



# A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA COMERCIAL

**Jaqueline Freitas Arruda**

(UFF)

**Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez**

(UFF)

## **Resumo**

*Pretende-se, neste estudo, apresentar a remuneração por desempenho como uma alternativa estratégica para atender os requisitos de um mercado, onde a principal maneira de construir vantagem competitiva é por intermédio do capital humano, num cenário onde cargos não são mais suficientes para definir o nível de remuneração, num ambiente onde empregados com desempenhos excepcionais querem ser diferenciados dos demais, além de empresas que precisam conter custos. Dado que a contribuição humana é alavancada à medida que o trabalhador se sente satisfeito, optou-se por pesquisar a correlação da remuneração por resultados com a satisfação dos funcionários por meio de um estudo de caso numa empresa varejista, pesquisando funcionários que recebiam remuneração variável e funcionários que não recebiam. Aplicou-se uma escala atitudinal afetiva Likert em 153 funcionários com questões ligadas às cinco necessidades humanas - fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. O resultado demonstrou que o nível de satisfação dos funcionários que recebiam remuneração variável foi ligeiramente menor - 16% ou 0,64 pontos - que o nível de satisfação dos funcionários que não recebiam. Quanto ao objetivo geral, conclui-se que, não existe a correlação entre a adoção de remuneração por resultados e a satisfação dos empregados. A remuneração por resultados, por si só, não melhora a satisfação dos funcionários em suas necessidades básicas. Há diversos fatores intrínsecos e extrínsecos que interferem na motivação das pessoas para adotarem certos comportamentos e os motivos não são influenciados de forma isolada. Não é adequado utilizar estímulos extrínsecos, como remuneração, para estimular o desempenho dos funcionários em detrimento da motivação e do interesse intrínsecos em*

*relação ao trabalho que é realizado, porque existe uma interdependência entre as recompensas. Cada organização deve achar o melhor mix na sua relação com seus trabalhadores, considerando a satisfação das pessoas e a aderência das práticas de recompensa com a estratégia organizacional e com os objetivos a serem alcançados.*

*Palavras-chaves: Satisfação dos Funcionários, Motivação, Remuneração por Resultados, Reconhecimento e Recompensa.*

## **1. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

A complexidade do ambiente econômico e dos avanços tecnológicos impõe para as organizações o repensar das suas formas de gestão (RODRIGUEZ, LOUREIRO E VIEIRA, 2005 p. 267). Segundo Wood Junior (2011, p.37), as profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. A questão central é transformar a remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionador de processos de melhoria e aumento da competitividade.

Porém, segundo Souza (2006, p. 151), em um contexto marcado pela relevância da pessoa no processo de geração de valor, onde a solução de problemas não advém apenas dos ocupantes de posições hierárquicas elevadas, mas do conhecimento daqueles que atuam diretamente nos processos, as formas de recompensa financeiras precisam associar resultados individuais aos de equipes e ao desempenho corporativo.

Já segundo Low Kalafut (2003), pesquisas demonstram que a remuneração tem influência no desempenho das empresas. E Oliveira (2004, p 345) cita que acredita-se que os empregados se motivem a agir mais em prol das metas da empresa, pensando nos resultados que serão partilhados e que, ao receberem o pagamento referente aos objetivos alcançados, ficarão satisfeitos, pois, uma renda maior lhes permitirá atingir outras necessidades, que uma renda menor não permitiria.

O desafio para o futuro é continuar criando formas de compensação cada vez mais alinhadas ao negócio e que, ao mesmo tempo, motivem as pessoas a produzir no seu potencial máximo, remunerando-as de forma condizente por isso (WESTIN, 2002, p. 345).

O motivo de escolha deste tema para a Pesquisa foi o fato de trabalhar com desenho de programas de remuneração variável e ter assistido a apresentação do artigo “A influência da remuneração variável na satisfação das pessoas” que foi apresentado no CNEG (III CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO) do Latec/UFF 2005. Na minha experiência com o tema, percebo que apesar do papel importante que os Sistemas de Recompensa exercem sobre a satisfação e desempenho dos Trabalhadores, poucas empresas reconhecem esta relevância no desenho de seus programas de recompensa.

A questão de pesquisa pretende responder se o nível de satisfação dos funcionários que recebem remuneração por desempenho é maior que o nível de satisfação dos funcionários que não recebem remuneração por desempenho.

## **2. OBJETIVO**

### **2.1. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral desta pesquisa é verificar se a adoção de um sistema de remuneração de resultados melhora a satisfação dos funcionários considerando a hierarquia de necessidades proposta por Maslow.

### **2.2. SUPOSIÇÕES E QUESTÕES-TESTE**

A empresa, objeto de nossa pesquisa, assumindo estas premissas, decidiu adotar uma Política de Remuneração por Resultados para uma parte de seus trabalhadores e julga que:

- Os funcionários das unidades que recebem remuneração por desempenho estão mais satisfeitos do que aqueles das unidades que não recebem;
- Os funcionários (próprios e terceirizados) têm ciência do funcionamento do sistema de remuneração por desempenho;
- Os funcionários (próprios e terceirizados) acompanham regularmente suas metas;
- Os funcionários (próprios e terceirizados) julgam as metas factíveis;
- Dentre as ações que a empresa deve fazer para garantir a satisfação do funcionário (próprios e terceirizados), oferecer a remuneração por desempenho é o que os deixa mais satisfeito.

## **3. MÉTODO**

A pesquisa utiliza-se de um eixo de revisão da literatura e de outro lado de pesquisa de campo, realizada em uma organização, considerada estudo de caso.

Optou-se por um estudo de caso numa empresa comercial, de capital privado e fechado com, à época da pesquisa, mais de 60 lojas em alguns estados da região sudeste.

Esta empresa, que foi denominada Empresa Comercial, possui lojas de autosserviço onde o cliente escolhe o que deseja e dirige-se ao caixa para efetuar o pagamento, sem precisar que alguém o sirva. Como a proposta da empresa é oferecer soluções que atendam as necessidades de

cada cliente, a estratégia de remuneração usada era somente fixa para que o foco dos profissionais estivesse no atendimento e não na venda “a qualquer custo”.

