

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

JOSIMAR DE LIMA

OS EFEITOS DA REMUNERAÇÃO NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS, SEGUNDO A TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS: UM
ESTUDO DE CASO NA DAFONTE VEÍCULOS EM CARUARU/PE

CARUARU
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

JOSIMAR DE LIMA

OS EFEITOS DA REMUNERAÇÃO NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS, SEGUNDO A TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS: UM
ESTUDO DE CASO NA DAFONTE VEÍCULOS EM CARUARU/PE

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Prof.^a Denise Clementino de Souza

CARUARU
2011

JOSIMAR DE LIMA

OS EFEITOS DA REMUNERAÇÃO NA MOTIVAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS, SEGUNDO A TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS: UM
ESTUDO DE CASO NA DAFONTE VEÍCULOS EM CARUARU/PE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 28 de Junho de 2011

Prof. Antônio César Cardin Britto
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Denise Clementino de Souza
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof. José Artur Muniz
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

Prof. Luiz Sebastião dos Santos Junior
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Examinador

DEDICATÓRIA

O presente trabalho é dedicado a todos os que contribuíram ou ainda contribuem para o meu crescimento profissional e pessoal. E principalmente aos meus pais que sempre me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente;

A minha família por possibilitar esse momento de realização pessoal e profissional, por estar presente em todos os momentos da minha vida.

A professora Denise Clementino de Souza os meus mais sinceros agradecimentos por ter orientado o meu trabalho e pelas suas sugestões para a elaboração do mesmo.

A todos os professores que me instruíram ao longo de todo o curso e ampliaram a minha visão sobre administração de empresa.

A todos os amigos do curso que direta ou indiretamente me contemplaram com a sua amizade e respeito ao longo de todo o curso.

“O trabalho não é para o homem apenas uma necessidade inevitável. É também a sua liberdade em relação à natureza, seu criador como ser social e independente. No processo de trabalho, isto é, no processo de moldar e mudar a natureza exterior a ele, o homem molda e modifica a si mesmo” (FROMM, 1944).

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral entender o impacto proporcionado pelo sistema de remuneração sobre a motivação das pessoas em uma empresa do segmento automotivo. Uma vez que, a motivação é um tema bastante discutido dentro das organizações, mas mesmo assim continua sendo um dos aspectos mais preocupantes dentro dessas entidades. Assim, criar um ambiente de trabalho motivador para seus empregados é um desafio para muitas empresas. Embora não seja a única fonte de motivação, a remuneração exerce um papel importante dentro das organizações, já que os funcionários esperam e valorizam ganhar o suficiente para atender as suas necessidades, e quando isto não acontece, é provável que eles não apliquem maiores esforços ou não utilizem todo seu potencial no trabalho.

Dessa forma, este trabalho pretende abordar o fenômeno da motivação juntamente com o sistema de remuneração das empresas, visto que ambos estão diretamente relacionados. Para isto, foi feito um estudo de caso na Dafonte Veículos Peças e Serviços Ltda, onde se realizou inicialmente uma revisão bibliográfica acerca do assunto, em seguida foi feito um levantamento de dados por meio de um questionário estruturado aplicado aos funcionários da empresa. Os resultados da pesquisa apontam para o fato de que o salário exerce um papel importante para motivar pessoas, uma vez que os funcionários desejam participar de um sistema de remuneração que considerem justos e á altura de suas habilidades e expectativas. Nesse contexto, uma estratégia de remuneração, bem-elaborada e cuidadosamente alinhada pode ajudar a melhorar o desempenho, seja em termos de aumento de lucros e de valor, bem como melhorar o desempenho dos funcionários.

Palavras-chaves: Motivação, Teoria da Equidade, Remuneração, Plano de Cargos e Salários.

ABSTRACT

This study aims to understand the overall impact provided by the remuneration system on the motivation of people in a company's automotive segment. Since motivation is a much discussed topic within organizations, but still remains one of the most troubling aspects within those entities. So, create a motivating work environment for their employees is a challenge for many companies. Although not the only source of motivation, compensation plays an important role within organizations, since employees expect and value to earn enough to meet your needs, and when it does not, chances are they do not apply more effort or do not use their full potential at work.

Thus, this study addresses the phenomenon of motivation along with the compensation system of companies, since both are directly related. For this, a study was done in the case Dafonte Vehicles Parts & Services Ltd., where he initially conducted a literature review on the subject then was a survey of data through a structured questionnaire applied to company employees. The survey results point to the fact that the salary plays an important role to motivate people, since employees wish to participate in a compensation system that they consider fair and equal to their abilities and expectations. In this context, a compensation strategy, well-designed and carefully aligned can help improve performance, in terms of increased profits and value, and improve employee performance.

Keywords: Motivation, Theory of Equity, Compensation, Job and Salary Plan

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - O motivo mais forte determina o comportamento (motivo B)	16
Figura 02 - O composto salarial	24
Figura 03 - Distribuição quanto ao gênero dos funcionários	34
Figura 04 - Distribuição quanto à faixa etária dos funcionários.....	35
Figura 05 - Distribuição quanto ao estado civil dos funcionários	35
Figura 06 - Distribuição quanto ao grau de escolaridade dos funcionários.....	36
Figura 07 - Distribuição quanto ao percentual de funcionários por departamentos.....	37
Figura 08 - Distribuição quanto ao tempo de serviço dos funcionários	37
Figura 09 - Distribuição quanto média salarial dos funcionários.....	38
Figura 10 - Distribuição quanto ao grau de motivação dos funcionários com o trabalho.....	39
Figura 11 - Distribuição quanto ao grau de motivação dos funcionários com menos de 1 ano de trabalho	40
Figura 12 - Distribuição quanto ao salário recebido e as necessidades dos funcionários atendidas	41
Figura 13 - Distribuição quanto à equidade interna dos salários dos funcionários	42
Figura 14 - Distribuição quanto à percepção de equidade interna por departamento	43
Figura 15 - Distribuição quanto à equidade externa dos salários dos funcionários	43
Figura 16 - Distribuição quanto à equidade externa dos salários dos funcionários motivados	44
Figura 17 - Distribuição quanto à vontade de ser promovido pelos funcionários.....	45
Figura 18 - Distribuição quanto à percepção de justiça da administração pelos funcionários.....	46
Figura 19 - Distribuição quanto à identificação com a política empresarial pelos funcionários	46
Figura 20 - Distribuição quanto à administração justa versus a política empresarial.....	47
Figura 21 - Distribuição quanto ao empenho dos funcionários em virtude da relação com os superiores.....	48
Figura 22 - Distribuição quanto à influência do relacionamento com os superiores na motivação dos funcionários.....	48
Figura 23 - Distribuição quanto à motivação dos funcionários em virtude da relação dos superiores com os demais funcionários	49
Figura 24 - Distribuição quanto à satisfação dos funcionários com as condições de trabalho.....	50
Figura 25 - Distribuição quanto à motivação versus a insatisfação dos funcionários com as condições de trabalho.....	51
Figura 26 - Distribuição quanto à percepção de desempenho dos funcionários	52
Figura 27 - Distribuição quanto ao interesse pelo próprio resultado.....	52
Figura 28 - Distribuição quanto ao interesse dos funcionários em encerrar a carreira na empresa.....	53
Figura 29 - Distribuição quanto ao interesse dos funcionários em encerrar a carreira na empresa versus o salário de outras empresas.....	54

Figura 30 - Distribuição quanto ao sentimento de fazer parte da empresa.....	54
Figura 31 - Distribuição quanto ao desejo dos funcionários de deixar a empresa	55
Figura 32 - Distribuição quanto à obrigação com o emprego versus dificuldade de deixar a empresa	56
Figura 33 - Distribuição quanto à necessidade de permanecer no emprego pelos funcionários	57
Figura 34 - Distribuição quanto ao investimento feito na empresa e a possibilidade de abandonar a empresa	57
Figura 35 - Distribuição quanto à justiça salarial em virtude das atividades dos funcionários	58
Figura 36 - Distribuição quanto à equidade interna versus injustiça salarial.....	59

Sumário

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVO DO ESTUDO	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 MOTIVAÇÃO.....	15
2.1.1 Motivação Intrínseca e Extrínseca.....	18
2.1.2 Visão Contemporânea sobre a Motivação	19
2.2 TEORIA DA EQUIDADE	20
2.3 REMUNERAÇÃO	22
2.3.1 Remuneração Fixa	25
2.3.2 Remuneração Variavel	25
2.4 MOTIVAÇÃO E REMUNERAÇÃO	27
2.5 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	29
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	32
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS	34
4.1 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO.....	34
4.2 COMPREENDENDO O IMPACTO DA REMUNERAÇÃO NA MOTIVAÇÃO DOS PESQUISADOS	38
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	62
ANEXOS	66

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Ultimamente os relacionamentos entre organizações e empregados estão sendo revistos. Oliveira (2008) afirma que o trabalho deixou de ser apenas um meio para alcançar lucros empresariais, sem maiores preocupações com a qualidade de vida dos empregados, para se tornar um processo no qual estão envolvidos tanto os interesses da organização quanto as necessidades, expectativas e objetivos dos empregados. Dessa forma as organizações modernas começaram a tratar seus funcionários como um recurso indispensável à continuidade do negócio, enfocando toda a complexidade de seu comportamento, e deixando de lado à visão clássica de que as pessoas deveriam ser consideradas, na maioria das situações, como máquinas a serviço das organizações.

Por isso, uma das grandes preocupações das organizações atuais é a questão da motivação no trabalho. Várias pesquisas têm tido com tema a busca por explicações sobre a motivação do indivíduo para com o seu trabalho. Segundo Oliveira (2008), a diversidade dos motivos que compõem a essência da motivação humana dificulta a compreensão do fenômeno motivacional dos trabalhadores. Características particulares impossibilitam a criação de uma estratégia específica capaz de prever como todos os empregados reagirão diante de um estímulo por parte da empresa. Diante disto, encontrar o real motivo pelo qual os funcionários de uma organização trabalham utilizando todo o seu potencial é realmente difícil.

Entretanto, fazendo uma revisão da literatura em revistas acadêmica nas últimas décadas, podemos encontrar diversas variáveis relacionadas com o trabalho e que influenciam na motivação dos empregados, como por exemplo: desafios no trabalho, supervisão competente, carreiras compensadoras, salários etc. Embora não seja a única fonte de motivação, vamos destacar neste estudo a remuneração, pois muitos trabalhadores não continuariam trabalhando se não fosse pelo dinheiro que recebem; uma vez que os funcionários desejam participar de um sistema de remuneração que considerem justos e a altura de suas habilidades e expectativas. Portanto, a remuneração parece ser um fator importante para a organização, porque fornece aos funcionários uma recompensa tangível pelos seus serviços, tornando-se assim uma fonte de reconhecimento pelo serviço prestado.

Dessa forma, a remuneração exerce um papel dentro das organizações como fator

motivacional, já que os funcionários esperam e valorizam ganhar o suficiente para atender as suas necessidades, e quando isto não acontece, é provável que eles não apliquem maiores esforços ou não utilizem todo seu potencial no trabalho, pois não encontram recompensas para isto, formando então um processo de desmotivação, o que reduz a produtividade do indivíduo (FILHO; ARAÚJO, 2001).

A equidade se refere, segundo Faria (2003), a uma associação positiva entre o esforço de um empregado no trabalho e o pagamento que eles recebem. Assim, a equidade, seja ela interna ou externa, parece ser outro fator crucial na motivação dos trabalhadores e conseqüentemente na determinação salarial, uma vez que externamente, os salários devem ser comparáveis aos de outras empresas, ou será difícil o empregador atrair e reter funcionários qualificados. E internamente, os salários também devem ser equitativos, isto é, cada funcionário deve considerar o seu pagamento como equivalente ao de outros do mesmo nível na organização.

Por isso, torna-se relevante questionar: qual o impacto proporcionado pelo sistema de remuneração sobre a motivação das pessoas em uma empresa?

