 340-355.

MASTERSON, Suzanne S.; TAYLOR, Susan M.. Total Quality Management and Performance Appraisal: an integrative perspective. **Journal of Quality Management**, pág. 73, Jan. 1996.

MATTAR, Fause N.. **Pesquisa de Marketing: execução e análise**. Vol. 2 São Paulo: Atlas, 1998.

MATSUI, Tamao; OKADA, Akinori; KAKUYAMA, Takashi. Influence of Achievement Need on Goal Setting, Performance and Feedback Effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, Washington, V 67, N 5, pág. 645, Out. 1982.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR. William D. **Marketing Essencial** uma abordagem geral e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: realização e progresso**. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1972.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, V 1, pág. 1-14, 1973.

MCCLELLAND, David C.; BURNHAM, David H.. Power is the Great Motivator (Classic). **Harvard Business Review**, Boston, V 81, N 1, pág. 117-126, Jan., 2003.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MELO, Marlene C. de O. L.. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs). **Recursos Humanos e Subjetividade**. 2ª ed.. Petrópolis: Vozes, 1997. pág. 168-184.

MERTON, Robert K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MEYER. Herbert H. A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma. **Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, V 5, N 1, pág. 68-76, Fev. 1991.

MEYER, Herbert H.; KAY, E.; FRENCH, J.R.P.. Split roles in performance appraisal. **Harvard Business Review**, Boston, V 43, N 1, pág. 123-129, Jan. Fev., 1965.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRABILE, Richard J. Everything you Wanted to Know about Competency Modeling. **Training & Development**, Alexandria, V 51, N 8, pág. 73-77, Ago., 1997.

MOHRMAN, A. M.; RESNICK-WEST, S. M.; LAWLER III, E. E. **Designing Performance Appraisal Systems: aligning appraisals and organizational realities**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

MÖLLER, Claus. A qualidade através das pessoas. **HSM Management**, Porto Alegre, N 3, pág. 107-111, jul / ago, 1997.

MORSE, Gardiner. Why we Misread Motives. **Harvard Business Review**, Boston, V 81, N 1, pág. 18, Jan., 2003.

MURPHY, Kelvin R.; MARTIN, Carmen; GARCIA, Magda. Do behavior observation scales measure observation? **Journal of Applied Psychology**. Washington, V 67, N 5, pag. 562-567, 1982.

MURRAY, Brian; GERHART, Barry, An Empirical analysis of a skill-based pay program and plant performance outcomes. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, V 41, N 1, pág. 68-78, Fev. 1998.

MURRAY, Edward J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

NATHAN, Barry R.; MOHRMAN JR., Allan M.; MILLIMAN, John. Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, V 34, N 2, pág. 352-369, Jun. 1991.

NICHOLSON, Nigel. How to motivate your problem people. **Harvard Business Review**, Boston, V 81, N 1, pág. 56-65, Jan., 2003.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NUTTIN, Joseph. A motivação. In: FRAISSE, Paul, PIAGET, Jean. **Tratado de psicologia experimental**, Rio de Janeiro: Forense, 1969. Vol. 5, cap. XV, pág. 5-88.

O' REILLY III, Charles A.; PFEFFER, Jeffrey. Unlocking the Hidden Value in Organization. **Employment Relations Today**, New York, V 27, N 2, pág. 63-80, Verão, 2000.

OBERG, Winston. Torne a avaliação de desempenho relevante, in VROOM, Victor H.. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997

PEREIRA FILHO, J.L.; WOOD JR. T. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. **RAE light**, São Paulo, V 2, N 4, pág. 21-25, 1995.

PFEFFER, Jeffrey. Put the spot light on personnel. **Security Management**. Arlington, V 43, N 8, pág. 31-35, Ago.. 1999.

PFEFFER, Jeffrey; VEIGA, John F.. Putting People First for Organizational Success. **The Academy of Management Executive**. Ada, V 13, N 2, pág. 37-48, Mai., 1999.

PINDER, C.C. **Work Motivation in Organizational Behavior**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

PIZAM, A. Social differentiation- a new psychological barrier to performance. **Public Personnel Management**, Washington, V 4, N 4, pág. 244-247.

PONTES, B.R.. **Avaliação de Desempenho**: nova abordagem. 7ª ed.. São Paulo: LTr, 1999.

PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E.. **Managerial Attitudes and Performance**, Homewood Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1968.

PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E.; HACKMAN, J. R.. **Behavior in Organizations**, New York, McGraw Hill Books Co., 1975.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Boston, **Harvard Business Review**, Boston, V 68, N 3 , pág. 79-92, Mai. Jun., 1990.

PRIDE, William M.; FERRELL, O. C. **Marketing: conceitos e estratégias**. 11ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

PRITCHARD, Robert D.; CURTIS, Michael I. The Influence of goal setting and financial incentives on task performance. **Organizational Behavior and Human Performance**, New York, V 10, N 2, pág. 175, Out., 1973.

REIS, Germano G. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

RICCIARDI, Philip. Simplify your Approach to Performance Measurement. **HRMaganize**, Alexandria, V 41, N 3, pág 98, Mar., 1996.

RODRIGUES, Suzana B. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 24 (4), 1991.

ROMANO, Sylvia, A estreita ligação entre o controle de qualidade e a participação nos lucros das empresas. **Revista Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, Mar. 1991.

ROSA, Fernanda D. **Participação nos lucros e resultados: a grande vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANDBERG, Jörgen. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. **American Management Journal**, Briarcliff Manor V 43, N 1, pág. 9-25, 2000.

SAWREY, J.; TELFORD, C. **Psicologia educacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3ª ed. Rio de Janeiro: PHB, 1982.

SCHERMERHORN JR. John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHIEHLL, Eduardo; MORISSETTE, Raymond. Motivation, Measurement and Rewards from a Performance Evaluation Perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, V 4, N 3, pág. 7-24, Set. Dez, 2000.

SEGAL, Jonathan A. Evaluating the Evaluators. **HRMagazine**, Alexandria, V 10, N 10, pág. 46-51, Out. 1995.

SMITH, David E.. Training programs for performance appraisal: a review. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor. V 11, N 1, pág. 22-41, Jan. 1986.

SOUZA, Vera L. de. **Gestão do desempenho: julgamento ou diálogo?**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

STAJKOVIC, Alexander; LUTHANS, Fred. Reinforce for Performance: The need to go beyond pay and even rewards. **Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, N 13, V 2, pág 49-58, Mai. 1999.

STAJKOVIC, Alexander; LUTHANS, Fred. Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, N 44, V 3, pág 580-590, jun. 2001.

STEERS, Richard M.; SPENCER, Daniel G. The Role of Achievement motivation in Job Design. **Journal of Applied Psychology**, Washington, V 62, N 4, pág. 472, Ago., 1977.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. 7ª ed..São Paulo: Atlas, 1978.

TAYLOR, Susan M.; TRACY, Kay B.; RENARD, Monika K.; HARRISON, Kline L.; CARROLL, Stephen J.. Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, V 40, N 3, pág. 495-524, Set. 1995.

THIOLLENT, M. J. M. **Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária**. 5ª ed. [l.d.]: Editora Polis, 1987.

TORNOW W.W.; LONDON, M., and CCL Associates. **Maximizing the value of 360 degree feedback**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - a pesquisa qualitativa em educação, o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1994.