No entanto, em função de práticas adotadas pelos concorrentes para a comercialização de telefones celulares, a Empresa Comercial precisou adotar um tipo diferente de remuneração por desempenho (variável e condicionada à venda) para os profissionais que efetuavam a venda destes produtos em algumas de suas lojas. Como esta estratégia era um teste, a Empresa Comercial optou por operar de duas formas: para as unidades localizadas na área metropolitana a empresa optou por utilizar profissionais terceirizados especialistas em promoção de vendas, que tinham remuneração fixa e variável. Estes eram terceirizados, pois a estratégia de negócio não admitia empregados próprios sendo remunerados por venda realizada. Já para as unidades localizadas no interior a empresa optou por utilizar seus próprios empregados que tinham somente uma remuneração fixa que era menor que a soma da fixa e variável do outro grupo.

O treinamento e os benefícios eram iguais para os dois tipos de profissionais.

Esses dois grupos de profissionais foram pesquisados. À época da pesquisa, eram 250 trabalhadores distribuídos em 69 lojas.

O instrumento de coleta de dados usado foi o questionário e, para garantir que fosse fundamentado nas necessidades humanas básicas e estruturado no objetivo geral do trabalho, adotou-se o questionário de Gomes (2003), onde se fez algumas modificações e adaptações, porém sem prejudicar sua estrutura. Esse instrumento está baseado numa escala atitudinal afetiva LIKERT, cuja escala varia da seguinte forma:

- Grau 1 significa que você está muito insatisfeito
- Grau 2 significa que você está insatisfeito
- Grau 3 significa que você está um pouco insatisfeito
- Grau 4 significa que você está um pouco satisfeito
- Grau 5 significa que você está satisfeito
- Grau 6 significa que você está muito satisfeito

O quadro a seguir apresenta os intervalos de graus e o nível de satisfação definido:

INTERVALO DE GRAU	NÍVEL DE SATISFAÇÃO
Grau menor ou igual a 2,5	Baixo índice de satisfação

Grau entre 2,5 e 4,5	Médio índice de satisfação
Grau superior a 4,5	Alto índice de satisfação

**Quadro 1** – Segmentação escalar do instrumento de coleta de dados

**Fonte:** Adaptado de Gomes, 2003

As perguntas oferecem um universo de respostas que abrangem as possíveis percepções e considera as dimensões relevantes das necessidades básicas de Maslow (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, autoestima e auto-realização).

A seguir, o quadro 2 ilustra um excerto do questionário de medidas atitudinais afetivas pelo método de Likert:

o	ITEM	GRAU DE SATISFAÇÃO					
		1	2	3	4	5	6
1	Seu tipo de trabalho, as tarefas e atividades que realiza.						
2	A remuneração que você recebe.						
4	O grau de segurança (estabilidade) do seu emprego.						
5	As possibilidades de criatividade que seu trabalho oferece.						
6	O tempo de que você dispõe para realizar e concluir as atividades que estão a seu cargo.						
7	O ambiente físico no qual você realiza seu trabalho, compreendendo instalações, equipamentos, iluminação, ventilação, espaço, ruídos e etc.						

**Quadro 2** – Excerto do questionário

**Fonte:** O próprio autor

Para atender a três outros objetivos dessa pesquisa, foram colocadas três perguntas com opções de respostas.

**a) Você está ciente de como funciona o sistema de remuneração variável (atingimento de metas)?**  
 Sim, totalmente       Sim, parcialmente       Não estou ciente

**b) Você acompanha as metas e a evolução do cumprimento dessas metas em sua loja?**  
 Sim, totalmente       Sim, parcialmente       Não acompanho

**c) Você julga as metas propostas pela empresa como sendo factíveis de serem atingidas?**  
 Sim, totalmente       Sim, parcialmente       Não julgo factíveis de serem cumpridas

**d) O que lhe deixaria mais satisfeito? (marcar uma única resposta)**  
 Receber elogios freqüentemente de sua chefia  
 Receber remuneração variável todos os meses

- ( ) Participar de reuniões de confraternização
- ( ) Ter oportunidades de fazer coisas nas quais você se destacaria em seu local de trabalho

**Quadro 3** - Excerto da folha inicial dos questionários

**Fonte:** O próprio autor

Essa pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória quanto a seus objetivos; e qualitativa quanto à natureza das variáveis. Foram pesquisados todos os indivíduos da população.

## 4. REVISÃO DA LITERATURA

### 4.1. REFERENCIAL TEÓRICO

Foram estudados alguns temas que interferem no comportamento humano no trabalho, dentre eles: Fatores que condicionam o desempenho, Motivação, Satisfação no trabalho e Remuneração por Desempenho.

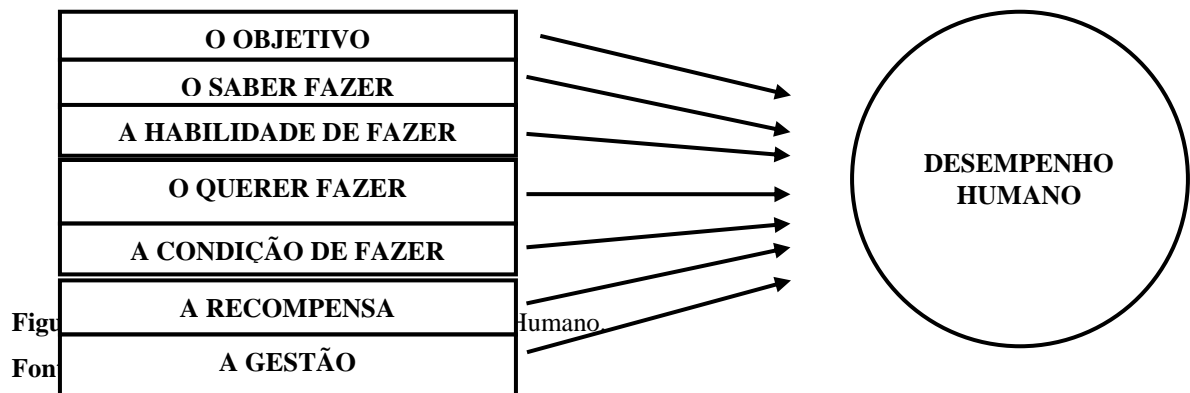
Em relação aos **fatores que condicionam o desempenho**, vimos em Marras (2011) que:

Inicia-se com o objetivo a ser alcançado. Para que algo seja realmente feito é necessário que alguém saiba onde é preciso chegar. Necessita-se também de conhecimento para execução. Mas isso não basta, pois a pessoa pode ter o poder do saber, mas não do fazer. Nesse ponto entra a habilidade. A pessoa sabe o que fazer e agora sabe também como fazer. Mas é preciso que a pessoa queira fazer. Não se pode ignorar a necessidade de ter condições apropriadas para execução do trabalho, sejam elas equipamentos, tecnologia, espaço físico etc. Nesse ínterim o ciclo do desempenho está fechado, porém para que ele seja executado diversas vezes com êxito, torna-se primordial a recompensa.

A observação do dia a dia do ambiente corporativo deixa clara a existência de mais um fator que condiciona o desempenho humano que não foi citado pelo autor, mas que considera-se de grande importância. Esse é o fator Gestão.

Segundo Rodriguez, Loureiro e Vieira (2006, p. 223), os desafios estratégicos das empresas e as exigências oriundas dos novos cenários externos requerem um perfil de líderes que assegure competitividade e excelência na gestão, com pessoas felizes e equipes competentes, comprometidas com a sustentabilidade do negócio.

Desta forma consegue-se identificar sete fatores que influem decisivamente no desempenho humano, conforme figura 2 a seguir:



Em relação à **motivação e satisfação no trabalho**, vimos em linhas gerais que, motivação consiste num estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento (SPECTOR, 2006, p. 284). Já a Satisfação é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns dos seus aspectos (SPECTOR, 2006, p. 321).

Spector (2006, p. 284) acrescenta que:

Vista por uma perspectiva, a motivação tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo.

Vista por outra perspectiva, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades. Algumas pessoas são altamente motivadas a ganhar dinheiro, e presume-se que esse alto grau de motivação pode afetar o comportamento para tal aquisição.

Bergamini (2008, p. 110) acrescenta que:

Dinamicamente, é possível dizer que o indivíduo, em suas vivências normais, está constantemente se propondo determinados objetivos. Para atingir esses objetivos, mobiliza dentro de si uma conduta dinâmica que envolve toda sua personalidade e mobiliza forças de impulsão, que são os “drives”. Esses últimos têm como função ir vencendo as etapas ou obstáculos que se interpõem entre o indivíduo e seu objetivo, até a consecução dos mesmos.

Diferentes teóricos têm diferentes concepções sobre motivação. Porém, há acordo geral em alguns pontos:

- 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, embora esses fatores possam influenciar a motivação.

Para Bergamini (2008), divide-se o motivo em dois importantes componentes: impulso e objetivo. O termo impulso é um processo interno que incita uma pessoa à ação. Um motivo termina quando um objetivo é atingido ou uma recompensa é obtida. Um objetivo ou recompensa poderá envolver um objeto externo, como o alimento, mas o processo de cessação do impulso é, em si mesmo, interno.

Os motivadores humanos não têm a mesma significância. Segundo Bergamini (2008), há motivos importantes, há motivos de valor médio e há motivos sem grande importância. Portanto, à medida que o indivíduo valoriza seus motivos, é que valoriza em maior ou menor grau a quantidade de forças para obtê-los.

De acordo com Coda (1995, p. 76) a motivação é um fator para melhorar o desempenho do indivíduo e do grupo, mas é preciso também convergências de competências, esforços e um sistema de gestão eficaz para transformar motivação em bom desempenho.

Em relação à **satisfação** verificamos que a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em termos simples, satisfação no trabalho é o quanto às pessoas gostam de seu trabalho, insatisfação é o quanto não gostam (SPECTOR, 2006, p. 321).

As definições de satisfação no trabalho organizam-se em duas abordagens, a unidimensional e a multidimensional. A primeira considera a satisfação no trabalho como uma atitude global ou um estado emocional ou afetivo em relação ao trabalho (NEWSTRON & DAVIS, 1993, apud TAMAYO, 2000, p. 37). Na abordagem multifuncional, esses autores consideram que a atitude do empregado não é diante do trabalho como um todo, mas perante o trabalho e diversos aspectos a ele relacionados. Os aspectos mais mencionados são: salário, colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, natureza do trabalho, desenvolvimento pessoal e qualidade do trabalho.

Dado que a satisfação no trabalho significa o quanto o profissional gosta ou não do seu trabalho, vem à tona o seguinte questionamento: O que faz com que as pessoas gostem ou não do

seu trabalho? Esta questão tem sido analisada em centenas de estudos; o maior deles, a partir de uma perspectiva ambiental. Eles têm investigado as características do trabalho e das organizações que levam a tornar os funcionários satisfeitos ou insatisfeitos.