1.1 OBJETIVO DO ESTUDO

Visando responder a pergunta de pesquisa foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, conforme se pode observar a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral entender o impacto proporcionado pelo sistema de remuneração sobre a motivação das pessoas em uma empresa do segmento automotivo. Para atingir esses objetivos, efetuou-se pesquisa bibliográfica acerca de motivação e sistemas de remuneração, a fim de fundamentar o presente trabalho. Após esta etapa, foi realizada pesquisa de campo na organização a fim de colher dados sobre a satisfação dos funcionários para que fossem comparados com a literatura.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Compreender a motivação dos funcionários em uma empresa do segmento automotivo.
- Averiguar questões relativas à remuneração dos funcionários.
- Entender, na visão dos funcionários a percepção de justiça, equidade e perspectiva de carreira.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo foi realizado no grupo Dafonte Veículos Peças e Serviços Ltda - que se encontra no mercado desde 1993, e orgulha-se de representar a marca Chevrolet com as suas concessionárias, estruturadas para atender os mais diversos e exigentes setores automobilísticos - profundas transformações organizacionais vem ocorrendo desde o ano passado, com a mudança dos sócios da empresa. Mudanças estas que vão desde a troca do *software* de gerenciamento até a uma reestruturação dos cargos da empresa.

Diante dessas mudanças, muitos funcionários deixaram a empresa e novos talentos foram contratados. Por isso, é interessante investigar como está estruturado, atualmente o sistema de remuneração da empresa e quais os efeitos do mesmo sobre a motivação dos funcionários. Assim, devido à dimensão dessa organização o presente trabalho tem a pretensão de analisar o sistema de remuneração da Dafonte Veículos Peças e Serviços Ltda a partir da percepção dos funcionários da loja de Caruaru.

Tal estudo ajudará a formar um sistema de remuneração voltado para a estratégia e a eficiência dos negócios da organização, já que as pessoas motivadas são decisivas para o sucesso organizacional.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os seguintes temas: motivação e seus conceitos, motivação intrínseca e extrínseca, teoria do conteúdo, teoria da equidade, remuneração, seja ela fixa ou variável e a importância do plano de cargos e salários de uma empresa.

2.1 MOTIVAÇÃO

O fracasso da maioria das organizações não se deve, muitas vezes, a falta de conhecimento, mas sim na maneira como elas lidam com seus funcionários. É notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha atingido níveis excepcionalmente elevados nas últimas décadas (CAMETIN, 2004). No entanto, a palavra motivação tem sido utilizada com diferentes sentidos, o que dificulta definir o seu conceito. Porém, de modo geral, o termo motivo indica tudo aquilo que estimula a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico (BERGAMINI, 1997), ou seja, as pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também por sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação.

Para Hersey e Blanchard (1986) os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e direcionados para objetivos, que podem ser consciente ou subconsciente. Ele é na verdade a mola propulsora da ação é algo de dentro do indivíduo que o predispõe a agir. Os motivos são, portanto, as razões subjacentes ao comportamento e conforme ilustra a figura 1 abaixo, o motivo mais intenso em determinado momento é o que leva a realizar uma atividade.

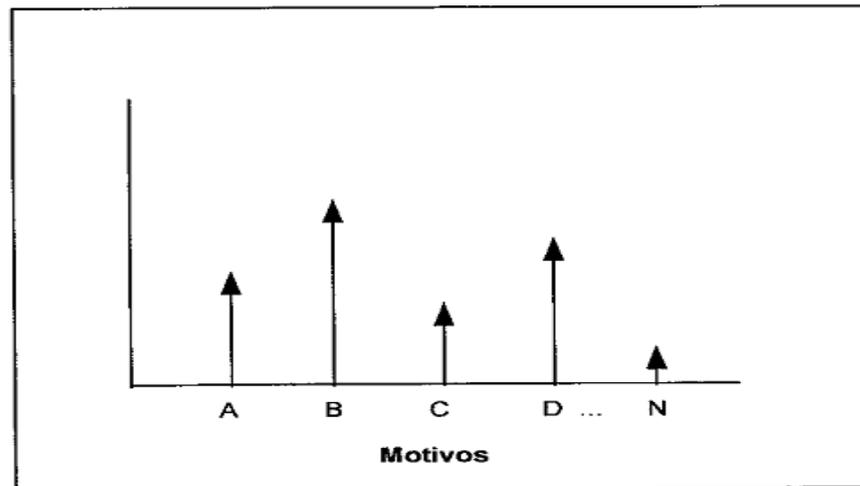


FIGURA 01(01). O motivo mais forte determina o comportamento (motivo B)

Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

Os estudos das variáveis motivacionais são relativamente recentes, quando se comparada à existência das organizações; várias teorias, incluindo a conceituação e formulações surgiram recentemente. No início da administração, as principais formas usadas para motivar eram apenas através das punições, criando assim, um medo generalizado, mas com o passar dos anos outras formas de motivar foram conhecidas como descreve Bergamini (1997, p.20):

(...) por volta de 1911, defendiam o uso de formas de controle sobre os subalternos para que conseguisse fazê-los atingir níveis predeterminados de produtividades. As operações de trabalho foram tornando-se cada vez mais simples e rotinizadas, começando, em especial, pelo fracionamento dos cargos nas linhas de montagem. Em lugar do clima de punição, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivos à motivação. Acreditou-se que a maioria dos trabalhadores escolheria os seus empregadores não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tomando por base as perspectivas de remuneração.

Segundo Novaes (2008) a palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa mover. Por isso, podemos compreender motivação como aquilo que é capaz de mover o indivíduo a agir para atingir um determinado objetivo e de lhe gerar um determinado comportamento.

Para Stoner (2002) motivação significa todos os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de uma pessoa. Já Lopes (1980, p.41) descreve motivação como sendo:

Um processo que implica a vontade de efetuar uma tarefa ou um objetivo a ser atingido; portanto, é uma escolha tripla: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivo seja atingido, consagrando aí a energia necessária. Em outros termos, por motivação está se designando, ao mesmo tempo, a direção e a amplitude de condutas, que comportamentos são escolhidos com que vigor e que intensidade.

Minicucci (1995), também, acredita que a motivação passe por um conjunto de três fases, contudo para ele a primeira fase seria o surgimento de um estado interno de necessidade, a segunda objetiva uma meta e a última fase seria o surgimento de um desequilíbrio que mobiliza o indivíduo a buscar seus objetivos, isto é, a motivação. Quando o objetivo é alcançado não há mais um desequilíbrio interno.

De acordo com Robbins (1996 apud FREITAS, 2006), a motivação corresponde à vontade de exercer níveis elevados de esforço tendo em vista os objetivos da organização, condicionada pela habilidade de esforço para satisfazer alguma necessidade individual. Rosenfeld e Wilson (1999 apud FREITAS, 2006) consideram que a motivação é o nível de vontade por parte de um indivíduo em aumentar o esforço, até ao ponto em que este esforço adicional satisfaça algumas necessidades.

Assim, a motivação passa a ser o desejo do indivíduo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades pessoais. Diante desta perspectiva, determinar a motivação torna-se uma tarefa difícil, uma vez que cada pessoa tem uma situação que o motiva mais que o outro e deve-se respeitar essas diferenças. Tudo vai depender da necessidade que o outro tem. Uma vez satisfeita, a motivação estará sendo alcançada.

Por isso, Lawler (1993 apud BERGAMINI, 1997) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional. Dessa forma, para o autor, deve-se observar sempre quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Logo, a motivação pode ser responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos humanos com o objetivo de atingir uma determinada meta e que neste contexto os estímulos servem de impulsionadores da ação humana. Assim a motivação terá um papel determinante na forma e intensidade que será empregada por um indivíduo para a

realização de uma determinada tarefa. Com isso, a motivação pode ser estudada a partir de diferentes visões. De acordo com Osterloh e Frey (2000 apud MORAES, 2005), as pessoas podem ser motivadas tanto intrinsecamente quanto extrinsecamente.

2.1.1 Motivação Intrínseca e Extrínseca

Algumas literaturas, como Bergamini (1997) e Gil (2001), apontam que a motivação pode ser intrínseca e/ou extrínseca. Porém, nem todos os autores concordam com essa idéia, alguns acreditam que ela é apenas intrínseca. Outros acreditam que a motivação possa ser extrínseca e há ainda aqueles que acreditam que ela possa acontecer das duas maneiras.

Alguns estudos na linha comportamental propõem que a atração dos funcionários por recompensas externas possui grande força para a determinação de um comportamento satisfatório, o que alguns autores nomeiam de motivação extrínseca, sendo assim a motivação tornasse um sinônimo de condicionamento (HAMPTON, 1990).

Segundo Minicucci (1995, p.141):

(...) as causas da motivação, (...) da baixa ou alta produtividade estão nos indivíduos, nas suas características de personalidade. A motivação no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total pesa sobre o próprio indivíduo.

Gil (2001) defende a idéia de que ainda não se pode afirmar que uma pessoa possa ser motivada por outra, pois a motivação é consequência de necessidades intrínsecas que não foram satisfeitas.

Bergamini (1997) sustenta a proposta de que no trabalho a motivação depende do significado que cada um relaciona a ele. A motivação é considerada pela autora como um aspecto intrínseco às pessoas e, por esse motivo, as pessoas não podem ser motivadas por outras pessoas. Quando a empresa oferece benefícios para motivar os funcionários, estes benefícios são considerados como passageiros pelos empregados, pois não são determinantes e em um curto prazo a pessoa estará desmotivada novamente.

Outros autores posicionam-se no sentido de que o uso de recompensas externas é necessário para que a pessoa faça o que é esperado e, à medida que as recompensas vão aumentando, a motivação também pode aumentar.

Dubrin (2003) parte do suposto de que a combinação de recompensas intrínsecas e

extrínsecas é a forma ideal de motivação. Porém, evidencia o fato de que as recompensas externas em algumas vezes, podem diminuir o desempenho da pessoa, principalmente no caso de uma tarefa que exija criatividade. O interesse pela recompensa externa pode também fazer com que as pessoas dêem apenas enfoque na tarefa, realize rápido o trabalho para conseguir a recompensa e podem considerar a tarefa desmotivante e suportá-la apenas com o objetivo de receber a recompensa.

Além de poder classificar a motivação como intrínseca e extrínseca, também se pode separá-la de acordo com suas teorias, dividindo-as em teorias do conteúdo e teorias do processo, como veremos a seguir.

2.1.2 Visão Contemporânea sobre a Motivação.

Para Stoner (2002) as visões contemporâneas da motivação concentram-se em certos fatores que podem afetar a motivação. Os três elementos fundamentais da definição de motivação segundo Chiavenato (2004) são: objetivos organizacionais, esforço e necessidades individuais. Quando uma pessoa está motivada, ou seja, está temporariamente satisfeita ou satisfazendo suas necessidades individuais, ela tenta dar o melhor de si em seu trabalho. Porém, altos níveis de esforço nem sempre conduzem a um desempenho ou resultado favorável, a menos que seja canalizado na direção que possa beneficiar a organização. Assim, devemos considerar a direção do esforço tanto quanto a sua intensidade. O esforço bem direcionado e consistente com o objetivo organizacional a alcançar, é o tipo de esforço que se deseja. Finalmente, a motivação é um contínuo processo de satisfação de necessidades individuais. Se não houvesse necessidades individuais, muito provavelmente não se estaria falando sobre motivação humana.

As teorias de motivação, no trabalho, normalmente se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam os recursos humanos a realizarem suas tarefas melhor do que os outros. Dependendo da situação, essas teorias podem prever as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência dessas pessoas. Presumindo-se que os indivíduos tenham as habilidades necessárias e que os limitadores do desempenho sejam relativamente baixos, altos graus de motivação devem levar a bons desempenhos no trabalho. Assim, de acordo com Stoner (2002) tais teorias podem ser divididas em: teorias do conteúdo

e teorias do processo.

As teorias do conteúdo enfatizam o “quê” da motivação, ou seja, as necessidades internas que motivam o comportamento em um esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinada maneira. Já as teorias do processo enfatizam o “como” da motivação, isto é, elas consideram as necessidades como apenas mais um elemento no processo através do qual as pessoas decidem como se comportar. Outros elementos são as capacidades dos indivíduos, sua percepção de papel, ou a compreensão de quais comportamentos são necessárias para alcançar um alto desempenho, e suas expectativas com relação às conseqüências de certos comportamentos. Por exemplo, alguém com grande necessidade de realização podem esperar um bônus por completar um projeto difícil dentro do prazo, então a expectativa de um bônus irá ajudar a motivar o comportamento do indivíduo. Partindo desse pressuposto, iremos nos aprofundar na teoria da equidade de Stacey Adams.