TURNBULL, Shann. Stakeholder Governance: a cybernetic and property rights analyses, in **Corporate Governance: scholarly research and theory papers**, V5, N1, pag. 11-23, jan 1997.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York, John Wiley & Sons, 1964.

WAYNE, Sandy J.; GRAF, Isabel K.; FERRIS, Gerald R.. The role of Employee Influence Tactics in Human Resources Decisions. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, V Best Papers Proceedings, pág. 156-161, 1995.

WAYNE, Sandy J.; LIDEN, Robert C.. Effects of Impression Management on Performance Ratings: A1. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, V 38, N 1, pág. 232-261, Fev. 1995.

WEIL, Kurt, A participação do empregado no lucro da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V 32, N 4, pág. 58-69, Set. Out., 1992.

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



XAVIER, P.R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M.. **Remuneração Variável**: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron, 1999.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, Gary A.; LATHAM, Gary P. Interrelationship among Employee Participation, Individual Difference, Goal Difficulty, Goal Acceptance, Goal Instrumentality and Performance. **Personnel Psychology**, Bowling Green, V 31, N 2, pág. 305-324, Verão, 1978.

ZEITHAML, Valerie A; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L.**Delivering Quality Service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

ZILBERSTAJN, Hélio. A participação nos lucros e resultados. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, Out. ,1995.

**ANEXOS**

## ANEXO A

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS PARTICIPANTES DO PROGRAMA

(Pesquisa qualitativa – Entrevista semi-estruturada)

Esta pesquisa está sendo desenvolvida com o objetivo exclusivamente acadêmico sob a responsabilidade do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Cepead ligado à UFMG. Sua colaboração é muito importante e suas respostas serão tratadas confidencialmente. Em hipótese alguma elas serão passadas individualmente à empresa ou terceiros. Por favor, fale de acordo com o que você realmente sente, ou seja, com total sinceridade:

**1. Caracterização do entrevistado:**

- 1.1. Qual a sua idade?  
 até 20 anos  
 de 21 até 25 anos  
 de 26 até 30 anos  
 de 31 até 35 anos  
 de 36 até 45 anos  
 de 46 até 55 anos  
 mais de 56 anos
- 1.2. Sexo:  
 Masculino  Feminino
- 1.3. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?  
 Até 3 meses (período de experiência)  
 De mais de 3 meses até 6 meses  
 De mais de 6 meses até 12 meses  
 De mais de 1 ano até 2 anos  
 De mais de 2 anos até 4 anos  
 De mais de 4 anos até 7 anos  
 De mais de 7 anos até 10 anos  
 De mais de 10 anos até 15 anos  
 De mais de 15 anos até 20 anos  
 Mais de 20 anos
- 1.4. Além de você, quantas pessoas dependem de seus ganhos?  
 1  2  3  4  5  + de 5
- 1.5. Estado civil:  
 solteiro  casado (legalmente ou não)  separado ou divorciado  viúvo
- 1.6. Qual o seu maior nível de escolaridade?  
 Ensino fundamental completo ou incompleto até a 4ª série (primário)  
 Ensino fundamental completo ou incompleto até a 8ª série (primário + ginásio)  
 Ensino médio completo ou incompleto (segundo grau, científico ou técnico)  
 Superior incompleto  
 Superior completo  
 Pós-graduação (*lato-senso*)  
 Mestrado
- 1.7. Qual é o seu nível hierárquico atual?  
 Presidência ou diretoria  
 Outros níveis de gerência (supervisão ou coordenação)

( ) Sem cargo de chefia

1.8. Qual é o seu papel no programa de remuneração variável? (Se for o caso, dê mais de uma resposta)

- ( ) Representar o sindicato na comissão de negociação;
- ( ) Representar os empregados na comissão de negociação;
- ( ) Representar a empresa na comissão de negociação;
- ( ) Estabelecer, negociar, ou fiscalizar o cumprimento das metas pelos empregados;
- ( ) Negociar as metas com meus superiores e procurar cumpri-las;
- ( ) Receber as metas prontas e procurar cumpri-las.

## 2. Questões para investigar como o empregado avalia o plano de remuneração variável:

2.1. Avaliação das metas do plano:

- 2.1.1. Fale-me sobre como foi o processo para estabelecer suas metas?
- 2.1.2. Qual foi a sua participação no processo de definição de suas metas?
- 2.1.3. Qual é a sua avaliação do processo de estabelecimento de metas quanto ao aspecto de justiça?
- 2.1.4. Qual é a sua opinião sobre a viabilidade destas metas? (fácil, difícil, impossíveis etc.)
- 2.1.5. Qual é a sua opinião sobre a adequação das metas ao que você faz?
- 2.1.6. O que você acha de trabalhar sob o regime de metas a cumprir?

2.2. Avaliação do plano de remuneração variável comparativamente ao sistema tradicional que utiliza apenas a remuneração fixa. (Pular para o próximo bloco caso o entrevistado nunca tenha trabalhado sob o sistema tradicional)

- 2.2.1. Como você compara a sua vontade para se esforçar no trabalho sob o PRV?
- 2.2.2. ... e sob o sistema tradicional?
- 2.2.3. Como você compara o seu desempenho no trabalho sob o PRV?
- 2.2.4. ... e sob o sistema tradicional? (alcance de metas / resultados)
- 2.2.5. De uma maneira geral, o que mudou em sua maneira de trabalhar sob o PRV?
- 2.2.6. A que você atribui isto?
- 2.2.7. Como você compara sua remuneração total no PRV com a remuneração no sistema tradicional?
- 2.2.8. Como você compara a qualidade da gestão da empresa sob o PRV com a remuneração no sistema tradicional?

2.3. Avaliação geral do plano de remuneração variável

- 2.3.1. Como você avalia o seu conhecimento a respeito do PRV?
- 2.3.2. Como você avalia a relação de parceria entre a empresa e os empregados através do PRV?
- 2.3.3. Como você avalia o processo de comunicação do PRV da empresa com os empregados?

- 2.3.4. Como você avalia o relacionamento entre os empregados em função do PLR?
- 2.3.5. Como você avalia a relação dos chefes com os subordinados no PRV?
- 2.3.6. Como você avalia a processo de gestão da empresa como um todo através do PRV?
- 2.3.7. Como você avalia o processo de cobrança para alcance das metas?
- 2.3.8. Como você avalia o impacto do PRV sobre o tempo que você dedica ao trabalho?
- 2.3.9. Como você avalia a credibilidade em geral do PRV?
- 2.3.10. Como você avalia o seu desenvolvimento pessoal devido ao PRV?
- 2.3.11. Como você avalia o critério de divisão do bolo de recompensas monetárias entre os participantes?
- 2.3.12. Na sua opinião, quais são as principais dificuldades para a operação do PRV nesta empresa?
- 2.3.13. Na sua opinião, quais são as principais vantagens do PRV para esta empresa?
- 2.3.14. Quais são as principais vantagens do PRV para você?
- 2.3.15. Na sua opinião, quais são as principais desvantagens do PRV para esta empresa?
- 2.3.16. Quais são as principais desvantagens do PRV para você?
- 2.3.17. De uma maneira geral, o que você acha de trabalhar sob o regime de PRV?