Segundo Spector (2006, p. 329):

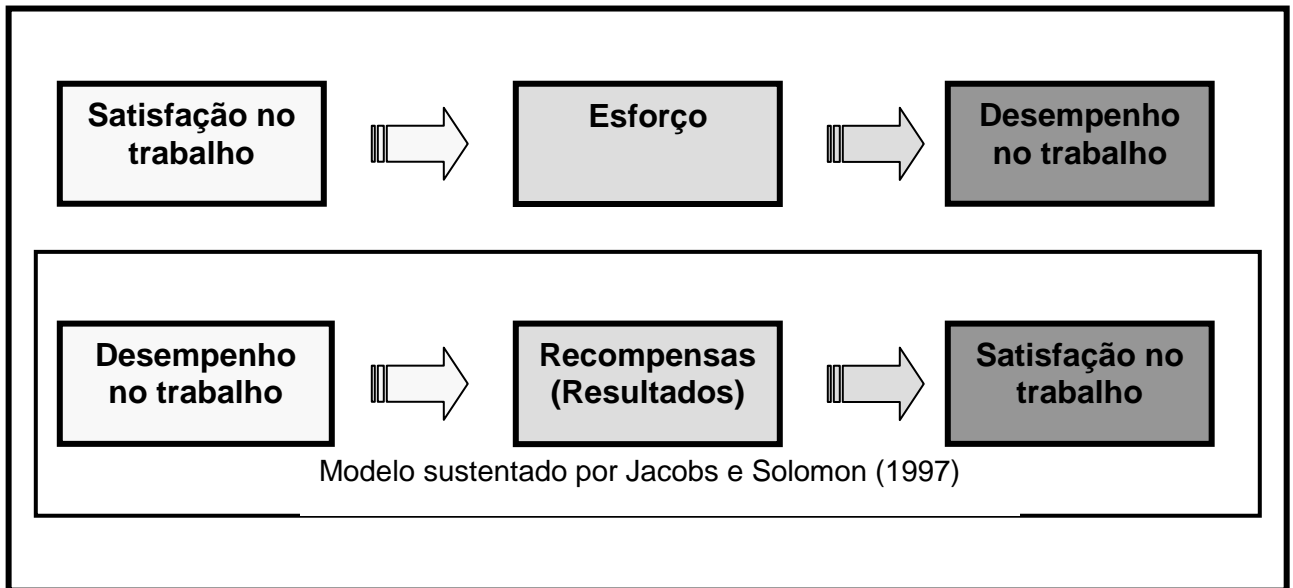
Há estudos que mostram que pessoas com o mesmo tipo de emprego e condições de trabalho bastante similares podem variar consideravelmente quanto à sua satisfação, isto demonstra que há uma relação com a personalidade de cada um. Certos tipos de pessoas são mais inclinados a gostar ou não de seus empregos. Outros pesquisadores adotam a perspectiva de interação, de adequação pessoa / trabalho, que combina os enfoques ambientais e de personalidade. Nesta perspectiva há o reconhecimento de que pessoas diferentes preferem características diferentes de trabalho, procurando aprender que tipos de pessoas ficam satisfeitos com quais condições de trabalho. A satisfação no trabalho, de acordo com este ponto de vista, é produto da adequação entre o indivíduo e seu trabalho.

O mesmo autor, também cita que (p.344):

Apesar de estar claro que o desempenho e a satisfação estão relacionados, existem duas explicações opostas. A primeira é que a satisfação deve resultar em desempenho, ou seja, as pessoas que gostam de seu trabalho se empenharão mais e, conseqüentemente, terão um desempenho melhor. A segunda é que o desempenho deve resultar em satisfação, isto é, as pessoas com bom desempenho tendem a se beneficiar e os benefícios podem aumentar a satisfação. O funcionário pode receber mais dinheiro e reconhecimento, o que pode melhorar a satisfação no trabalho.

Jacobs e Solomon, 1997 (apud SPECTOR, 2006, p. 345) conduziram um estudo que sustenta a segunda explicação. A hipótese dos autores dizia que a satisfação teria uma maior relação com o desempenho quando este resultasse em recompensas. O raciocínio é que funcionários com melhor desempenho ficarão mais satisfeitos porque terão recebido recompensas. Os pesquisadores encontraram sustentação para sua hipótese de que a relação desempenho / recompensa resulta em uma ligação mais forte entre satisfação e desempenho.

A figura 13 ilustra esta relação:



**Figura 13** – Relação entre Satisfação, Esforço e Desempenho.

Fonte: Adaptado de Spector, 2006

Peiró & Prieto, 1996 (apud TAMAYO, 2000, p. 40), afirmam que:

A satisfação é produto da correspondência entre as necessidades e valores do empregado e os próprios valores da organização, bem como a sua resposta ao desempenho. Além disso, a teoria postula a influência mútua entre os resultados e a satisfação. Dessa forma, os resultados obtidos pelo empregado no trabalho determinam o seu nível de satisfação que, por sua vez, o estimula para a obtenção de novos e melhores resultados.

A diferença entre motivação e satisfação é destacada por Kannane (1999) quando ele afirma que motivação corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades e é influenciada por fatores inerentes a personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética. A satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade ou impulso, sem que corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no respectivo local de trabalho.

A motivação relaciona-se aos motivos das pessoas e a satisfação é o resultado gerado sobre este mesmo indivíduo.

Antes de abordarmos o tema **Remuneração de Desempenho**, é importante conceituar a função do sistema de remuneração das empresas.

Em relação à Remuneração, Westin (2002) cita que esta é, atualmente, o elemento mais importante na gestão de recursos humanos, pois compensa, direciona, motiva e remunera o

trabalho e a contribuição das pessoas. Se bem feita, assegura que os profissionais sejam remunerados de forma adequada à responsabilidade que possuem, bem como pela contribuição que agregam através do conhecimento aplicado em determinado trabalho.

Já a Remuneração por Desempenho, segundo Marras (2011), é a parcela da remuneração total creditada periodicamente a favor do funcionário. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa - seja na área, no departamento ou no trabalho - em um determinado período através do trabalho da equipe ou do funcionário tomado isoladamente.

Segundo Nóbrega (2003, p. 111), esta pretende recompensar desempenhos superiores e estabelecer para os empregados a relação de causalidade entre o desempenho individual e o da organização.

Correlacionando Remuneração por Desempenho e Motivação, Rodriguez, Loureiro, Vieira (2006, p.339) citam que:

Dentre os principais processos de gestão de pessoas, reconhecer uma meta alcançada é a melhor forma de possibilitar a motivação nos empregados em função dos objetivos organizacionais definidos, bem como dos objetivos individuais. O reconhecimento é a ação da organização no sentido de retribuir e premiar as pessoas tendo como referências o desempenho e competências demonstradas. [...]