2.2 TEORIA DA EQUIDADE

De acordo com Bergamini (1997) a Teoria da Equidade de Stacey Adams, afirma que as pessoas fazem comparações entre seus esforços e as recompensas que recebem com os esforços e recompensas dos outros. Nesta comparação, está implícita a busca de um tratamento justo, ou, como colocam os teóricos, a busca da equidade. O ponto central dessa teoria é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Sendo assim, se duas pessoas realizam um mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual à da outra. Para realizar estas comparações as pessoas utilizam um ponto de referência para que estas comparações sejam realizadas. Faccioli (2008) aponta quatro tipos de referências utilizadas pelos indivíduos:

- A própria pessoa, numa situação diferente dentro da mesma organização, que pode ser igual, melhor ou pior que a atual;
- A própria pessoa, numa situação diferente em outra organização, analisada da mesma forma que no item anterior;
- Outra pessoa ou grupo de pessoas na mesma organização;

- Outra pessoa ou grupo de pessoas em outra organização.

Santos (1999) evidencia que as novas linhas de pesquisa empírica da teoria da equidade tendem a colocar a ênfase na forma como os trabalhadores procuram criar políticas e procedimentos organizacionais justos e tentam desenvolver normas justas para a distribuição das recompensas, rejeitando as linhas de investigação clássicas que procuravam somente prever como reagiriam os trabalhadores aos sentimentos de iniquidade.

Stoner (2002, p.331) ressalta que dentre as várias implicações da teoria da equidade, “a mais importante delas é que, para a maioria dos indivíduos, as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras”. Observa-se que o desafio proposto para o gestor é a administração das recompensas como forma de motivar seus colaboradores.

Ainda segundo Stoner (2002) a maior parte da discussão e das pesquisas sobre a teoria da equidade concentra-se no dinheiro como recompensa mais significativa no local de trabalho. As pessoas comparam o que recebem por seus esforços com o que os outros, em situação semelhante, recebem pelos deles. Quando sentem que existe uma falta de equidade desenvolve-se um estado de tensão que elas tentam resolver ajustando o seu comportamento de acordo. Um trabalhador que perceba que está sendo mal pago, por exemplo, pode tentar reduzir a iniquidade esforçando-se menos. Os trabalhadores que estejam recebendo demais, por outro lado, podem trabalhar mais duro. Portanto, Stoner (2002) afirma ainda, que em termos organizacionais, a Teoria da Equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários. Estes processos, se não forem bem conduzidos podem alterar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e com poucos estímulos para a motivação para o trabalho.

Muchinsky (2004) cita que sentimentos de iniquidade geram tensão no indivíduo e a pessoa se sentirá motivada a reduzir seus esforços. Quanto maior a iniquidade entre a pessoa e o outro, maior a tensão e menor a motivação para realizar as tarefas. Sendo assim, para autor, as fontes geradoras da motivação são sentimentos de tensões resultantes da iniquidade percebida. Os sentimentos de iniquidade são necessários para que aconteça a motivação, pois quando a pessoa se sente em equidade com o outro, ela não se sentirá motivada. Por isso, a percepção da falta de equidade pode produzir uma combinação de seis tipos de comportamentos, segundo Maximiliano (2004):

- Alteração do esforço exercido;
- Alteração nos resultados produzidos (aumentar o quantitativo em detrimento do qualitativo);
- Distorção da autopercepção;
- Distorção da percepção dos outros;
- Escolha de outra referência (busca de comparações com colegas em situação inferior);
- Abandono da situação presente (da função, do emprego, ou profissão)

Logo, a Teoria da equidade esta ligada as recompensas oferecidas pelas empresas; por isso iremos abordar no tópico a seguir a remuneração, uma das principais recompensas oferecidas pelas organizações.

2.3 REMUNERAÇÃO

Durante muito tempo, as empresas mantiveram um estilo de administração tradicional, no qual os salários eram fixados e administrados através de práticas convencionais, proporcionando resultados satisfatórios para as empresas. No entanto, diante da necessidade das organizações apresentarem maior competitividade no mercado e da exigência de que seus empregados possuam novas habilidades e competência criou-se um grande desafio para as empresas: desenvolver uma maneira de remunerar seus colaboradores de maneira diferenciada e específica (OLIVEIRA, 2008).

A remuneração, que é uma das funções da administração de recursos humanos, é um dos vários fatores que influenciam o processo motivacional dos indivíduos. Contudo, motivar uma pessoa não é uma tarefa fácil, uma vez que, de acordo com Ribeiro e Oliveira (2002, p.07):

Necessidades diferentes requerem formas diferentes de recompensa e que cada pessoa já traz consigo, quando ingressa na organização, um conjunto de fatores motivacionais intrínsecos estreitamente relacionados com habilidades e talentos pessoais.

Os fatores motivacionais, além de variarem de indivíduo para indivíduo, também variam ao longo de sua vida, influenciados pelo ambiente de grupo no qual estejam inseridos.

Para os autores, é preciso descobrir de que forma as recompensas constituem fator motivador para o trabalhador, para que as tarefas não lhe pareçam tão-somente imposições, mas que tenham para ele significado.

Dutra (2002) define a remuneração como sendo “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado por uma pessoa”. Contudo, França (2007, p.65) destaca a importância de se distinguir os termos recompensa, remuneração e salário, já que, muitas vezes são tratados como sinônimos:

O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular (geralmente mensal). A remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável (participação nos lucros e resultados, participação acionária) e os benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo etc.). E a remuneração [...] é uma das formas de recompensa.

Segundo Chiavenato (2004), o conceito de remuneração total consiste no somatório de três elementos distintos: a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios. A remuneração básica consiste no pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular, na forma de um salário mensal ou por hora trabalhada. Outro componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas criados para recompensar funcionários com bom desempenho, como por exemplo, os bônus e a participação nos resultados da organização. Já os benefícios, também chamados de remuneração indireta, correspondem a férias, seguros de vida, refeições subsidiadas, vales-transporte, auxílio para compra de material escolar, etc.

Chiavenato (2004) afirma que, ninguém trabalha de graça. Cada empregado, como parceiro da organização, espera receber uma contrapartida adequada e justa em troca de seu trabalho, dedicação e esforço pessoal. As organizações, por sua vez, estão interessadas em recompensar estas pessoas, desde que sejam alcançados seus objetivos. Chiavenato (2004, p.260) define, ainda, a relação entre salário, enquanto remuneração, e os objetivos do indivíduo:

O salário permite alcançar muitos objetivos finais desejados pelo indivíduo. Na prática, o salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa. E o poder aquisitivo define o padrão de vida de cada pessoa e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais. O contracheque que o funcionário recebe da organização é o mais importante elemento para o seu poder de compra. O volume de dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de poder e prestígio, o que influencia seus sentimentos de auto-estima. Em suma, a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico

Dessa maneira, segundo Marras (2002), o ato de remunerar merece uma atenção especial por parte dos gestores, por ser uma das principais atividades da organização. A necessidade de se oferecer um salário justo em contrapartida à realização de um determinado trabalho é um critério delicado e que com o passar dos anos tem se tornado uma vertente de grande importância para o mundo empresarial

Atualmente, algumas empresas buscam criar um composto de remuneração que permita manter a equidade interna, a fim de garantir um ambiente de segurança e justiça; e a equidade externa, que têm como referência o mercado interno e visa tornar o sistema de recompensas mais competitivo. França (2007) considera a preocupação com a equidade interna mais relevante, por considerar que a sensação de injustiça interna é mais danosa do que a inadequação da recompensa em relação ao mercado.

Dessa forma, a elaboração de um plano de remuneração depende de inúmeros fatores, tanto internos quanto externos, conforme mostra a figura 2, e requer atenção por parte das organizações, uma vez que provoca fortes impactos no comportamento dos trabalhadores e no seu desempenho profissional.

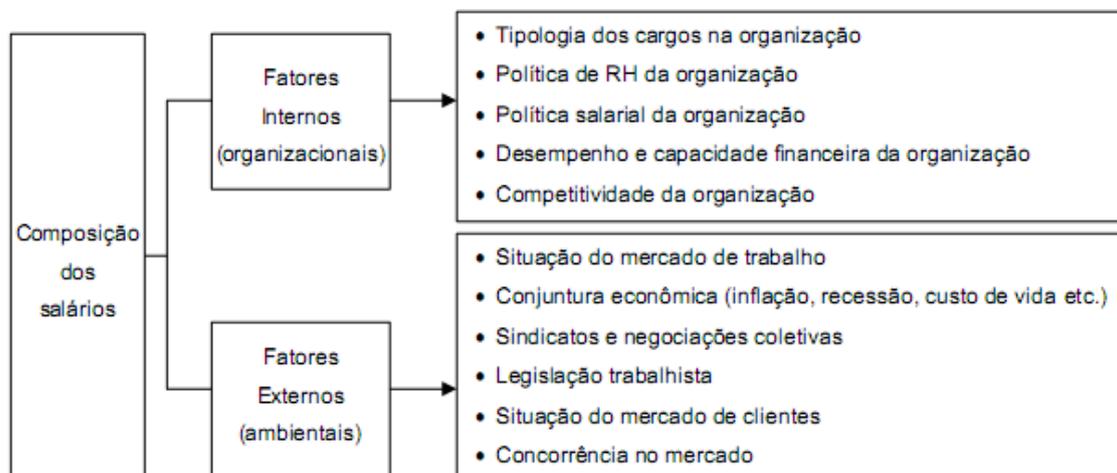


FIGURA 02(09) – O composto salarial
 FONTE: Chiavenato (2004)

Assim, percebe-se que a remuneração basicamente pode ser dividida em remuneração fixa (da qual fazem parte os benefícios) e remuneração variável, por isso abordaremos a seguir esses fatores.

2.3.1 Remuneração Fixa

A remuneração fixa é o principal tipo de recompensa oferecido aos funcionários. De acordo com Dutra (2002), tanta atenção se deve ao fato de que é por meio da remuneração fixa que as pessoas conseguem enxergar sua posição relativa na empresa e no mercado de trabalho. Normalmente, esse tipo de remuneração reflete a equidade interna e externa

Como já foi dito, os benefícios estão inclusos na categoria de remuneração fixa. Se definir os níveis salariais não constitui uma tarefa fácil, compor o rol dos benefícios oferecidos aos empregados pela organização também é complicado. Dutra (2002) sugere que a composição da remuneração fixa e benefício seja efetuada com cuidado para otimizar os recursos utilizados na satisfação das necessidades dos empregados abrangidos por eles. Deve-se considerar que as pessoas que trabalham em uma mesma empresa possuem necessidades distintas. Assim, um empregado que já possua um plano de assistência médica no qual confia e com o qual está satisfeito, talvez não valorize o plano que a empresa oferece. Outro fator complicador é o fato de que a remoção dos benefícios causa sérios transtornos, uma vez que, com o tempo, os benefícios passam a ser vistos pelos trabalhadores como direito adquirido.

Ainda, sobre a remuneração fixa, Chiavenato (2004) afirma que por ser fixa, a remuneração tradicional não motiva as pessoas a um desempenho melhor. Principalmente quando na empresa os salários são iguais e os desempenhos são desiguais. Essa constatação levou muitas organizações a buscarem outros elementos ou formas de remuneração capazes de estimular a produtividade e incrementar a eficiência. E a remuneração variável passou a ser vista como uma possível solução para tal problema para muitas empresas.

2.3.2 Remuneração Variável

Para adequar-se a um perfil moderno, onde há um maior envolvimento, autonomia e participação dos empregados, as empresas tendem a inovar o campo de atuação de seu sistema de remuneração. Dessa forma, “a remuneração variável é considerada por muitos autores, consultores e gerentes, como uma das grandes tendências da administração de recursos humanos para o futuro” (DELLAGNELO e DELLAGNELO, 1996, p. 53).

Wood e Picarelli (1999) definem remuneração variável como aquela que é vinculada

a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros (utilizada com escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada com escopo amplo).