### 3. Questões para investigar a motivação do empregado para o trabalho

- 3.1. O que você acha do que você está fazendo atualmente? (há entusiasmo?)
- 3.2. O que você não está fazendo, mas que gostaria mesmo de fazer nesta empresa?
- 3.3. O que você acha do valor total da sua remuneração incluindo o PRV? (incluindo tudo)
- 3.4. Se forem cumpridas todas as metas, quanto você estará ganhando a mais em termos percentuais, aproximadamente, no final deste período?
- 3.5. Que outras recompensas não financeiras você espera conseguir?
- 3.6. O que você acha destas recompensas (financeiras e não financeiras) decorrentes do PRV?. (*Valência*)
- 3.7. Comparando o seu desempenho com o dos demais colegas, o que você acha das recompensas que você recebeu diante do que os demais receberam? (*Comparação de equidade*)
- 3.8. Como você avalia o esforço que você faz atualmente no trabalho para conseguir obter o desempenho necessário? (nenhum, moderado, intenso) (*Expectativa*)
- 3.9. Como você avalia a perspectiva de alcançar as recompensas diante do desempenho que você está tendo? (*Instrumentalidade*)
- 3.10. Como você avalia seus desafios profissionais nesta empresa atualmente? (tarefas desafiadoras etc.)
- 3.11. Quais são suas perspectivas de crescimento nesta empresa? (aumento no salário básico, promoção para um cargo superior, novas responsabilidades, aquisição de conhecimentos, habilidades etc.)
- 3.12. Qual outro cargo você tem interesse? (chefia, poder, responsabilidade e autoridade) (*nPod*)
- 3.13. O que você tem interesse em realizar nesta empresa? (*nRea*)
- 3.14. O que você gostaria de fazer a respeito do seu relacionamento com as pessoas no ambiente de trabalho? (*nRel*)

- 3.15. O que mais lhe interessa atualmente: comandar pessoas, realizar tarefas ou desenvolver bons relacionamentos?
- 3.16. De uma maneira geral, como você avalia sua vontade de trabalhar atualmente? (motivação)

#### 4. Questões para investigar os fatores de contexto

- 4.1. O que você acha do ambiente de trabalho aqui na empresa? (qualidade dos relacionamentos, clima organizacional, qualidade de vida, localização, transporte etc.)
- 4.2. O que você acha do estilo gerencial do seu chefe? E da diretoria em geral? (maneira como você é tratado etc.)
- 4.3. O que você acha das instalações e equipamentos de trabalho?
- 4.4. O que você acha das normas e regulamentos a que você está submetido nesta empresa?
- 4.5. Como você avalia a higiene no trabalho? (temperatura ambiente, limpeza, alimentação, poluição etc.)
- 4.6. Como é que você avalia a segurança no trabalho? (risco de acidente e doenças do trabalho, epi, epc etc.)
- 4.7. Como você avalia a sua segurança neste emprego? (risco de ser demitido)
- 4.8. Qual é a sua participação nos programas de responsabilidade social desenvolvidos por esta empresa?

#### 5. Questões para investigar o desempenho do empregado:

##### 5.1. Avaliação do processo de avaliação de desempenho

- 5.1.1. Quem faz a avaliação formal do seu desempenho? (superior, pares etc.)
- 5.1.2. Com que frequência ela é feita?
- 5.1.3. O que é tomado como parâmetro para a avaliação do seu desempenho? (indicadores individuais e ou coletivos, etc.)
- 5.1.4. Qual é o método utilizado para a avaliação do seu desempenho? (Escala, 360° etc.)
- 5.1.5. Como você avalia a justiça do processo de avaliação de desempenho?
- 5.1.6. Como você avalia a subjetividade do processo de avaliação de desempenho?
- 5.1.7. Na sua opinião, o que você faz de relevante que não é objeto de avaliação através do PRV?
- 5.1.8. Quais os conflitos que você tem conhecimento que surgiram em decorrência do processo de avaliação?
- 5.1.9. Na sua opinião, qual é o impacto das pessoas que não participam do programa sobre os resultados dos que participam?
- 5.1.10. Com que frequência você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando seu desenvolvimento pessoal?
- 5.1.11. Com que frequência você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando o pagamento de recompensas ou aumento de salários?

- 5.1.12. Quais são as vantagens que você vê neste processo de avaliação de desempenho?
- 5.1.13. Quais são as desvantagens que você vê neste processo de avaliação de desempenho?
- 5.1.14. De uma maneira geral, como você avalia o seu processo de avaliação de desempenho?

5.2. Questões para avaliar o desempenho de uma maneira geral:

- 5.2.1. Quais metas foram estabelecidas para você através do PRV no período passado?
- 5.2.2. Quanto você cumpriu de cada uma delas?
- 5.2.3. Como você avalia o impacto no cumprimento de suas metas causado por pessoas que trabalham na empresa e não participam do PRV?
- 5.2.4. Qual foi a influência de fatores externos no cumprimento de suas metas? (Exemplos de fatores externos: dólar, juros, concorrentes, política, legislação, forças da natureza etc.)
- 5.2.5. Qual foi a influência de fatores internos no cumprimento de suas metas? (Exemplos de fatores internos: qualidade e quantidade do ferramental, equipamentos de trabalho, equipamentos de segurança individual e coletiva, temperatura ambiente, condições de higiene, estilo da gerência, instrumentos de planejamento, organização, direção e controle, clima organizacional, treinamento na tarefa etc)
- 5.2.6. Do total previsto que você poderia ganhar em decorrência do cumprimento das metas no período passado, qual foi a variação percentual que você teve em seu ganho? (+...% ou - ...%)
- 5.2.7. A que você atribui este resultado?
- 5.2.8. Quais são os critérios e as metas que você terá de cumprir para fazer jus à recompensa neste período atual?
- 5.2.9. Se compararmos o total que você pode ganhar neste período se cumprir todas as metas, com o que você acredita que vai conseguir realizar, qual é a sua expectativa de variação percentual para seu ganho? (+ ... %, ou - .... %)
- 5.2.10. Como você avalia sua produtividade em função do PRV?
- 5.2.11. Como você avalia sua produção em função do PRV?
- 5.2.12. Como você avalia a qualidade de sua produção em função do PRV?
- 5.2.13. Como você avalia a influência do PRV nos custos sobre seu controle?
- 5.2.14. Como você avalia o seu relacionamento com seus colegas de trabalho em função do PRV?
- 5.2.15. Como você avalia o seu relacionamento com seu chefe em função do PRV?
- 5.2.16. De uma maneira geral, como você avalia seu desempenho atualmente em função do PRV?

## ANEXO B

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O GERENTE DO PROGRAMA

(Pesquisa qualitativa – Entrevista semi-estruturada)

**1. Caracterização do entrevistado**

Qual a sua idade?

Há quanto tempo você está nesta empresa?

Qual o seu nível de instrução?

Qual é o seu nível hierárquico atual?