Visto que motivação e reconhecimento estão entrelaçados, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional vai depender do grau de reciprocidade percebido por elas: à medida que o trabalho produz resultados esperados, tanto maior será esse engajamento. Daí a importância de se projetar sistemas de recompensa capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

## 4.2.RESULTADOS VERSUS SUPOSIÇÕES

### 4.2.1 SUPOSIÇÃO A:

Os funcionários das unidades que recebem remuneração por desempenho estão mais satisfeitos do que aqueles das unidades que não recebem.

Analisando os graus médios de satisfação obtidos junto aos dois grupos de respondentes – funcionários das unidades que não adotavam a remuneração por desempenho e funcionários das unidades que adotavam a remuneração por desempenho – conclui-se que a primeira suposição não foi confirmada. A tabela a seguir apresenta estes resultados:

**Tabela 1** – Graus médios de satisfação obtidos em cada grupo pesquisado, por necessidade humana básica

NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS	UNIDADES COM REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO		UNIDADES SEM REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO	
	GRAU MÉDIO DE SATISFAÇÃO	NÍVEL DE SATISFAÇÃO	GRAU MÉDIO DE SATISFAÇÃO	NÍVEL DE SATISFAÇÃO
FISIOLÓGICAS	3,40	MÉDIO	4,42	MÉDIO
SEGURANÇA	3,49	MÉDIO	4,24	MÉDIO
SOCIAIS	4,51	ALTO	4,83	ALTO
ESTIMA	3,91	MÉDIO	4,50	MÉDIO
AUTO-REALIZAÇÃO	4,31	MÉDIO	4,85	ALTO
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,93</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>4,57</b>	<b>ALTO</b>

Fonte: O próprio autor

Enquanto a média geral das unidades que não adotavam a remuneração por desempenho ficou em 4,57 pontos, a média geral das unidades que adotavam remuneração por desempenho ficou em 3,93 pontos. Analisando os resultados obtidos nos dois grupos, verifica-se, em todas as necessidades humanas, que o grau médio obtido pelo grupo não remunerado por desempenho foi maior do que o grau médio obtido pelo grupo que recebia remuneração por desempenho.

Segundo a Teoria dos Dois Fatores, existem dois tipos de objetivos motivacionais qualitativamente diferentes. Objetivos motivacionais cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível – fatores de higiene ou extrínsecos. Esses fatores estão ligados ao ambiente extrínseco ao indivíduo, inclui salário, benefícios, supervisão, companheiros de trabalho e políticas organizacionais, limpeza do ambiente, iluminação, ruído. São aqueles cuja falta cria profunda insatisfação no trabalhador, mas cuja presença não gera motivação. Por exemplo: um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem com mais afinco, porém os deixa satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los. Existem outros fatores que tratam da busca de um máximo de satisfação motivacional e estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve – fatores de motivação ou intrínsecos. Esses são reconhecidos como os verdadeiros fatores de satisfação da motivação intrínseca. Nos fatores motivacionais destaca-se a auto-realização na tarefa, o reconhecimento quanto à realização da mesma, autonomia na sua realização, responsabilidade, autodesenvolvimento e evolução profissional. São aqueles cuja ausência não gera insatisfação, mas um estado de apatia ou indiferença que faz com que o trabalhador produza apenas o necessário, não utilizando sua criatividade e pró-atividade.

A importância desse tipo de pesquisa desenvolvida por Herzberg é permitir que se perceba a diferença entre os fatores chamados de higiene, que não motivam, mas tão somente neutralizam a insatisfação e aqueles que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional.

Ao caracterizar a diferença entre esses dois fatores, Herzberg pretende demonstrar que não basta oferecer fatores de higiene para se obter a motivação. Atendidos os fatores periféricos está se garantindo apenas o bem estar físico das pessoas. É necessário ir, além disto, e oferecer às pessoas oportunidades de garantir sua chegada aos objetivos de satisfação interior responsáveis pela verdadeira motivação.

Assim sendo, os principais resultados apresentados na tabulação do instrumento de coleta de dados confirmam o referencial teórico.

Bergamini (1995) acrescenta que:

Não é sadio priorizar a motivação extrínseca, conseguida pelo condicionamento aos prêmios, em detrimento da motivação intrínseca. As pessoas verdadeiramente motivadas são capazes de gerar suas próprias energias para o trabalho, sustentando-se sozinhas a médios e longos prazos. A inovação e a excelência são o resultado natural daquelas organizações que buscam ajudar as pessoas no sentido do desbloqueio da força individual, representada pela motivação intrínseca.

#### 4.2.2 SUPOSIÇÃO B:

Os funcionários têm ciência do funcionamento do sistema de remuneração por desempenho.

Para que essa suposição fosse testada, foi incluída nos questionários das unidades que adotavam remuneração variável a seguinte pergunta: Você está ciente de como funciona o sistema de remuneração variável?

**Tabela 2** – Tabulação da pergunta sobre estar ciente de como funciona a remuneração variável

VOCÊ ESTÁ CIENTE DE COMO FUNCIONA O SISTEMA DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL?		
	QUANTIDADE	%
SIM TOTALMENTE	32	28,83%
SIM PARCIALMENTE	64	57,66%
NÃO ESTOU CIENTE	15	13,51%

Fonte: O próprio autor

Analisando estas respostas, verifica-se que mais da metade da população pesquisada declara conhecer parcialmente como funciona o sistema de remuneração variável. Segundo Marras (2011), para que algo seja realmente feito é necessário que alguém saiba onde é necessário chegar, ou seja, qual o objetivo a ser alcançado e que o empregado compreendeu o objetivo, bem como sua importância. Este resultado nos leva a concluir que a simples oferta de uma recompensa não é suficiente para disparar um comportamento produtivo. Sistemas baseados no desempenho envolvem freqüentemente o uso de métodos intrincados e complicados para medir e computar os benefícios derivados dos incentivos. Uma revisão destes sistemas feita por Marriot, por exemplo, demonstra que existe uma grande falta de entendimento a respeito de como se determina o pagamento de salários, no caso de empregados remunerados em base de incentivos.