Esse tipo de remuneração tem como principal objetivo fazer com que o profissional busque alcançar seus níveis máximos de desempenho para receber o incentivo. Xavier, Silva e Nakahara (apud França, 2007), destacam, além desse, os seguintes objetivos gerais da remuneração variável:

- Alavancar resultados direcionados para objetivos estratégicos;
- Promover a sinergia das equipes, voltadas para os objetivos organizacionais;
- Contribuir para os processos de mudança e inovação;
- Contribuir para o aumento da eficácia organizacional;
- Garantir a avaliação objetiva dos resultados quantitativos e qualitativos.

De acordo com Álvares (1999), “a utilização da remuneração variável não se restringe às grandes empresas. Sua utilização está mais vinculada à ideologia do fundador que acredita que o compartilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros”. Atualmente, muitas empresas que aderiram à remuneração variável atribuem a ela o aumento da produtividade dos funcionários, pois estes são conscientes de que somente receberão mais dinheiro se a empresa obtiver ganhos com produtividade e com redução de custos, que são a fonte dos recursos a serem distribuídos como recompensa. Para Chiavenato (2003, p.91), diante da crise e da abertura dos mercados:

A motivação gerada pela remuneração flexível tornou-se um importante empurrão para a retomada dos negócios. Ela resume todas as exigências para um funcionário moderno, pois obriga o profissional a voltar-se para os resultados e ser um empreendedor.

A remuneração variável, talvez mais do que a remuneração fixa, constitui um forte fator de motivação extrínseca. Enquanto a remuneração fixa tem a finalidade de suprir as necessidades mais elementares, a remuneração variável pode levar o indivíduo a alcançar os níveis superiores de motivação. Conforme Stoner (2002), o indivíduo pode acreditar que se obtiver um melhor desempenho além de receber uma remuneração maior (recompensa extrínseca), serão reconhecidos por seus superiores, colegas e familiares, e, por conseguinte, ter sua auto-estima elevada (recompensa intrínseca).

2.4 MOTIVAÇÃO E REMUNERAÇÃO

A dificuldade na compreensão do fenômeno motivacional dos trabalhadores reside justamente na diversidade dos motivos que compõem a essência da motivação humana. As características individuais impossibilitam a criação de uma estratégia específica, criadora de comprometimento, capaz de prever como todos os empregados reagirão diante de uma forma específica de remuneração.

Jucius (1983) defende a idéia de que dificilmente um assunto é tão importante para todos os níveis de empregados quanto à remuneração. Aliás, muitos problemas organizacionais têm origem na idéia de que a remuneração não está sendo justa. Nesse sentido, Kanaane (1999) revela que o trabalho como fonte de satisfação pouco tem atendido às expectativas e aos anseios das diferentes classes. A questão é que a satisfação das necessidades do indivíduo afeta atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças e o grau de motivação interna para o trabalho, fatores esses extremamente importantes para o aumento da produtividade. Com isso, pode-se avaliar alguns aspectos relevantes como a compensação adequada e clara com o salário justo e a valorização do indivíduo considerando a expansão de suas potencialidades.

Para Kanaane (1999), o engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento no qual ele percebe que o que ele quer e o que precisa poderá ser atendido. A cobrança sobre os colaboradores hoje, induz ao entendimento de que o “bom funcionário” é aquele que melhor se adapta a novos conceitos e idéias, aquele que mais rapidamente aprende novas habilidades e aquele que de forma mais efetiva colabora em equipes em prol do resultado global. Em virtude disso, Wood e Picarelli (2004) advertem que a maneira pela qual se remunera esse tipo de funcionário jamais poderia ser a mesma de alguns anos atrás.

Segundo Zimpeck (1999), em uma sociedade constituída de acordo como os nossos padrões, o trabalhador atua estimulado por fatores como: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. Quanto aos dois primeiros elementos, estes se referem a fatores ambientais e têm grande influência sobre o bem-estar do indivíduo. A compensação financeira está ligada ao que a organização oferece como retribuição pelo trabalho produzido. O autor destaca que a determinação do salário e o seu uso como instrumento para o estímulo e o bem-estar do indivíduo não é simples, pois depende de

elementos externos, como por exemplo, a política financeira adotada pelo governo, que escapa ao controle do contexto organizacional.

Bergamini (1997) relata que por uma série de razões, pessoas têm ligado o tema aumento salarial a outro que é o da maior satisfação motivacional. Essas pessoas simplesmente concluem que os empregados que ganham mais dinheiro no fim do mês estão necessariamente mais motivados para o trabalho.

Logo, Lawler, citado por Cardoso (1999, p.02), enfatiza o aspecto estratégico da remuneração quando afirma:

Creio que os sistemas de remuneração podem dar uma contribuição significativa para a eficácia organizacional. Se uma organização faz a escolha certa, pode ganhar vantagem competitiva através de seu sistema de recompensas. Esta visão é apoiada por consideráveis evidências que mostram que as práticas de remuneração de qualidade podem produzir resultados positivos. As organizações não têm apenas que manter sistemas de recompensas que simplesmente minimizem as insatisfações e mantenham custos equivalentes aos da concorrência. Os sistemas de remuneração podem motivar os empregados a desempenharem suas funções mais efetivamente. Podem criar uma cultura em que os empregados preocupem-se com o sucesso da organização. Eles podem prover benefícios valorizados pelos empregados. Podem atrair e reter o tipo de talentos que a organização necessita para seu sucesso. Podem encorajar as pessoas a desenvolver suas habilidades em áreas de interesse da organização. Finalmente, podem criar para a organização uma estrutura de custos realística face ao tipo de ambiente em que atua.

Chiavenato (2004) relata que Lawler acredita que existam duas sólidas bases para que a remuneração influencie na motivação:

1. O dinheiro permite às pessoas não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização, servindo de meio para a aquisição de coisas que satisfazem múltiplas e inúmeras necessidades pessoais.

2. Se as pessoas percebem e crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão suas tarefas do melhor modo possível.

Portanto, Jucius (1983) afirma que a menos que os empregados se encontrem razoavelmente satisfeitos com a justiça do que ganham, invariavelmente, seriam inúteis esperar grandes bens de outras partes de um programa de pessoal, tais como planos recreativos, seguros, publicações internas, sistemas de sugestões, treinamento etc.

Assim, as empresas buscam delinear planos de cargos e salários que sejam considerados como verdadeiros estimuladores para que o trabalho maximizasse seus ganhos à medida que agisse com maior rapidez, fazendo exatamente aquilo que o seu gerente lhe ordenasse fazer. A seguir serão discutidas as vantagens do plano de cargos e salários de uma organização.

2.5 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Atualmente no Brasil, vem-se tornando fator indispensável para o sucesso das organizações, a forma como deve ser gerido, internamente, o capital humano, constatando em geral a necessidade de se estruturar um Plano de Cargos e Salários, que promova a igualdade interna, estimando salários adequados a cada cargo, de acordo com as funções e responsabilidades, assim como o desenvolvimento de uma política salarial mais justa.

A valorização do trabalhador depende do ponto de vista de seu empregador e de alguns quesitos como: nível de escolaridade, experiência, iniciativa pessoal, esforço mental ou físico, responsabilidade, horários, condições e riscos de trabalho, dentre outros.

A esse respeito, é interessante o que diz Toledo (1978, p.96) quando cita que: “cada função ou cada cargo, dentro de uma empresa, tem seu valor. Esse valor é composto, basicamente, do valor da função em si (em relação às demais áreas da empresa) e do valor da função no mercado”

Para (CHIAVENATO 2003, p.34)

A Política de Administração de Cargos e Salários da Empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Com o plano de cargos e salários a empresa consegue listar todos os profissionais e seus respectivos cargos e pagar por nível de responsabilidades com salários adequados a cada um dos níveis. Conforme Carvalho (1992, p.19):

Administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades e com o mercado de

trabalho concorrente.

O plano de cargos e salários, dentro da administração de recursos humanos, está inserido no processo de Recompensar Pessoas, cujo principal objetivo é motivar e incentivar as pessoas a serem cada vez mais eficientes e eficazes no desempenho de suas funções, satisfazendo-as pessoalmente e auxiliando as organizações no alcance de seus objetivos, através da remuneração. O sistema de remuneração deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno e externo e que esteja voltado a estratégia e eficiência dos negócios da organização, no qual definirá as atribuições e deveres de cada cargo, estabelecendo os salários a serem pagos. O aumento do salário do funcionário pode ocorrer por um excelente desempenho de sua função dentro do seu cargo, ou até mesmo por uma rotatividade que teve na empresa na qual o mesmo funcionário se identificou em outra área fazendo com que criasse sua carreira dentro da organização. Com a criação e administração do plano, a visão dos colaboradores de um simples pagamento no fim do mês passa a ser um componente estratégico de grande valia para a empresa e para o funcionário.

Conceitua Hipólito (2001, p. 19):

A construção de sistema de gestão de remuneração deve, naturalmente, orientar-se pelos resultados deles desejados. Esses resultados, que no passado resumiam-se a uma prática salarial equilibrada e externamente, vêm ganhando importância e complexidade à medida que incorporam componentes estratégicos para a organização.

Para uma efetiva implantação de um adequado plano de cargos e salários, os profissionais da área de recursos humanos enfrentam problemas freqüentes de protecionismo por parte das lideranças, que impõem de forma desigual, diferentes remunerações a seus liderados. Este fator torna-se geralmente um dos obstáculos na administração do plano de cargos e salários. Neste sentido, Resende (1991, p. 43) afirma que

Os líderes, gerentes e supervisores, com freqüência, resolvem seus problemas de pessoal de forma personalista, simplista, imediatista e indisciplinada, ora forjando promoções, ora barganhando colaboração com promessas de recompensa, ora cedendo a pressões por aumentos indevidos ou inoportunos.

Desta forma, segundo Carvalho (1992, p.18), as vantagens da implantação do programa de cargos e salários são:

- Uma estrutura de cargos enxuta;
- Menores custos com manutenção de pessoal;
- Melhor retorno financeiro;
- Contribuir para consolidação da estrutura organizacional da empresa;
- Definir as principais atribuições e responsabilidades de cada cargo;
- Estabelecer uma hierarquização adequada e justa, visando à sua classificação;
- Medir a consistência interna dos salários (equilíbrio interno);
- Rever, fundir e/ou eliminar cargos desnecessários;
- Propiciar condições de valorização, estímulo e reconhecimento profissional, para atrair e manter talentos necessários ao desempenho diferenciado da empresa, otimizando resultados para a empresa e empregados.

Enfim, uma Administração de Cargos e Salários produz vantagens como uma estrutura de cargos suficiente para atender a demanda, reduzindo custos de pessoal e gera, assim, um melhor retorno oriundo da aplicação fornecida ao dinheiro não gasto ou economizado com salários.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

O presente trabalho restringe-se ao âmbito de uma empresa específica, a Dafonte Veículos, e assume as características de um estudo de caso. Cervo e Bervian (2002 apud Quevedo, 2006) define o estudo de caso como sendo uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo. A população dessa pesquisa compreendeu o conjunto de funcionários da empresa de Caruaru, que totalizaram 63 pessoas.

Como ponto de partida, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do que vem a ser motivação, da teoria da equidade, bem como se reuniram conhecimentos teóricos sobre os diversos tipos de remuneração e as novas abordagens sobre esse tema. Isso se dará pelo fato de que a elaboração de todo trabalho de caráter científico envolve obrigatoriamente a pesquisa bibliográfica como fonte dos pressupostos teóricos sobre os quais se fundamentarão as análises do pesquisador. Marconi e Lakatos (2003, p. 73) delimitam a pesquisa bibliográfica como àquela que:

“abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais (...) e audiovisuais (...)”.

De posse de todo referencial teórico, passamos para a pesquisa de campo, que foi realizada junto aos funcionários da empresa, com o objetivo de colher os dados para posterior análise do grau de motivação desses funcionários em relação ao atual sistema de remuneração. Cabe destacar o conceito de pesquisa de campo que, segundo Marconi (1990 apud ANDRADE, 1999):

“é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Nessa fase, o primeiro passo foi à elaboração de um questionário composto de duas partes: identificação da população, consistindo de questões com a finalidade de descrever o perfil dos entrevistados; e o objeto da pesquisa, formado por perguntas no intuito de colher dados sobre a motivação dos indivíduos para exercer suas funções em relação ao sistema de remuneração da organização, tal questionário foi adaptado da pesquisa de Moraes (2005). Ao

final da segunda parte, reservaram-se oito linhas para o respondente efetuar comentários que achar pertinentes.