**2. Questões gerais a respeito do PRV**

2.1. Faça, por favor, um resumo da história do PRV desta empresa.

2.2. (Solicitar cópia dos acordos de participação firmados até aqui)

2.3. Quantos empregados estão participando do PRV atualmente? Quais são eles? (cargos, áreas etc.)

2.4. Quantos empregados não estão participando do PRV atualmente? Quais são eles? (cargos, áreas etc.)

2.5. Quais foram as principais dificuldades que você enfrentou na condução do programa?

2.6. Como você fez para superá-las?

2.7. Como é o processo de comunicação com os participantes?

2.8. Como você avalia a confiança que os participantes têm no PRV?

2.9. Na sua opinião, qual é o impacto das pessoas que não participam do programa sobre os resultados dos que participam?

2.10. Na sua opinião, quais são suas dificuldades atuais para a operação do PRV?

2.11. Como você avalia o critério para distribuição do bolo de recompensas monetárias?

2.12. Na sua opinião, quais são os pontos fortes PRV atual?

2.13. Quais são os pontos fracos do PRV atual?

2.14. De uma maneira geral, como você avalia o PRV como um todo?

2.15. Você trabalhou nesta empresa antes da implantação (ou de participar) do PRV? (se não trabalhou, passar para o próximo bloco de perguntas)

2.16. Como você compara a vontade das pessoas trabalharem antes da implantação do PRV com a vontade atual? (disposição para trabalhar) (*motivação*)

2.17. Como você compara o esforço no trabalho antes da implantação do PRV com o esforço atual?

2.18. Como você compara o desempenho no trabalho antes da implantação do PRV com o desempenho atual? (alcance de metas / resultados)

2.19. De uma maneira geral, o que mudou na maneira de trabalhar nesta empresa após a implantação do PRV?

2.20. A que você atribui isto?

2.21. Como você compara a qualidade da gestão da empresa antes da implantação do PRV com a qualidade atual?

2.22. Como você compara o desempenho da empresa antes da implantação do PRV com o desempenho atual?

2.23. Quais as principais conquistas para a empresa após a implantação do PRV?



2.24. Como você avalia os custos para operacionalizar o PRV frente aos seus benefícios?

### 3. Questões relativas à motivação do pessoal

- 3.1. Como você avalia o interesse do pessoal pelas recompensas oferecidas? (*Valência*)
- 3.2. De uma maneira geral, como as pessoas avaliam a perspectiva de alcançarem os resultados diante do esforço que estão fazendo? (*Expectativa*)
- 3.3. Como você avalia a percepção do pessoal de que o desempenho levará à recompensa? (*Instrumentalidade*)
- 3.4. Como estão as reivindicações dos participantes do PRV por aumentos salariais após sua implantação?
- 3.5. Como você avalia a credibilidade do PRV? (diretoria, gerentes, colegas etc.)
- 3.6. Como você vê as perspectivas de crescimento do pessoal desta empresa? (aumento no salário básico, promoção para um cargo superior, novas responsabilidades, aquisição de conhecimentos, habilidades etc.)

### 4. Questões relativas aos fatores de contexto

- 4.1. Como você avalia o relacionamento entre as pessoas após a implantação do PRV?
- 4.2. O que as pessoas falam a respeito do ambiente de trabalho aqui na empresa? (qualidade dos relacionamentos, clima organizacional, qualidade de vida, localização, transporte etc.)
- 4.3. O que as pessoas falam do estilo gerencial praticado na empresa de uma maneira geral? E da diretoria em geral? (maneira como se é tratado etc.)
- 4.4. O que as pessoas acham das instalações da empresa, instrumentos, equipamentos de trabalho etc.?
- 4.5. O que as pessoas falam a respeito da higiene e da segurança no trabalho? (temperatura ambiente, limpeza, alimentação, poluição, risco de acidente, epi, epc etc.)
- 4.6. Quantas pessoas foram demitidas nos últimos meses? (solicitar dados exatos no DP)
- 4.7. O que as pessoas acham dos programas de responsabilidade social desenvolvidos dentro desta empresa?
- 4.8. Qual é a participação das pessoas neles?

### 5. Questões relativas às metas

- 5.1. Fale-me sobre como foi o processo de estabelecimento destas metas.
- 5.2. Qual é a sua avaliação do processo de estabelecimento de metas? (justo, injusto, chegou-se onde deveria chegar etc.)
- 5.3. Qual foi a participação na definição de suas metas?
- 5.4. Qual é a sua opinião sobre a viabilidade destas metas? (fácil, difícil, impossíveis etc.)
- 5.5. Qual é a sua opinião sobre a adequação delas ao que realmente é necessário para a empresa na sua área de atuação?
- 5.6. De uma maneira geral, o que as pessoas têm falado a respeito das metas estabelecidas?
- 5.7. Como você avalia os desafios profissionais das pessoas nesta empresa atualmente? (tarefas desafiadoras etc.)

## 6. Questões relativas ao desempenho:

### 6.1. Questões relativas ao processo de avaliação de desempenho:

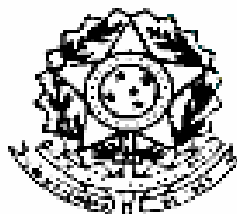
- 6.1.1. Qual é o método utilizado para a avaliação do desempenho nesta empresa? (Escalas, 360° etc.)
- 6.1.2. O que é tomado como parâmetro para a avaliação do desempenho? (metas, desempenho dos colegas etc.)
- 6.1.3. Quem avalia o desempenho? (Superiores, pares etc.)
- 6.1.4. Com que frequência é feita a avaliação?
- 6.1.5. Quais são as finalidades da avaliação de desempenho nesta empresa? (PRV, treinamento etc.)
- 6.1.6. Quais são os problemas que você vê no processo de avaliação?
- 6.1.7. Na sua opinião, o que há de relevante que não é objeto de avaliação através do PRV?
- 6.1.8. Quais os conflitos que você tem conhecimento que surgiram em decorrência do processo de avaliação?
- 6.1.9. Quando é dado um retorno a respeito do desempenho objetivando o desenvolvimento do pessoal?
- 6.1.10. Quando é dado o retorno a respeito do desempenho objetivando o pagamento de recompensas ou aumento de salários?

### 6.2. Questões relativas ao desempenho:

- 6.2.1. Quais são as metas coletivas para toda a empresa no último período? (lucro, faturamento etc.)
- 6.2.2. Quanto foi cumprido para cada uma delas? (+ ... %, ou - .... %)
- 6.2.3. Considerando o total efetivamente pago e o que seria pago se todas as metas fossem cumpridas dentro do normal planejado, qual foi a variação percentual ocorrida? (+ ... %, ou - .... %)
- 6.2.4. A que você atribui este resultado?
- 6.2.5. Quais são as metas coletivas para toda a empresa no período atual? (lucro, faturamento etc.)
- 6.2.6. Como você avalia a possibilidade de que cada uma delas seja cumprida até o final do período?
- 6.2.7. Como é feito o acompanhamento do desempenho ao longo do período? (frequência do retorno, quem dá o retorno etc.)
- 6.2.8. Como você avalia o impacto no cumprimento das metas causado por pessoas que trabalham na empresa e não participam do PRV?
- 6.2.9. Qual foi a influência de fatores externos no cumprimento das metas? (dólar, juros, concorrentes, política, legislação, forças da natureza etc.)
- 6.2.10. Qual foi a influência de fatores internos no cumprimento das metas? (qualidade e quantidade do ferramental, equipamentos de trabalho, equipamentos de segurança individual e coletiva, temperatura ambiente, condições de higiene, estilo da gerência, instrumentos de planejamento, organização, direção e controle, clima organizacional, treinamento na tarefa etc.)
- 6.2.11. Como você avalia a produtividade em função do PRV? (Produção / empregado, tempo)

- 6.2.12. Como você avalia a quantidade produzida em função do PRV?
- 6.2.13. Como você avalia a qualidade da produção em função do PRV?
- 6.2.14. Como você avalia a influência do PRV nos custos?
- 6.2.15. Como você avalia o relacionamento entre os colegas de trabalho em função do PRV?
- 6.2.16. Como você avalia o relacionamento entre subordinados e os chefes em função do PRV?
- 6.2.17. De uma maneira geral, como você avalia o desempenho atual da empresa em função do PRV?