#### 4.2.3 SUPOSIÇÃO C:

Os funcionários acompanham regularmente suas metas.

#### 4.2.4 SUPOSIÇÃO D:

Os funcionários julgam as metas factíveis.

A tabela apresentada a seguir indica as informações coletadas em relação às metas definidas para os profissionais alcançarem. Nota-se que, em ambos os grupos, praticamente metade dos respondentes acompanha totalmente a evolução do cumprimento das metas e a outra metade acompanha parcialmente.

**Tabela 3** – Percepção em relação às metas propostas

ITEM	UNIDADES COM REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO	UNIDADES SEM REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO
Você acompanha as metas e a evolução do cumprimento dessas metas em sua loja?	Sim totalmente = 48,67% Sim parcialmente = 45,13% Não acompanho = 6,19%	Sim totalmente = 42,86% Sim parcialmente = 48,21% Não acompanho = 8,93%
Você julga as metas propostas pela empresa como sendo factíveis de serem atingidas?	Sim totalmente = 11,65% Sim parcialmente = 61,17% Não acompanho = 27,18%	Sim totalmente = 12,96% Sim parcialmente = 64,81% Não acompanho = 22,22%

**Fonte:** O próprio autor

Observa-se também que, em ambos os grupos, mais da metade dos respondentes julga as metas parcialmente factíveis. Locke (apud CASADO, 2002, p. 255) aponta que os empregados devem estar comprometidos com a meta, ou seja, devem tê-la aceitado. Se não as julgam parcialmente factíveis é porque provavelmente não as aceitaram completamente. As metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis e definidas com a participação dos empregados.

Se boa parte dos funcionários não conhece integralmente as regras, se não acompanham o cumprimento das metas e se não as julgam factíveis, os conceitos de valência e expectativa ficam prejudicados. Segundo a Teoria da Expectativa, valência é a intensidade da preferência de um indivíduo por um resultado e expectativa é a probabilidade de que uma determinada ação leve a um resultado desejado.

Segundo a Teoria da Determinação de Metas, os empregados devem estar comprometidos com a meta, ou seja, devem tê-la aceitado. E que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho, ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que é que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance.

Avaliando esses resultados também à luz da Teoria da Expectativa, segundo Robbins (2006, p. 148), afirma que um funcionário será motivado a produzir mais quando acreditar que o esforço resultará em recompensas organizacionais e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais reiterando as recomendações já citadas.

Ainda em relação à Teoria da Expectativa, Robbins (2006, p. 148) cita que esta se baseia em três relações:

- a) **Relação esforço-desempenho:** A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho. Das percepções que se tem da força que apresenta a relação entre o desempenho e a ocorrência dos “resultados” (instrumentalidade).
- b) **Relação desempenho-recompensa:** O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que se deseja. Do atrativo (valência) de certas recompensas ou “resultados” que advêm de tal desempenho.
- c) **Relação recompensa-metas pessoais:** O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que estas



recompensas potenciais exercem sobre ele. Da percepção do vínculo que existe entre o esforço orientado para o desempenho efetivo (expectativa).

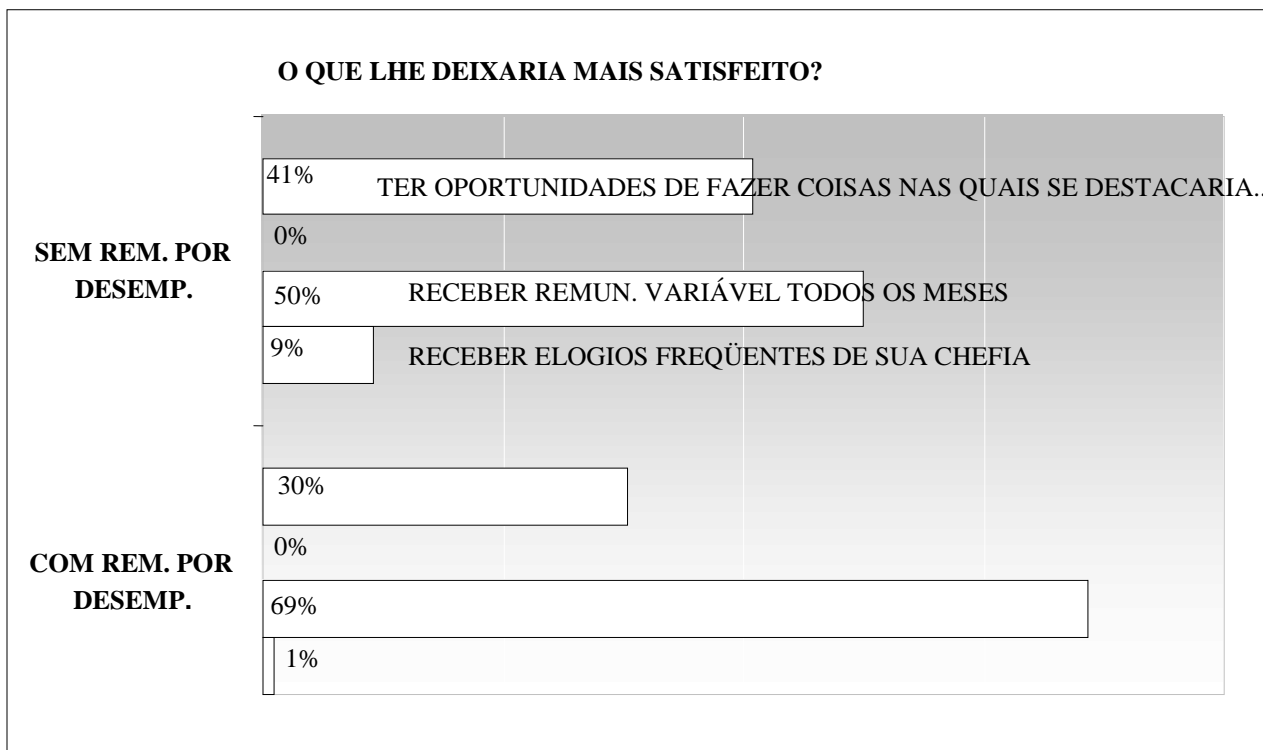
Analisando estes pontos, ressalta-se que acreditar que é factível cumprir as metas estabelecidas reforça a relação “esforço-desempenho”, por consequência, conhecer como funciona o sistema de remuneração variável também reforça a relação “desempenho-recompensa”. As relações “recompensa-metas pessoais” são reforçadas na medida em que este público tem parte de sua remuneração vinculada ao desempenho individual e que a maioria declarou que receber esta remuneração todos os meses os deixaria mais satisfeitos.