Para Marconi e Lakatos (2003), o “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito (...)”. Assim, optou-se por aplicar questionários estruturados, onde nas questões referentes ao perfil dos entrevistados são dadas diversas alternativas de respostas para cada pergunta, já na segunda parte do questionário utilizou-se uma escala de Likert, onde as respostas variam entre nunca, raramente, ocasionalmente, freqüentemente e sempre para cada afirmação, conforme anexo A.

A análise dos dados do presente estudo foi processada através do aplicativo Microsoft Office Excel 2007 para elaborar as figuras necessárias à melhor compreensão dos resultados da análise. Finalmente, após a tabulação dos dados e a construção dos gráficos, procedeu-se à análise quantitativa dos mesmos. Também, foi feita uma análise qualitativa dos comentários feitos pelos entrevistados. Segundo MIRANDA et al. (2008):

A análise qualitativa é um processo de ajuste de dados narrativos, ou de tornar óbvio o invisível, de vincular e atribuir consequência aos antecedentes. Portanto, é um processo de conjectura, verificação, de correção e modificação, de sugestão e defesa através de processos intelectuais de compreensão, síntese, teorização e re-contextualização com certa sistemática no curso do estudo.

Vale ressaltar que essa pesquisa teve como limitação o fato de se ter observado a motivação apenas pela visão da remuneração, contudo este evento possibilitou entender os efeitos da remuneração sob a motivação no caso estudado de forma mais profunda. Além disso, as análises dos dados quantitativos se limitaram a análise de frequência e cruzamento de dados, entretanto esta análise possibilitou compreender o fenômeno estudado.

Portanto, essa pesquisa descreveu os fenômenos relacionados à motivação dos funcionários em relação ao sistema de remuneração da Dafonte, sob a perspectiva dos mesmos, para posteriormente interpretá-los, à luz da fundamentação teórica dessa pesquisa.

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS

4.1 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO

Foram entrevistados 58 dos 63 funcionários alocados na Dafonte Veículos Peças e Serviços Ltda situada na cidade de Caruaru, Pernambuco.

A primeira questão abordada diz respeito ao gênero dos entrevistados. Conforme se observa na figura 03, os funcionários do gênero masculino predominam e correspondem a 68,29% da mão-de-obra da empresa, enquanto que 31,71% são do gênero feminino.

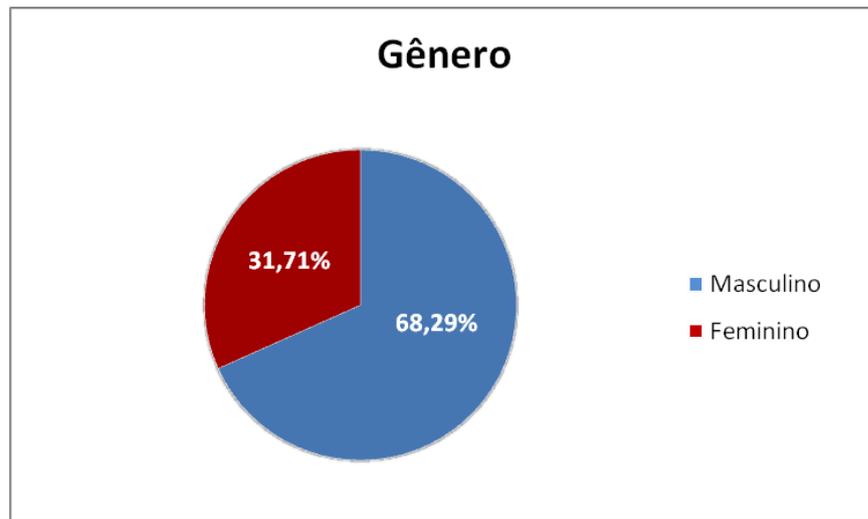


Figura 03: Distribuição quanto ao gênero dos funcionários
Fonte: Dados primários (2011)

Quanto à faixa etária, verificou-se na pesquisa que 56,1% dos funcionários estão na faixa etária entre 21 e 30 anos, 14,6% estão entre 31 e 40 anos, 14,6% dos entrevistados possuem até 20 anos; 12,2% possuem entre 41 e 50 anos; e 2,4% estão acima dos 50 anos. Desta forma o resultado da pesquisa revelou que a faixa etária predominante dos funcionários encontra-se na faixa de até 30 anos (70,7%), conforme demonstra a figura 04.

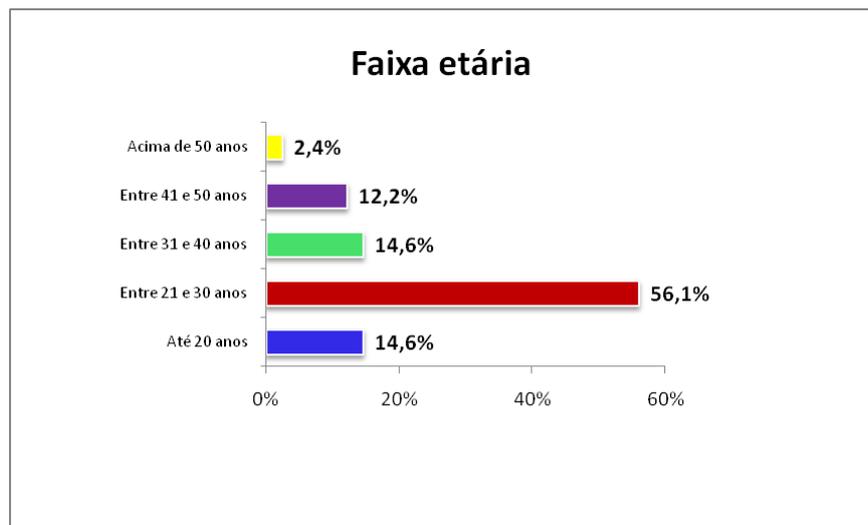


Figura 04: Distribuição quanto à faixa etária dos funcionários
 Fonte: Dados primários (2011)

Em se tratando do estado civil, à pesquisa revelou que dos funcionários entrevistados 58,5% deles responderam que estão solteiros, 29,3% responderam que são casados, 2% são divorciados e 9,8% revelaram que possuem uma união estável (moram juntos com o parceiro). A pesquisa revelou, portanto, a predominância de funcionários solteiros, como vemos no figura 05.

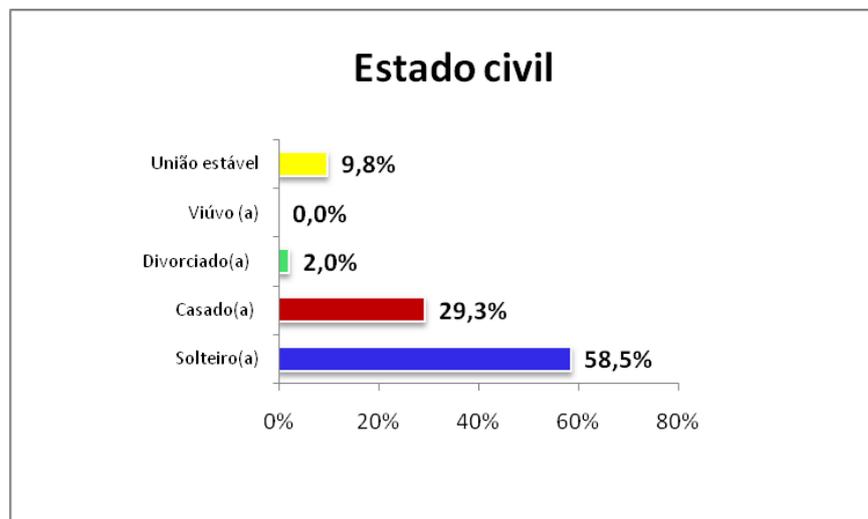


Figura 05: Distribuição quanto ao estado civil dos funcionários
 Fonte: Dados primários (2011)

Os dados coletados em relação à escolaridade que foram analisados, demonstram que

o grau de escolaridade dos pesquisados pode ser considerado satisfatório, pois segundo dados do IBGE 83,5% dos trabalhadores assalariados não possuem ensino superior e na Dafonte 46,3% possuem ensino médio; 26,8% ensino superior incompleto, 17,1% ensino superior completo e 9,8% possuem apenas o ensino fundamental, como mostra a figura abaixo.

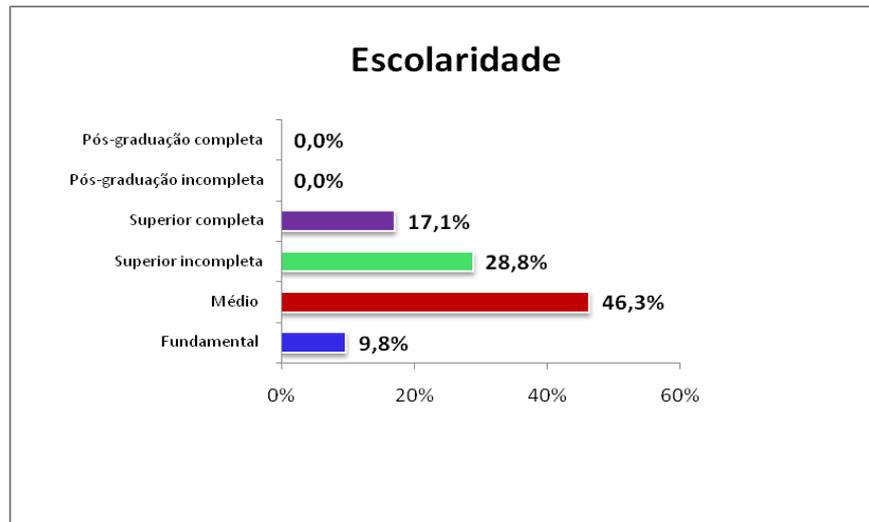


Figura 06: Distribuição quanto ao grau de escolaridade dos funcionários
Fonte: Dados primários (2011)

Em relação ao departamento em que as pessoas trabalham na empresa, a pesquisa constatou que 22,8% das pessoas trabalham na mecânica, 21,1% trabalham no departamento de veículos novos, 15,8% dos funcionários trabalham no departamento de peças, 15,8% dos indivíduos trabalham na funilaria e pintura, 14,0% trabalham no departamento administrativo da empresa e 10,5% das pessoas trabalham no departamento de semi-novos, como mostra a figura 07.

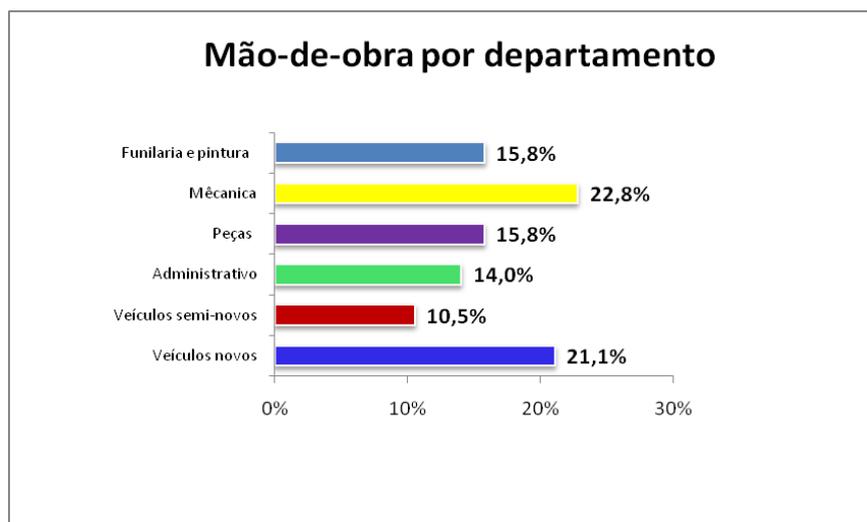


Figura 07: Distribuição quanto ao percentual de funcionários por departamentos

Fonte: Dados primários (2011)

O tempo de serviço foi outro item analisado. Verificou-se que 48,8% dos funcionários possuem menos de 1 ano de empresa, 19,5% possuem de 1 a 2 anos de empresa, 12,2% possuem entre 5 e 6 anos de serviços, 10,0% estão de 3 a 4 anos na empresa e 9,8% possuem mais de 7 anos de serviços. Neste sentido, informações da empresa apontam um índice de rotatividade de 43,10%, esse alto índice fica claro quando observamos a figura 08 e percebemos que 48,8% dos funcionários possuem menos de um ano de serviços prestados a empresa, como pode ser visualizado na figura a seguir.