## ANEXO C

**UFMG**

**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

**QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA QUANTITATIVA**

Esta pesquisa tem objetivo exclusivamente científico e acadêmico e está sendo desenvolvida sob a responsabilidade do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD, ligado à UFMG.

Não é necessário que você se identifique. Suas respostas serão tratadas com absoluta confidencialmente, ou seja, elas não serão repassadas individualmente à empresa ou a terceiros, nem aparecerá o nome desta empresa no relatório final da pesquisa.

Por favor, responda com total sinceridade as perguntas a seguir de acordo com o que você realmente sente. Sua colaboração é muito importante.

Muito obrigado,

Mário Teixeira Reis Neto  
Fone:

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO COM OS PARTICIPANTES DO  
PROGRAMA  
(Pesquisa quantitativa)

Esta pesquisa está sendo desenvolvida com o objetivo exclusivamente acadêmico sob a responsabilidade do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – CEPEAD ligado à UFMG. Suas respostas serão tratadas confidencialmente, ou seja, não serão passadas individualmente à empresa ou terceiros. Sua colaboração é muito importante, portanto responda, por favor, as perguntas a seguir de acordo com o que você realmente sente com total sinceridade:

## 1. Caracterização do entrevistado

Marque um "x" na opção que corresponde a sua resposta

<p>1.1. Qual a sua idade?</p> <p>1) <input type="checkbox"/> até 20 anos</p> <p>2) <input type="checkbox"/> de 21 até 25 anos</p> <p>3) <input type="checkbox"/> de 26 até 30 anos</p> <p>4) <input type="checkbox"/> de 31 até 35 anos</p> <p>5) <input type="checkbox"/> de 36 até 45 anos</p> <p>6) <input type="checkbox"/> de 46 até 55 anos</p> <p>7) <input type="checkbox"/> mais de 56 anos</p> <p>1.2. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?</p> <p>1) <input type="checkbox"/> Até 3 meses (período de experiência)</p> <p>2) <input type="checkbox"/> De mais de 3 meses até 6 meses</p> <p>3) <input type="checkbox"/> De mais de 6 meses até 12 meses</p> <p>4) <input type="checkbox"/> De mais de 1 ano até 2 anos</p> <p>5) <input type="checkbox"/> De mais de 2 anos até 4 anos</p> <p>6) <input type="checkbox"/> De mais de 4 anos até 7 anos</p> <p>7) <input type="checkbox"/> De mais de 7 anos até 10 anos</p> <p>8) <input type="checkbox"/> De mais de 10 anos até 15 anos</p> <p>9) <input type="checkbox"/> De mais de 15 anos até 20 anos</p> <p>10) <input type="checkbox"/> Mais de 20 anos</p> <p>1.3. Sexo:</p> <p>1) <input type="checkbox"/> Masculino</p> <p>2) <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>1.4. Estado civil:</p> <p>1) <input type="checkbox"/> solteiro</p> <p>2) <input type="checkbox"/> casado (legalmente ou não)</p> <p>3) <input type="checkbox"/> separado ou divorciado</p> <p>4) <input type="checkbox"/> viúvo</p> <p>1.5. Além de você, quantas pessoas dependem de seus ganhos?</p> <p>1) <input type="checkbox"/> Nenhuma</p> <p>2) <input type="checkbox"/> 1 pessoa</p> <p>3) <input type="checkbox"/> 2 pessoas</p> <p>4) <input type="checkbox"/> 3 pessoas</p> <p>5) <input type="checkbox"/> 4 pessoas</p> <p>6) <input type="checkbox"/> 5 pessoas</p> <p>7) <input type="checkbox"/> + de 5 pessoas</p> <p>(Vá para o subitem 1.6 acima a direita)</p>	<p>1.6. Qual é o seu maior nível de escolaridade?</p> <p>1) <input type="checkbox"/> Ensino fundamental até a 4ª série (primário)</p> <p>2) <input type="checkbox"/> Ensino fundamental até a 8ª série (primário + ginásio)</p> <p>3) <input type="checkbox"/> Ensino médio (2º grau, científico ou técnico)</p> <p>4) <input type="checkbox"/> Superior incompleto</p> <p>5) <input type="checkbox"/> Superior completo</p> <p>6) <input type="checkbox"/> Pós-graduação (<i>lato-senso</i>)</p> <p>7) <input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p>1.7. Qual é o seu nível hierárquico atual?</p> <p>1) <input type="checkbox"/> Presidência ou diretoria</p> <p>2) <input type="checkbox"/> Outros níveis de chefia, gerência, supervisão, coordenação, etc.</p> <p>3) <input type="checkbox"/> Sem cargo de chefia</p> <p>1.8. Qual é o seu papel no programa de remuneração variável? (Se for o caso, dê mais de uma resposta)</p> <p>1) <input type="checkbox"/> Representar o sindicato na comissão de negociação;</p> <p>2) <input type="checkbox"/> Representar os empregados na comissão de negociação;</p> <p>3) <input type="checkbox"/> Representar a empresa na comissão de negociação;</p> <p>4) <input type="checkbox"/> Estabelecer, negociar, ou fiscalizar o cumprimento das metas pelos empregados;</p> <p>5) <input type="checkbox"/> Negociar as metas com meus superiores e procurar cumpri-las;</p> <p>6) <input type="checkbox"/> Receber as metas prontas e procurar cumpri-las.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2. Avaliação do plano de remuneração variável (ou PRV, como conhecido nesta empresa):

### 2.1. Avaliação do PRV atual

Em cada linha abaixo, marque com um “x” o quadro da coluna correspondente a sua avaliação sobre o que você espera de um PRV ideal. Considere a escala variando de 1 (muito menos do que você esperava) até 5 (muito mais do que você esperava).

Muito menos do que você esperava → 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 ← Muito mais do que você esperava

Como você avalia...						Não sei ou não se aplica
1) O valor que você recebeu no PRV no ano passado	1	2	3	4	5	
2) O valor previsto a receber no PRV neste ano	1	2	3	4	5	
3) O tempo que você dedica ao trabalho face ao PRV	1	2	3	4	5	
4) Sua participação no estabelecimento das metas	1	2	3	4	5	
5) A justiça do processo de estabelecimento de metas	1	2	3	4	5	
6) A adequação das metas ao que você realmente faz	1	2	3	4	5	
7) As cobranças sobre você para alcançar as metas	1	2	3	4	5	
8) As alterações nas metas ao longo do ano	1	2	3	4	5	
9) A dificuldade para se alcançar <b>todas</b> as suas metas individuais	1	2	3	4	5	
10) A dificuldade para se alcançar <b>todas</b> as suas metas coletivas do seu setor de trabalho	1	2	3	4	5	
11) A dificuldade para se alcançar <b>todas</b> as suas metas coletivas para toda a empresa	1	2	3	4	5	
12) Trabalhar, de uma maneira geral, sob o regime de metas a cumprir.	1	2	3	4	5	