#### **4.2.4 SUPOSIÇÃO E:**

Dentre as ações que a empresa deve fazer para garantir a satisfação do funcionário, oferecer a remuneração por desempenho é o que a deixa mais satisfeita.

Para verificar esta suposição, foi incluída nos dois questionários uma pergunta onde os respondentes tinham que escolher, dentre quatro alternativas, qual o deixaria mais satisfeito. Esta pergunta só admitia uma resposta. O resultado demonstra a importância deste quesito na satisfação dos funcionários.

O gráfico 1 a seguir apresenta estes dados:



**Gráfico 1** – O que deixa os funcionários mais satisfeitos

**Fonte:** O próprio autor

Muito embora, em ambos os casos, mais da metade tenha escolhido a opção de “receber remuneração variável todos os meses“, uma parcela razoavelmente grande nos dois grupos considerou que “ter oportunidades de fazer coisas nas quais você se destacaria em seu local de trabalho” os deixaria mais satisfeito. No grupo que recebia remuneração variável 30,39% dos respondentes escolheram esta opção e no grupo que não recebia 41%.

Mesmo sabendo que no grupo o qual recebia remuneração variável o percentual de respondentes que escolheu a opção de “ter oportunidades de fazer coisas nas quais você se destacaria em seu local de trabalho” ficou um pouco menor e dado que este grupo já recebe a remuneração variável todos os meses, considera-se este percentual bastante alto demonstrando que os fatores de motivação intrínseca têm grande importância, mesmo num grupo que está acostumado a um fator de motivação extrínseca tão forte quanto à remuneração.

Estes resultados também caracterizam a importância dada pelo ser humano aos fatores de motivação intrínseca, e também demonstram a importância da remuneração variável na satisfação. Interessante que no grupo que não recebia remuneração variável um percentual menor dos

respondentes indicou que receber a remuneração variável todos os meses os deixaria mais satisfeitos – 50%. Kondo (1994) cita que pagamento não é motivador: mesmo que as pessoas se mostrem especialmente preocupadas com seu salário, isso não quer dizer que o dinheiro as motive. O pagamento representa um meio que lhes possibilita comprar aquilo que querem ou necessitam. Quando o dinheiro é pouco, pode irritar, mas isso não é suficiente para se afirmar que o inverso – muito dinheiro – traga satisfação e, muito menos, motivação. Nenhum incentivo artificial poderá jamais se igualar ao poder da motivação intrínseca. Quanto mais relevância for dada àquilo que alguém pode ganhar por fazer um bom trabalho, mais o valor desse trabalho se evaporará.

## **5. CONCLUSÃO E SUGESTÃO DE NOVAS PESQUISAS**

Procurou-se destacar neste estudo os efeitos da remuneração por resultados na satisfação dos trabalhadores. Nos estudos sobre motivação vê-se que há diversos fatores intrínsecos e extrínsecos que interferem nos motivos das pessoas para adotarem certos comportamentos. Estes fatores interferem diferentemente nas pessoas e isto não depende somente das diferenças individuais, mas também de fatores do ambiente, da cultura e etc.

Em relação ao objetivo geral a conclusão é de que não existe a correlação entre a adoção de remuneração por resultados e a satisfação dos empregados. É comprovado que a remuneração por resultados por si só não melhora a satisfação dos funcionários em suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

Sendo assim, a primeira suposição da pesquisa não foi confirmada já que o nível de satisfação dos funcionários das unidades que não adotavam a remuneração por desempenho foi maior que o nível de satisfação dos funcionários das unidades que adotavam a remuneração por desempenho. Observa-se que, embora as questões relativas à remuneração estejam mais presentes nas necessidades fisiológicas e de segurança, isso não significa que as necessidades superiores não foram afetadas. Na presente pesquisa, o grupo que obteve o menor grau médio de satisfação, repetiu este resultado para todas as necessidades humanas quando comparado com o outro grupo. Verifica-se que apesar das práticas da empresa em relação aos dois grupos ser diferente somente

no aspecto da remuneração variável, no grupo onde a percepção de satisfação é maior isto se manifesta em todas as questões.

Em relação à segunda suposição - Os funcionários têm ciência do funcionamento do sistema de remuneração por desempenho – esta não foi totalmente confirmada, pois somente 28,83% declaram ter ciência total enquanto que a maioria (57,66%) declara ter ciência somente parcial. Este fato reduz os potenciais ganhos de se atribuir uma remuneração variável vinculada a um determinado resultado visto que os empregados não conseguem identificar a relação desempenho-recompensa.

Quando se observa a terceira suposição - Os funcionários acompanham regularmente suas metas – constata-se resultado muito semelhante nos dois grupos. Enquanto que nas unidades as quais adotam remuneração por desempenho praticamente a metade dos funcionários – 48,67% acompanham totalmente a evolução e o atingimento das metas e a outra metade – 45,13% declara acompanhar parcialmente.

Já nas unidades as quais não adotam o sistema de remuneração por desempenho o resultado é semelhante, 42,86% declaram que acompanham totalmente e 48,21% declaram que acompanham parcialmente. Isto leva a crer que o interesse por acompanhar a evolução das metas não depende necessariamente da possibilidade de receber remuneração variável por isto.