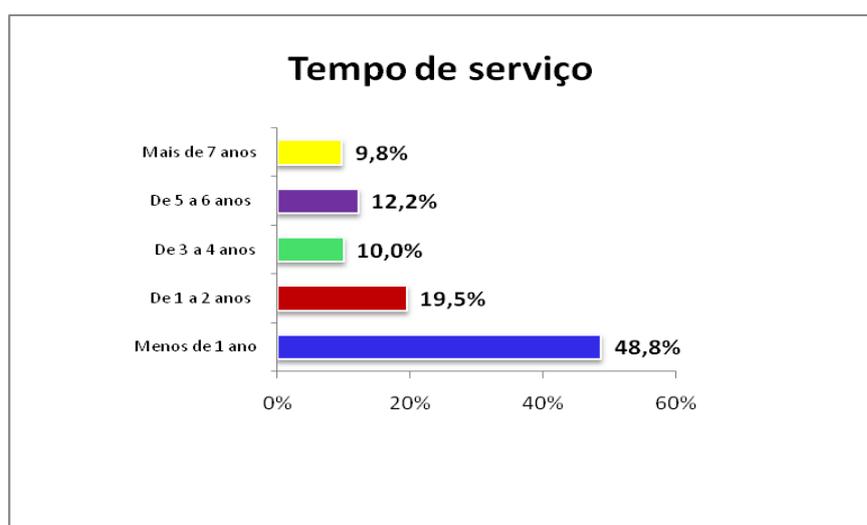


Figura 08: Distribuição quanto ao tempo de serviço dos funcionários

Fonte: Dados primários (2011)

Analisando-se a figura 09, pode-se constatar que a maioria dos funcionários (31,7%) recebe um salário entre R\$ 553,00 e R\$ 900,00. 23,3% dos funcionários recebem um salário de até R\$552,00. 18,3% recebem em média de R\$ 1.501,00 e R\$ 2.000,00, já 15% declaram receber um salário acima de R\$ 2.001,00 e 11,7% recebe entre em R\$ 901,00 e R\$ 1.500,00.

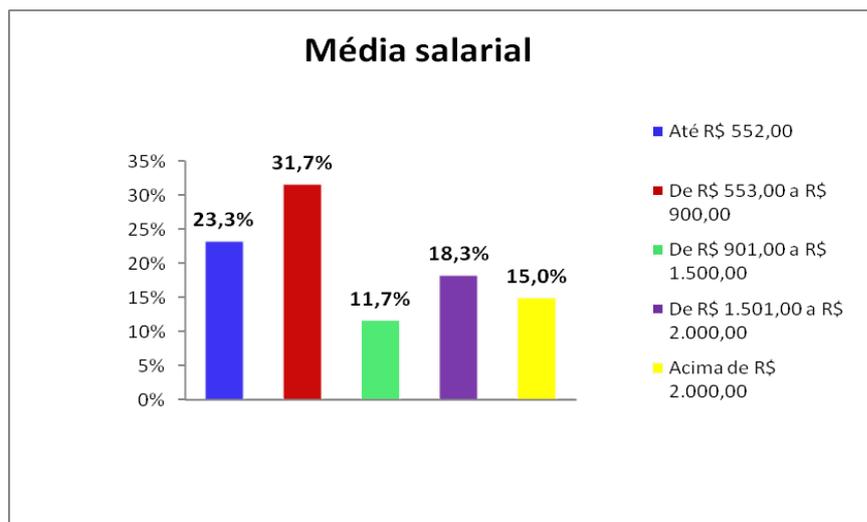


Figura 09: Distribuição quanto média salarial dos funcionários

Fonte: Dados primários (2011)

4.2 COMPREENDENDO O IMPACTO DA REMUNERAÇÃO NA MOTIVAÇÃO DOS PESQUISADOS.

Inicialmente, na segunda parte do questionário, os funcionários entrevistados foram questionados quanto a sua motivação para realizar seu trabalho, em seguida, verificou-se junto à empresa quais os benefícios que ela oferecia aos empregados e descobriu-se que os benefícios são: seguro de vida, plano de saúde e vale-transporte.

Com relação à motivação no trabalho, figura 10, verificou-se que a maioria dos funcionários, 36,6%, declarou estar sempre ou freqüentemente motivados. Se adicionarmos os 31,7% que se consideraram ocasionalmente motivados, esse número torna-se ainda mais relevante e sobe para 68,3%. Observa-se também que 31,7% dos funcionários nunca ou raramente estão motivados.

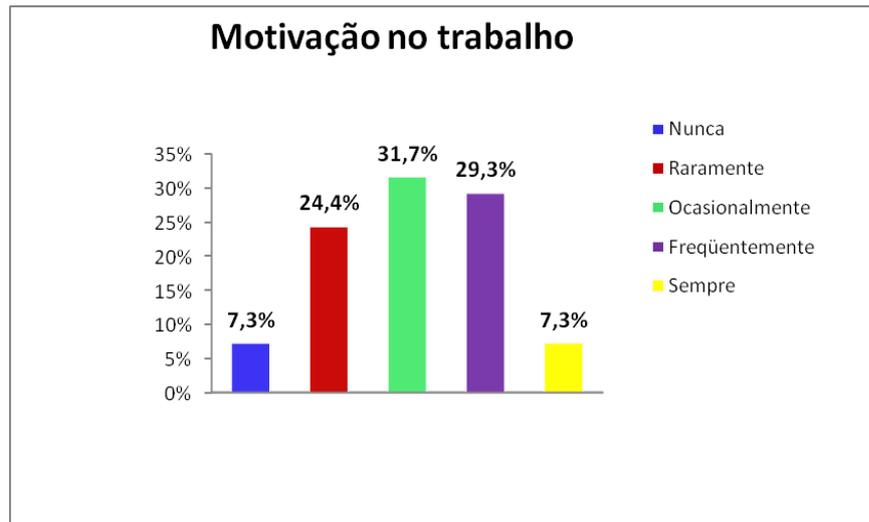


Figura 10: Distribuição quanto ao grau de motivação dos funcionários com o trabalho

Fonte: Dados primários (2011)

Analisando um dos comentários dos respondentes, percebe-se uma desmotivação por parte do funcionário:

“Acho lamentável que pessoas altamente capacitadas não sejam melhor aproveitadas dentro da empresa, isso nos desmotiva!”

Entretanto, este dado não pode ser considerado como preocupante uma vez que a maioria dos empregados possui menos de 1 ano de empresa (figura 08) e tais funcionários se dizem sempre ou frequentemente (50%) motivados e apenas 20% declaram que nunca ou raramente se sentem motivado, conforme podemos ver na figura 11; ou seja, a maioria dos novos funcionários se sente motivado para trabalhar. Tal índice de motivação pode estar ocorrendo pelo fato de que a gerencia da empresa tem uma preocupação especial com eles, para que tais funcionários se integrem facilmente com os demais membros da empresa.

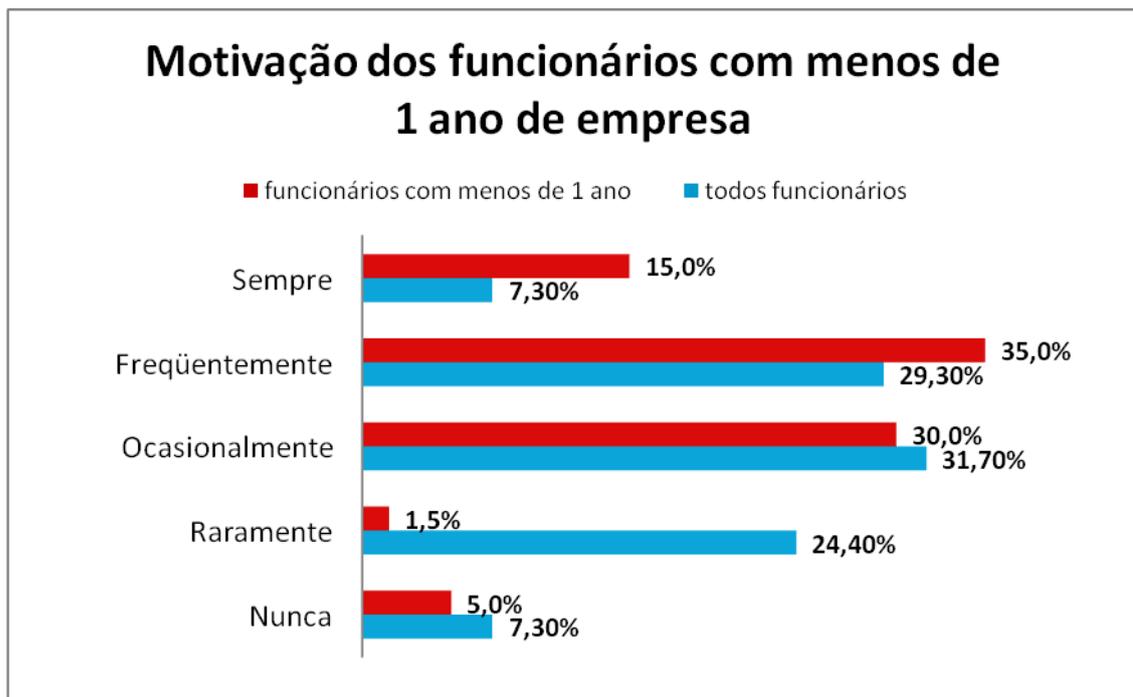


Figura 11: Distribuição quanto ao grau de motivação dos funcionários com menos de 1 ano de trabalho

Fonte: Dados primários (2011)

Os entrevistados declaram que 22% nunca conseguem atender as suas necessidades, 31,7% dos funcionários dizem que raramente a remuneração que recebem permite atender as suas necessidades básicas, 29,3% ocasionalmente conseguem atender as suas necessidades com a remuneração que recebem e apenas 17% declararam que frequentemente conseguem atender as suas necessidades, como mostra a figura 12. Apesar disto, de acordo com a figura 10, 36,6% dos funcionários sempre ou frequentemente se sentem motivados, o que demonstra que a remuneração não é o único fator que motiva os empregados da empresa a trabalhar.

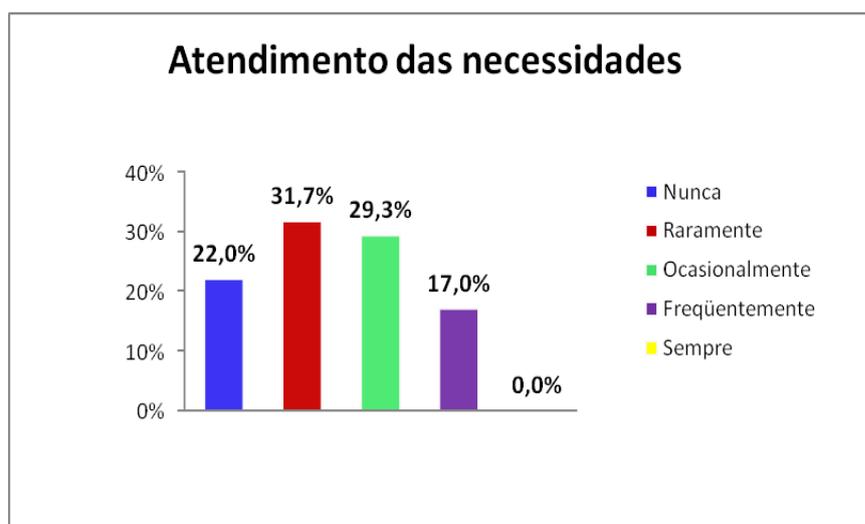


Figura 12: Distribuição quanto ao salário recebido e as necessidades dos funcionários atendidas.