Na tabela abaixo, avalie considerando que a escala varia de

Muito pior do que você esperava → 

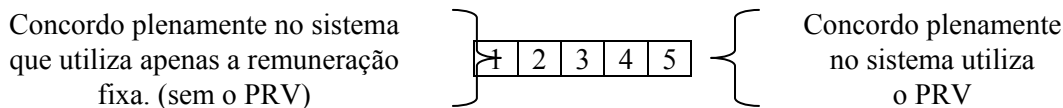
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 ← Muito melhor do que você esperava

Como você avalia ...						Não sei ou não se aplica
13) A relação de parceria entre os empregados e a empresa construída com o PRV	1	2	3	4	5	
14) O critério de divisão do bolo de recompensas monetárias entre os participantes do PRV	1	2	3	4	5	
15) Seu conhecimento a respeito do PRV atual	1	2	3	4	5	
16) A comunicação a respeito do PRV com empregados	1	2	3	4	5	
17) O relacionamento entre empregados devido ao PRV	1	2	3	4	5	
18) A relação dos chefes com os subordinados no PRV	1	2	3	4	5	
19) A gestão da empresa em função do PRV	1	2	3	4	5	
20) A credibilidade geral de PRV	1	2	3	4	5	
21) As vantagens do PRV para a empresa	1	2	3	4	5	
22) As vantagens do PRV para você	1	2	3	4	5	
23) O PRV de uma maneira geral	1	2	3	4	5	

## 2.2. Comparação entre a remuneração variável (PRV + remuneração fixa) com apenas a remuneração fixa

Compare o PRV atual com o sistema tradicional que utiliza apenas a remuneração fixa. Se você nunca trabalhou em uma empresa só com remuneração fixa responda supondo a inexistência do PRV atual. Avalie considerando que a escala varia de:



Considere ainda que o meio da escala (nº 3) corresponde a situação onde a afirmação abaixo é igual para os dois sistemas”.

Como você avalia as afirmações abaixo?						Não sei / não se aplica
1) Há maior incentivo para o esforço no trabalho.	1	2	3	4	5	
2) O desafio profissional é maior devido às metas.	1	2	3	4	5	
3) Existe mais justiça na remuneração.	1	2	3	4	5	
4) O ganho total (R\$) é muito maior.	1	2	3	4	5	
5) Sabe-se exatamente o que fazer para melhorar a remuneração	1	2	3	4	5	
6) A empresa cumpre fielmente o que promete.	1	2	3	4	5	
7) Trabalha-se muito mais horas por dia.	1	2	3	4	5	
8) Falta-se menos ao trabalho.	1	2	3	4	5	
9) A qualidade do trabalho é maior.	1	2	3	4	5	
10) A quantidade produzida é maior.	1	2	3	4	5	
11) Há mais empenho para reduzir custos e aumentar os lucros.	1	2	3	4	5	
12) Há mais empenho para cumprir prazos.	1	2	3	4	5	
13) Facilita mais o trabalho em equipe.	1	2	3	4	5	
14) Existe mais visão de longo prazo.	1	2	3	4	5	
15) Há maior empenho na satisfação do cliente interno e externo	1	2	3	4	5	
16) Contribuí para melhorar o relacionamento com os colegas.	1	2	3	4	5	
17) Contribuí para melhorar o relacionamento com seu chefe.	1	2	3	4	5	
18) Você recebe mais cobranças de terceiros	1	2	3	4	5	
19) Você se cobra muito mais.	1	2	3	4	5	
20) Você cobra muito mais seus colegas.	1	2	3	4	5	
21) A avaliação de desempenho é mais justa.	1	2	3	4	5	
22) De uma maneira geral, lhe conduz a um melhor desempenho.	1	2	3	4	5	
23) De uma maneira geral, é o melhor sistema para o empregado.	1	2	3	4	5	
24) De uma maneira geral, conduz a empresa a um melhor desempenho.	1	2	3	4	5	
25) De uma maneira geral, é o sistema onde tenho mais vontade e disposição para me esforçar no trabalho.	1	2	3	4	5	



### 3. Avaliação da motivação

3.1. Questões para avaliar a motivação para o trabalho						Não sei ou não se aplica
Marque um “x” no quadro da coluna à direita que melhor corresponde a sua opinião em relação às afirmações abaixo. Considere a escala variando de 1 (discordo plenamente) até 5 (concordo plenamente).						
Discordo plenamente → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente						
1) Estou muito entusiasmado com meu trabalho atualmente.	1	2	3	4	5	
2) Gostaria muito de estar fazendo outras coisas nesta empresa.	1	2	3	4	5	
3) O valor recebido com PRV foi muito significativo para mim.	1	2	3	4	5	
4) O PRV está proporcionando desafios profissionais.	1	2	3	4	5	
5) Interesse muito pelas recompensas financeiras do PRV.	1	2	3	4	5	
6) Interesse muito pelas recompensas não financeiras do PRV.	1	2	3	4	5	
7) Posso melhorar meu desempenho através do esforço próprio.	1	2	3	4	5	
8) Um bom desempenho me leva às recompensas que desejo	1	2	3	4	5	
9) Percebo justiça quando comparo o que recebi pelo meu desempenho frente ao que meus colegas receberam pelo desempenho deles	1	2	3	4	5	
10) Procuo dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	1	2	3	4	5	
11) Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles	1	2	3	4	5	
12) Procuo criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho.	1	2	3	4	5	
13) Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles.	1	2	3	4	5	
14) Acredito na conduta da diretoria	1	2	3	4	5	
15) Existem regras justas na relação com os empregados	1	2	3	4	5	
16) Há respeito nas ações da empresa em relação aos empregados	1	2	3	4	5	
17) Tenho orgulho do que faço nesta empresa	1	2	3	4	5	
18) Estou muito satisfeito com os relacionamentos no trabalho	1	2	3	4	5	
19) Vejo nas metas um grande desafio profissional que me atrai	1	2	3	4	5	
20) De uma maneira geral, tenho muita vontade e disposição para me esforçar no que estou fazendo nesta empresa.	1	2	3	4	5	

### 3.2. Opções motivacionais

O que mais motiva suas ações no trabalho?

(Marque uma única opção com um “x” na coluna da direita. Se você se motivar ao mesmo tempo por mais de um dos fatores apresentados abaixo, marque o “x” no quadro da opção nº 11 e escreva os números dos fatores que lhe motivam no espaço disponível).

1) Alcançar ou superar metas desafiadoras. “Quebrar o próprio recorde”.	
2) Ser o melhor da equipe naquilo que você faz.	
3) Trabalhar com o novo, o desconhecido, o complexo.	
4) Criar e manter relacionamentos amigáveis no trabalho	
5) Ganhar dinheiro	
6) Ser reconhecido pelos colegas e superiores	
7) Realizar as tarefas que gosto do princípio ao fim. Ver que o trabalho é útil	
8) Comandar pessoas, ter responsabilidade pela equipe, ter poder.	
9) Trabalhar o mínimo necessário, ter tranquilidade, não ser cobrado, “ficar quieto no meu canto” mesmo que eventualmente não consiga melhorias futuras.	
10) Outras (especificar)	
11) Motivo-me igualmente pelo descrito nos seguintes números acima (especificar):	

Qual dos três estilos abaixo você adota na maioria das vezes no seu dia-a-dia em situações onde é impossível conciliá-los? (marque um x em apenas um deles)

12) Procuo dominar tarefas complexas, lutar pelo sucesso ou ter um desempenho superior ao padrão.	
13) Procuo criar e preservar relacionamentos amigáveis no trabalho.	
14) Procuo influenciar e controlar o comportamento dos outros bem como ser responsável pelo trabalho deles. Procuo estar no comando das situações.	