Ao analisar-se a quarta suposição - Os funcionários julgam as metas factíveis? Verifica-se que não foi totalmente confirmada visto que a maior parte dos respondentes nos dois grupos julgou as metas parcialmente factíveis – 61,17% e 64,82%.

Em relação à quinta suposição, quando perguntados sobre o que os deixaria mais satisfeitos 40,74% dos respondentes do grupo que não tinha remuneração por desempenho declara preferir “ter oportunidades de fazer coisas nas quais você se destacaria em seu local de trabalho”. No grupo que recebia remuneração variável 30,39% fizeram esta mesma opção. Estes respondentes não escolheram a opção “receber remuneração variável todos os meses”. Este resultado demonstra que os fatores de motivação intrínseca têm uma importância muito alta, mesmo num grupo que está acostumado a um fator de motivação extrínseca tão forte quanto à remuneração.

Em relação à SITUAÇÃO-PROBLEMA, comprova-se em toda esta pesquisa que os temas remuneração, satisfação e desempenho são bastante complexos e mais complexos ainda são as inter-relações entre estes temas. Ficou claro também a importância de se considerar este fato ao desenhar programas de recompensa.

Hoje, os especialistas estão aparentemente divididos em dois blocos bem definidos: uns acham que a remuneração funciona com um agente motivador, enquanto outros acham que ela não substitui a satisfação da pessoa para fazer aquilo da qual gosta ou que lhe dê o sentimento de realização pessoal.

No entanto, é consenso que a motivação não é influenciada de forma isolada e que cada organização deve achar o melhor mix na sua relação com seus trabalhadores considerando a satisfação das pessoas, a aderência das práticas de recompensa com a estratégia organizacional e com os objetivos a serem alcançados.

Ressalta-se que a presente pesquisa e os seus resultados não são, isoladamente, suficientes para se tomar qualquer decisão quanto à adoção de uma política de remuneração por resultados. Servem como um balizador para a decisão e apresentam diversos conceitos que devem ser considerados neste tipo de iniciativa.

Finalmente, no presente trabalho defende-se a adoção de programas de remuneração variável para fazer frente a estes desafios, no entanto, o resultado desta pesquisa demonstra que a simples adoção da remuneração variável não é suficiente para obter maior satisfação dos empregados. Embora seja necessária mais pesquisa para esclarecer algumas das ambigüidades existentes, as evidências apontam para a conclusão de que a interdependência entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas é um fenômeno real.

### **5.1 Sugestões de Novas Pesquisas:**

Na realização da presente pesquisa e no confronto dos resultados com o referencial teórico percebe-se diversas oportunidades para futuras pesquisas como: A) Reflexos da adoção de Programas de Remuneração por Desempenho nos resultados das empresas. B) Levantamento das percepções dos empregados sobre a relação entre Desempenho e Recompensa. C) A Remuneração por Resultados deve levar em conta o desempenho individual, em equipe ou ambos?

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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

- \_\_\_\_\_. A Premiar não é a solução. **RAE Light suplemento da RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: Jan./fev. 1995.
- \_\_\_\_\_. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Revista de Administração de Empresas Executivo**. São Paulo: v. 1 n 2 p. 63-67, Nov 2002/jan. 2003.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de pessoas e equipes, volume 2**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CARVALHO, Márcia Valéria Ferreira de. **Rumo à remuneração variável: Um estudo de caso de participação nos resultados em uma empresa de comunicações capixaba**. 2001. 166f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2001.
- CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CASSETARI, Natália. **Remuneração Variável para professores: revisão da literatura e desdobramentos no estado de São Paulo**. 2010. 130f. Dissertação Universidade de São Paulo, São Paulo. 2010
- CHAGURI, Reinaldo. **Manual prático da remuneração moderna**. São Paulo: LTR, 2000.
- CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro. **Motivação dos recursos humanos: O caso dos auditores-fiscais da Receita Federal**. 2003. 178f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações – O Homem Rumo ao século XXI**, São Paulo: Atlas, 1999
- KONDO, Yoshio. **Motivação humana: Um fator-chave para o gerenciamento**. 3. ed. São Paulo: Gente, 1994.
- LOBOS, Júlio. Teorias sobre a Motivação no Trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo: Mar./abr. 1975.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Recompensas em organizações que atuam no Terceiro Setor**. 2004. 254f. Dissertação Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004
- LOW, Jonathan. KALAFUT, Pam Cohen. **Vantagem Invisível**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos – do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

- \_\_\_\_\_. **Administração da remuneração**. São Paulo: Thompson, 2002.
- TAMAYO, Álvaro. Exaustão emocional no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo: v.37 n.2, p. 26-37, Abr./jun. 2002.
- NÓBREGA, Marcelo de Freitas. **O impacto da gestão de recursos humanos sobre o resultado de empresas brasileiras no final da década de 90**. 2003. 335f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2003.
- OLIVEIRA, Ualison Rebula. **A Correlação entre a remuneração por resultados e a satisfação dos funcionários. Um Estudo de Caso no Banco Exemplo**. 2004. 211f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.
- PESQUISA AS MELHORES NA GESTÃO DE PESSOAS. São Paulo, Brasil, 2004. Hay Group e Valor Carreira.
- PESQUISA AS MELHORES EMPRESA NA GESTÃO DE PESSOAS. São Paulo, Brasil, 2011. Aon Hewitt e Valor Carreira.
- PLOTHOW, Celia Bueno de André. **Fatores contingenciais remuneração da força de vendas**. 2006. 245f. Dissertação Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- RODRIGUEZ, Martius Rodriguez; LOUREIRO, Juliano; VIEIRA, Rita. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- SIQUEIRA, Vera Thânia Alves. **Satisfação no Trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem**. 2010. 101f. Dissertação Universidade de São Paulo, São Paulo. 2010
- SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003.
- WESTIN, Felipe V. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Operações**. São Paulo: Gente, 2002.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.