Fonte: Dados primários (2011)

Interessante é que 29,3% dos funcionários se sentem ocasionalmente satisfeitos com o salário que recebem em comparação aos colegas de empresa, 26,8% se sentem frequentemente satisfeito, 24,4% raramente se sentem satisfeito e 19,5% não se sentem satisfeitos com o salário que recebem em comparação aos companheiros de empresa, como podemos observar na figura abaixo. Entre os comentários destacou-se:

“É injusto pessoas que têm uma responsabilidade maior, receberem o mesmo valor que os outros que não têm essa responsabilidade.”

A insatisfação interna quanto ao salário pode estar acontecendo devido a uma falta de um plano de cargos e salários bem definido por parte da empresa, justificando a função e o salário de cada um dentro da entidade de forma clara.

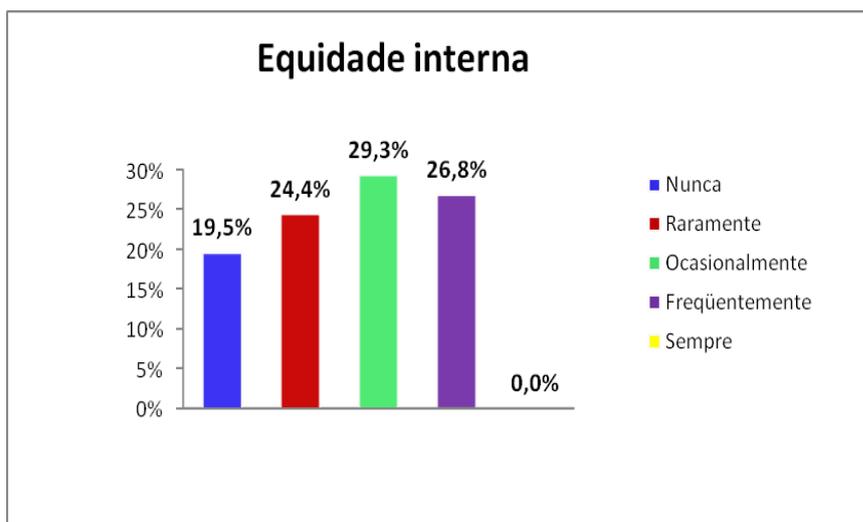


Figura 13: Distribuição quanto à equidade interna dos salários dos funcionários

Fonte: Dados primários (2011)

Dos 43,9% dos funcionários que disseram que nunca ou raramente acham que os salários internamente são equitativos, constatou-se que 13,6% das pessoas trabalham no departamento de veículos novos, 9,1% trabalham no departamento de semi-novos, 27,3% dos indivíduos trabalham departamento administrativo, 18,2% trabalham no departamento de peças, 9,1% na mecânica e 22,7% dos indivíduos trabalham na funilaria e pintura, conforme a figura 14. Assim o departamento que mais se sente injustiçado internamente em relação aos salários é o departamento administrativo.

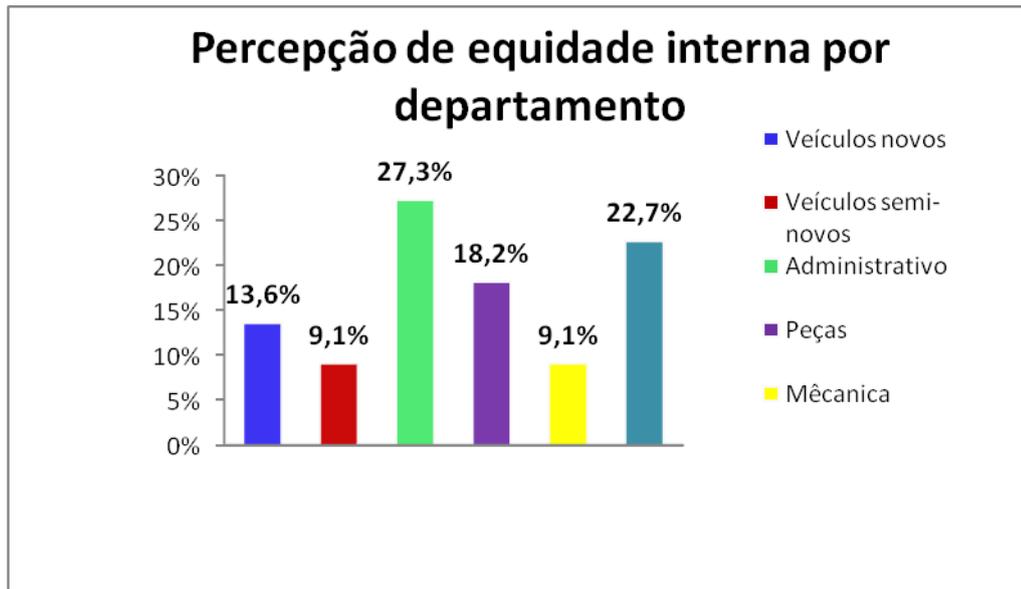


Figura 14: Distribuição quanto à percepção de equidade interna por departamento.
Fonte: Dados primários (2011)

Porém, na figura 15, ao comparar o salário que recebem com o que colegas de outras empresas recebem, 49% dos funcionários dizem que nunca se sentem satisfeitos, 24,4% raramente se sentem satisfeito, 12,2% ocasionalmente se sentem satisfeito, 12,2% freqüentemente se sentem satisfeito e apenas 2,4% sempre estão satisfeitos com o que recebem em comparação aos colegas de outra empresa.

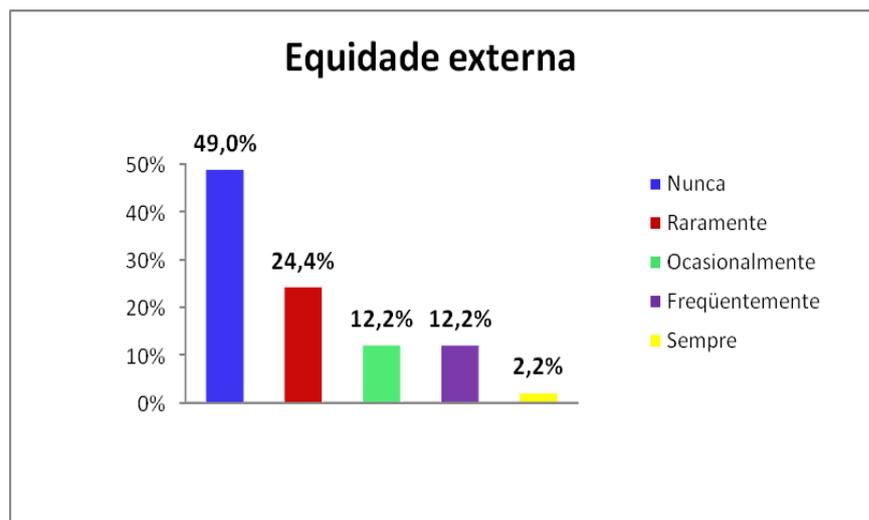


Figura 15: Distribuição quanto à equidade externa dos salários dos funcionários
Fonte: Dados primários (2011)

Desse modo, é interessante ressaltar que dos 36,6% que declararam estar sempre ou frequentemente motivados em realizar seus trabalhos (figura 10), 46,7% raramente percebem seus salários como semelhantes em comparação com colegas de outra empresa (figura 16); mais uma vez, isso demonstra que a remuneração não é o único fator de motivação na Dafonte Veículos, pois mesmo com a sensação de receber um salário inferior aos colegas de outra empresa, os empregados da Dafonte continuam motivados.

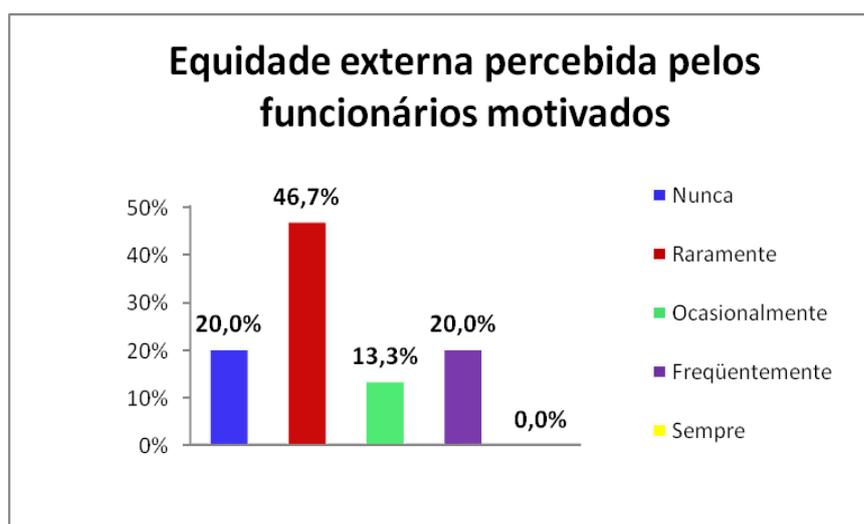


Figura 16: Distribuição quanto à equidade externa dos salários dos funcionários motivados

Fonte: Dados primários (2011)

Na figura 17 – mudança de cargo, vemos que 43,9% dos funcionários desejam mudar de cargo, 29,3% sempre desejaram mudar de cargo, 17,1% nunca quiseram mudar de cargo e 9,8% raramente desejou mudar de cargo. O alto índice de funcionários que desejam mudar de cargo pode estar ocorrendo pelo fato de que eles acreditem que com a mudança de cargo eles terão a chance de receber um salário maior.

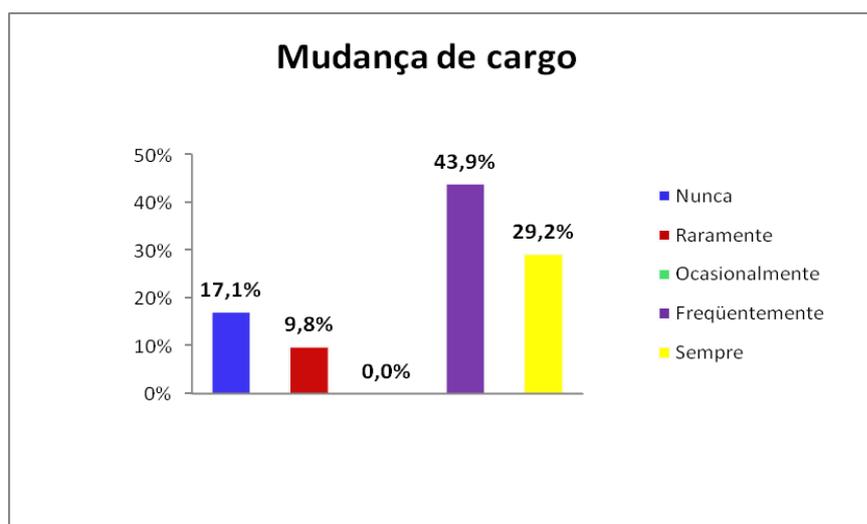


Figura 17: Distribuição quanto à vontade de ser promovido pelos funcionários

Fonte: Dados primários (2011)

Também é importante verificar que 26,9% raramente ou nunca desejaram mudar de cargo (figura 17) o que pode demonstrar uma falta de ambição em crescer na carreira, pois para esse grupo de entrevistados podemos destacar as seguintes justificativas:

Meu medo é que ao mudar de cargo e aumentar mais as responsabilidades, isso não reflita financeiramente;

É evidente o desconforto de possuir colegas novatos e estarmos no mesmo patamar salarial, considerando nossos anos de casa.

Outro fator analisado foi a percepção dos entrevistados em relação ao comportamento da administração da empresa. Em relação à percepção de justiça quanto ao comportamento da administração (figura 18) não se verificou uma diferença significativa (10%), pois 41,5% dos pesquisados acreditam que o comportamento dos gestores é sempre ou frequentemente justo, enquanto 31,5% informaram perceber esse comportamento como raramente ou nunca justo.