#### 4. Questões para avaliar as variáveis de contexto

4.1. Investigação a respeito da satisfação no trabalho						Não sei / não se aplica
Marque um "x" no quadro da coluna à direita que melhor corresponde a sua opinião em relação às afirmações abaixo. Considere a escala variando de 1 (discordo plenamente) até 5 (concordo plenamente). Discordo plenamente → 1 2 3 4 5 ← Concordo plenamente						
1) Estou muito satisfeito com as instalações, equipamentos de trabalho, temperatura ambiente, limpeza etc. do meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	
2) Estou muito satisfeito com meu chefe (estilo gerencial + relacionamento)	1	2	3	4	5	
3) Estou muito satisfeito com as normas e regulamentos da empresa	1	2	3	4	5	
4) Estou muito satisfeito com a segurança que tenho no trabalho (risco de acidente e doenças do trabalho etc.)	1	2	3	4	5	
5) Estou muito satisfeito com os cursos e treinamentos ofertados pela empresa	1	2	3	4	5	
6) Estou satisfeito com minha remuneração total.	1	2	3	4	5	
7) Não vejo risco de ser demitido no curto prazo	1	2	3	4	5	
8) Tenho vontade de continuar trabalhando nesta empresa.	1	2	3	4	5	
9) De uma maneira geral, estou satisfeito nesta empresa.	1	2	3	4	5	

4.2. Investigação a respeito da influência de outros fatores sobre o desempenho						Não sei / não se aplica
Marque um "x" no quadro da coluna à direita que melhor corresponde a sua opinião Considere a escala variando de 1 (nunca) até 5 (sempre). Nunca → 1 2 3 4 5 ← Sempre						
1) Fatores pessoais tais como falta de conhecimento, treinamento, condição psicológica, condição física ou de saúde etc. estão afetando o seu desempenho (cumprimento das metas)	1	2	3	4	5	
2) O seu desempenho (cumprimento das metas) é o resultado de um trabalho de equipe.	1	2	3	4	5	
3) As pessoas que trabalham na empresa e não participam do PRV afetam seu desempenho (cumprimento de metas)	1	2	3	4	5	
4) Fatores externos afetam seu desempenho (cumprimento das metas). (Exemplos de fatores externos: variação do dólar, juros, concorrentes, política, legislação, fornecedores, mercado, clima, novas tecnologias etc)	1	2	3	4	5	
5) Fatores internos afetam seu desempenho (cumprimento das metas) (Exemplos de fatores internos: ferramentas, equipamentos, riscos de acidente, temperatura ambiente, poluição, estilo da gerência para planejar, organizar, dirigir e controlar, clima organizacional, treinamento na tarefa etc)	1	2	3	4	5	

## 4.3. Distribuição dos efeitos dos fatores que afetam o desempenho obtido

A que você atribui o seu resultado obtido frente às metas que lhe foram estabelecidas no ano passado? (Distribua os percentuais de forma que a soma dê 100%)

FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO (cumprimento das metas)	PERCENTUAL
1) Seu próprio esforço para o cumprimento das metas.	
2) O esforço dos demais membros da equipe a qual você pertence.	
3) Pessoas que trabalham na empresa e não participam do PRV	
4) Fatores externos à empresa (Exemplos de fatores externos: variação do dólar, juros, concorrentes, política, legislação, fornecedores, mercado, clima, novas tecnologias etc)	
5) Fatores internos à empresa. (Exemplos de fatores internos: ferramentas, equipamentos, riscos de acidente, temperatura ambiente, poluição, estilo da gerência para planejar, organizar, dirigir e controlar, clima organizacional, treinamento na tarefa etc)	
Total	100%

## 5. Avaliação do desempenho do empregado

Para cada item abaixo, marque um “x” no quadro da coluna à direita que melhor corresponde a sua avaliação a respeito do que você espera de um PRV ideal: Considere a escala variando de 1 (muito pior / muito menos que o esperado) até 5 (Muito melhor / muito mais que o esperado).

Muito pior / Muito menos do que você esperava

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

← Muito melhor / Muito mais do que você esperava

→

5.1. Avaliação do processo de avaliação de desempenho						Não sei ou não se aplica
	1	2	3	4	5	
1) O método utilizado para avaliação do seu desempenho	1	2	3	4	5	
2) Os indicadores utilizados para sua avaliação de desempenho	1	2	3	4	5	
3) A frequência com que é feita sua avaliação de desempenho	1	2	3	4	5	
4) A justiça existente no processo de avaliação do seu desempenho	1	2	3	4	5	
5) A subjetividade existente no processo de avaliação do seu desempenho	1	2	3	4	5	
6) Os conflitos decorrentes do processo de avaliação de desempenho	1	2	3	4	5	
7) A frequência com que você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando seu <u>desenvolvimento pessoal</u>	1	2	3	4	5	
8) A frequência com que você recebe um retorno a respeito do seu desempenho objetivando o <u>pagamento de recompensas</u> ou aumento de salários	1	2	3	4	5	
9) O treinamento dado a quem lhe avalia para fazê-lo corretamente	1	2	3	4	5	
10) As vantagens que você vê no processo de avaliação do seu desempenho	1	2	3	4	5	
11) As desvantagens que você vê no processo de avaliação do seu desempenho	1	2	3	4	5	
12) De uma maneira geral, como você avalia o processo de avaliação do seu desempenho.	1	2	3	4	5	

Agora, avalie usando a escala variando de 1 (nunca) até 5 (sempre)

Nunca → 

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 ← Sempre

5.2. Investigação sobre como o empregado avalia seu próprio desempenho						Não sei / Não se aplica
	1	2	3	4	5	
1. Evito faltar ao trabalho	1	2	3	4	5	
2. Procuo não chegar atrasado no trabalho	1	2	3	4	5	
3. Busco novos conhecimentos necessários ao trabalho	1	2	3	4	5	
4. Estou fazendo cursos fora do ambiente da empresa	1	2	3	4	5	
5. Estou fazendo o que posso para reduzir custos e aumentar lucros	1	2	3	4	5	
6. Procuo me relacionar bem com meu chefe	1	2	3	4	5	
7. Procuo me relacionar bem com meus colegas	1	2	3	4	5	
8. Procuo satisfazer os clientes internos e externos	1	2	3	4	5	
9. Procuo produzir o máximo que posso atualmente (quantidade)	1	2	3	4	5	
10. Estou procurando uma forma de reduzir os prazos do que faço	1	2	3	4	5	
11. Cumpro rigorosamente os prazos que me são atribuídos	1	2	3	4	5	
12. Estou cometendo o mínimo de erros que posso	1	2	3	4	5	
13. Coloco-me a disposição para cooperar	1	2	3	4	5	
14. Tenho procurado ser cordial com todos	1	2	3	4	5	
15. Tenho uma visão geral dos negócios da empresa	1	2	3	4	5	
16. Contribuo além das minhas funções por melhores resultados da empresa	1	2	3	4	5	
17. O meu desempenho é melhor quando sou pressionado profissionalmente	1	2	3	4	5	
18. Cumpri as metas de minha responsabilidade no PRV ano passado	1	2	3	4	5	
19. Estou me empenhando para cumprir minhas metas no PRV este ano	1	2	3	4	5	
20. De uma maneira geral, meu desempenho é ótimo.	1	2	3	4	5	
21. De uma maneira geral, avalie o seu desempenho atual dando uma nota de zero (péssimo) a 10 (ótimo):						

## 6. Investigação sobre os ganhos

## 6.1. Quantificação do valor esperado e do valor recebido no PRV

Responda as questões abaixo utilizando valores <u>aproximados</u>	R\$	Não sei/ não me lembro
1) Quanto você recebeu no PRV relativo ao ano passado?		
2) Quanto você esperava receber?		
3) Quanto você espera receber no PRV relativo a este ano?		

## 6.2. Qual a sua faixa de remuneração total mensal atual (valor bruto incluindo abonos gratificações etc.)?

- 1) ( ) Até R\$ 500,00
- 2) ( ) Mais de R\$ 500,00 até R\$ 1.000,00
- 3) ( ) Mais de R\$ 1.000,00 até R\$ 1.500,00
- 4) ( ) Mais de R\$ 1.500,00 até R\$ 2.000,00
- 5) ( ) Mais de R\$ 2.000,00 até R\$ 2.500,00
- 6) ( ) Mais de R\$ 2.500,00 até R\$ 3.000,00
- 7) ( ) Mais de R\$ 3.000,00 até R\$ 3.500,00
- 8) ( ) Mais de R\$ 3.500,00 até R\$ 4.000,00
- 9) ( ) Mais de R\$ 4.000,00 até R\$ 4.500,00
- 10) ( ) Mais de R\$ 4.500,00 até R\$ 5.000,00
- 11) ( ) Mais de R\$ 5.000,00

## ANEXO D

## GLOSSÁRIO

(Vinculação das questões do questionário quantitativo aos temas e teorias)

<b>TEMAS</b>	<b>QUESTÕES</b>	<b>BASE TEÓRICA</b>
1. Caracterização dos entrevistados	1.1 até 1.8	
2. Avaliação do plano de remuneração variável		
2.1. Avaliação do plano atual	1, 2, 3, 4 até 12 13 14 15 até 23	Lawler III Locke e parceiros, Lawler III Lawler III, Atkinson Adams Lawler III, Atkinson
2.2. Comparação entre a remuneração variável e a remuneração fixa	1 até 25	Lawler III
3. Motivação		
3.1. Motivação no trabalho		
Entusiasmo pelo trabalho	1	Vroom, Lawler III, outros
Interesse por outras atividades	2	Vroom, Lawler III, outros
Valor da recompensa (valência)	3	Vroom
Desafios profissionais	4	Maslow, Herzberg, Locke
Interesse por dinheiro (valência)	5	Vroom, Lawler III e parceiros
Interesse por recompensas não financeiras (valência)	6	Vroom
Instrumentalidade	7	Vroom
Expectativa	8	Vroom
Equidade	9	Adams
Necessidade de realização	10	McClelland
Necessidade de afiliação	11	McClelland
Necessidade de poder	12	McClelland
Confiança / credibilidade	13	Levering
Confiança / “jogo limpo”	14	Levering
Camaradagem	15	Levering
Confiança / respeito	16	Levering
Orgulho	17	Levering
Relacionamento	18	Levering, McClelland
Desafio profissional / metas	19	Locke, Lawler III
Motivação em geral	20	Vroom, Lawler III, outros

TEMAS	QUESTÕES	BASE TEÓRICA
3.2. Opções motivacionais		
Metas	1	Locke
Desafio profissional	2	Maslow, Herzberg, Alderfer.
Conteúdo do cargo e tarefa	3	Maslow, Herzberg, Alderfer
Necessidade de afiliação	4	McClelland, Alderfer
Dinheiro	5	Lawler III e parceiros
Reconhecimento	6	Maslow, Alderfer
Realização	7	McClelland, Maslow
Poder	8	McClelland
Trabalhar pouco	9	
Outros	10	
Múltiplas fontes de motivação	11	
Necessidade de realização	12	McClelland
Necessidade de afiliação	13	McClelland
Necessidade de poder	14	McClelland
4. Variáveis de contexto		
4.1. Satisfação no trabalho	1 até 9	Lawler III; Pinder
4.2. Influência de outros fatores sobre o desempenho		
Fatores pessoais	1	Lawler III e outros
Influência dos pares na equipe	2	Lawler III e outros
Não participantes do programa	3	Lawler III e outros
Fatores externos à empresa	4	Lawler III e outros
Fatores internos da empresa	5	Lawler III e outros
4.3. Distribuição dos efeitos dos fatores que afetam o desempenho obtido	1 até 5	Lawler III e outros
5. Avaliação do desempenho do empregado		
5.1. Avaliação do processo de avaliação do desempenho		
O método de avaliação	1	Lawler III; Henderson; outros
Indicadores utilizados	2	Schiehll e Morissette; Coopers e Lybrand; Lobingier
Freqüência da avaliação	3	Lawler III
Justiça do processo	4	Lawler III
Subjetividade do processo	5	Lawler III
Conflitos decorrentes	6	Henderson; outros.
Freqüência do retorno	7 e 8	Lawler III
Treinamentos	9	Lawler III
Vantagens / desvantagens	10 e 11	Lawler III, outros.
Avaliação em geral	12	
5.2. Auto-avaliação do desempenho	1 até 21	LawlerIII, Schiehll e Morissette; Coopers e Lybrand; Lobingier
6. Investigação sobre os ganhos		
6.1. Valor esperado x recebido	1 até 5	Lawler III
6.2. Faixa salarial	1 até 11	

## ANEXO E

**QUESTÕES CHAVES PARA INVESTIGAÇÃO DAS HIPÓTESES**

De uma maneira geral, cada bloco de questões existentes no questionário quantitativo se apóia na lógica de levar o respondente a refletir em detalhes ao longo das diversas perguntas sobre o tema investigado. A última questão do bloco representa uma síntese do pensamento do entrevistado. Desta forma, ela será considerada como chave para a investigação das hipóteses enquanto que as anteriores fornecerão uma melhor compreensão do porquê da conclusão emitida.

Os elementos da investigação apresentados abaixo estão de acordo com a representação gráfica do problema da pesquisa conforme a figura 4.

ELEMENTOS DA INVESTIGAÇÃO	Nº DAS QUESTÕES NO QUESTIONÁRIO
1) Plano de remuneração variável	2.1.12; 2.1.23 e 2.2.25
2) Motivação no trabalho	3.1.20 e 3.2
3) Desempenho no trabalho	5.2.18; 5.2.19; 5.2.20 e 5.2.21.
4) Variáveis de contexto para análise multivariada	
▪ Características do entrevistado	1.1 até 1.8
▪ Satisfação com o trabalho	4.1.9
▪ Outras influências sobre o desempenho	4.2.1 até 4.2.5 e 4.3.2 até 4.3.5
▪ Avaliação do processo de avaliação	5.1.12
5) Avaliação da hipótese $H_{01}$	Correlação entre os elementos 1 e 2
6) Avaliação da hipótese $H_{02}$	Correlação entre os elementos 2 e 3
7) Avaliação da hipótese $H_{03}$	Correlações entre 2.2.22; 2.2.24 e as
▪ Variável de controle	questões que medem desempenho (3) 2.2.25