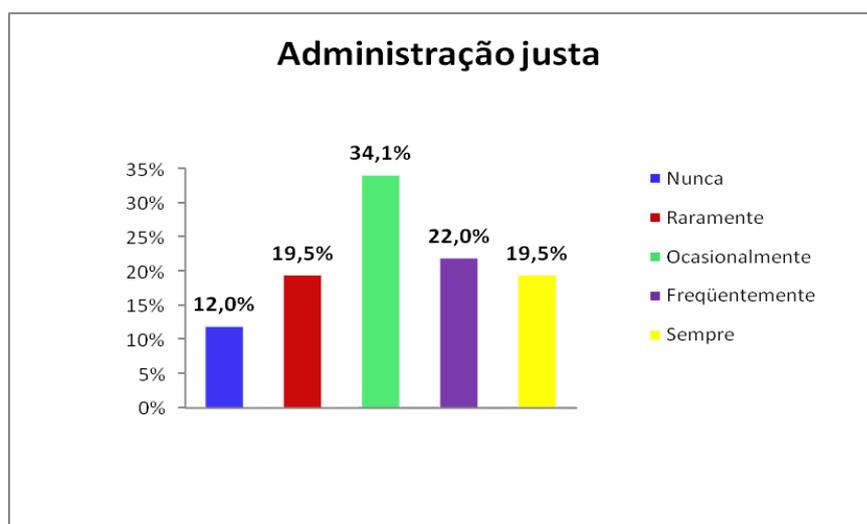


Figura 18: Distribuição quanto à percepção de justiça da administração pelos funcionários

Fonte: Dados primários (2011)

Na figura a seguir, podemos verificar que 29,3% dos funcionários ocasionalmente se identificam com as políticas da empresa, 22% sempre se identificaram com as políticas adotadas pela empresa, 19,5 frequentemente se identificam, 17,1% raramente se identifica com as políticas da empresa e 12,2% nunca se identificaram com tais políticas.

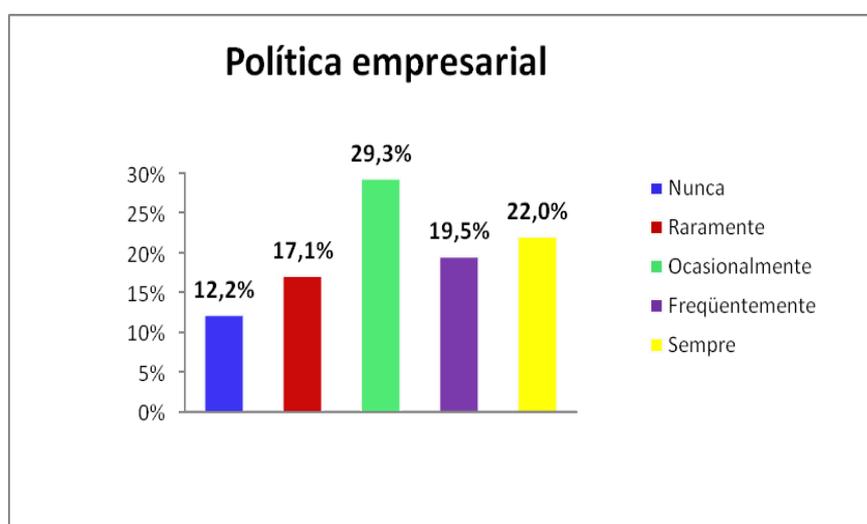


Figura 19: Distribuição quanto à identificação com a política empresarial pelos funcionários.

Fonte: Dados primários (2011)

Logo, a figura 20 explica porque a maioria dos entrevistados (41,5%) acreditam que a administração é justa (figura 18), pois como a maioria também concorda com a política da

empresa (41,5%), é natural eles acharem que seja administração justa, uma vez que é a administração que busca impor as políticas da organizacionais aos funcionários.



Figura 20: Distribuição quanto à administração justa versus a política empresarial.
Fonte: Dados primários (2011)

A figura 21 demonstra que 34,1% dos entrevistados sempre possuem um bom relacionamento com os seus superiores, 29,3% raramente tem um bom relacionamento, 17,1% ocasionalmente se sentem motivados pelo relacionamento com o seu superior. Já 14,6% afirma que nunca aumentam seu empenho devido ao relacionamento com o seu superior e 5% frequentemente dedicam mais empenho devido ao relacionamento com o seu superior.

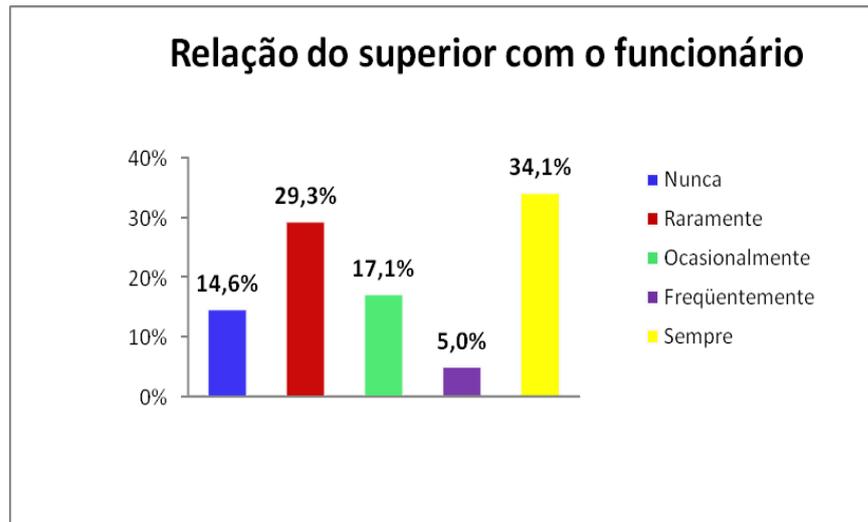


Figura 21: Distribuição quanto ao empenho dos funcionários em virtude da relação com os superiores.

Fonte: Dados primários (2011)

Esta análise, permite perceber que existe um grande número de funcionários (43,9%) que não possuem um bom relacionamento com os seus superiores. Essa ausência de um bom relacionamento com os funcionários pode estar fazendo com que os entrevistados percam a motivação, uma vez que, conforme a figura 22, 47,6% declararam que nunca ou raramente se sentem motivados, 38,1% ocasionalmente se sentem motivados e 14,3% frequentemente encontram-se motivados.

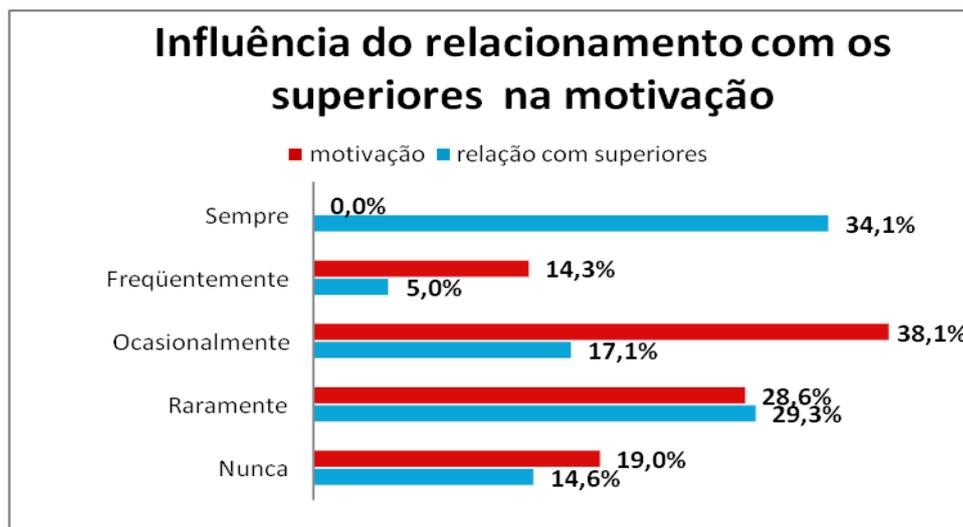


Figura 22: Distribuição quanto à influência do relacionamento com os superiores na motivação dos funcionários.

Fonte: Dados primários (2011)

Esse certo grau de falta de motivação dos funcionários, também pode ser atribuído ao fato de que os funcionários se sentem injustiçados quando os superiores se relacionam com os outros funcionários, uma vez que a figura 23 mostra que 34,1% nunca ou raramente se sentem motivados a desempenhar suas tarefas em virtude das atitudes dos superiores com os outros funcionários, 36,6% dos funcionários ocasionalmente se sente motivados a desempenhar suas tarefas em virtude das atitudes dos superiores com os outros funcionários e 29,3% se dizem sempre ou frequentemente motivados.

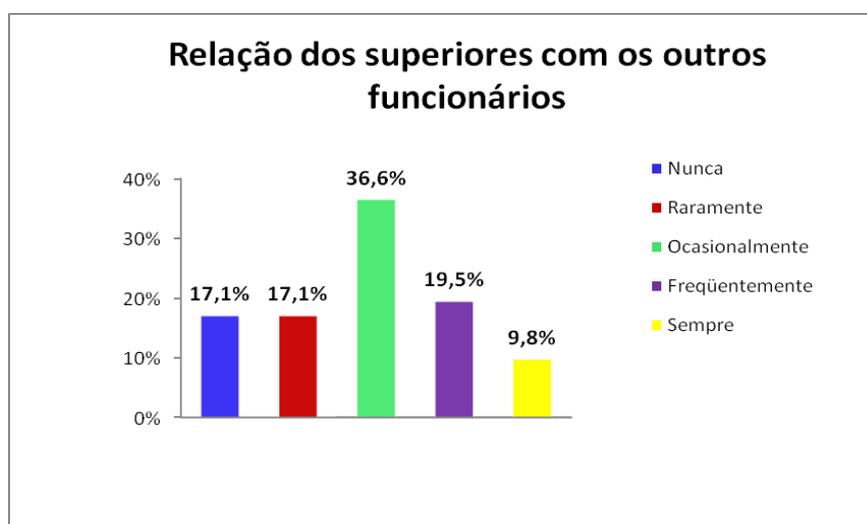


Figura 23: Distribuição quanto à motivação dos funcionários em virtude da relação dos superiores com os demais funcionários.

Fonte: Dados primários (2011)

A pesquisa também mostra na figura 24 que 48,8% dos funcionários nunca ou raramente se sentem satisfeitos com as condições de trabalho oferecida pela empresa, 7,3% ocasionalmente se sentem satisfeitos e 36,3% dos entrevistados sempre ou frequentemente sentem-se satisfeitos com as condições de trabalho.

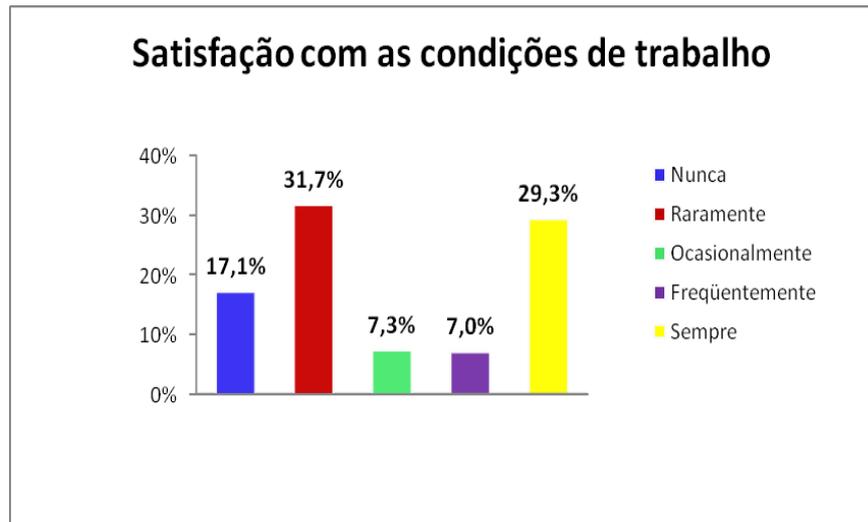


Figura 24: Distribuição quanto à satisfação dos funcionários com as condições de trabalho.

Fonte: Dados primários (2011)

Assim, dos 48,8% dos funcionários que nunca ou raramente se sentem satisfeitos com as condições de trabalho, 52,6% deles nunca ou raramente se sentem motivados no trabalho, 21,1% ocasionalmente se sentem motivados e 26,4% dos entrevistados sempre ou frequentemente sentem motivados no trabalho, como pode ser verificado na figura 25. Logo fica evidente que as condições de trabalho oferecidas pela empresa é um outro fator que influencia a motivação dos funcionários. Dessa forma, a empresa melhorando as condições de trabalho poderá obter uma maior motivação dos funcionários para realizar as tarefas.

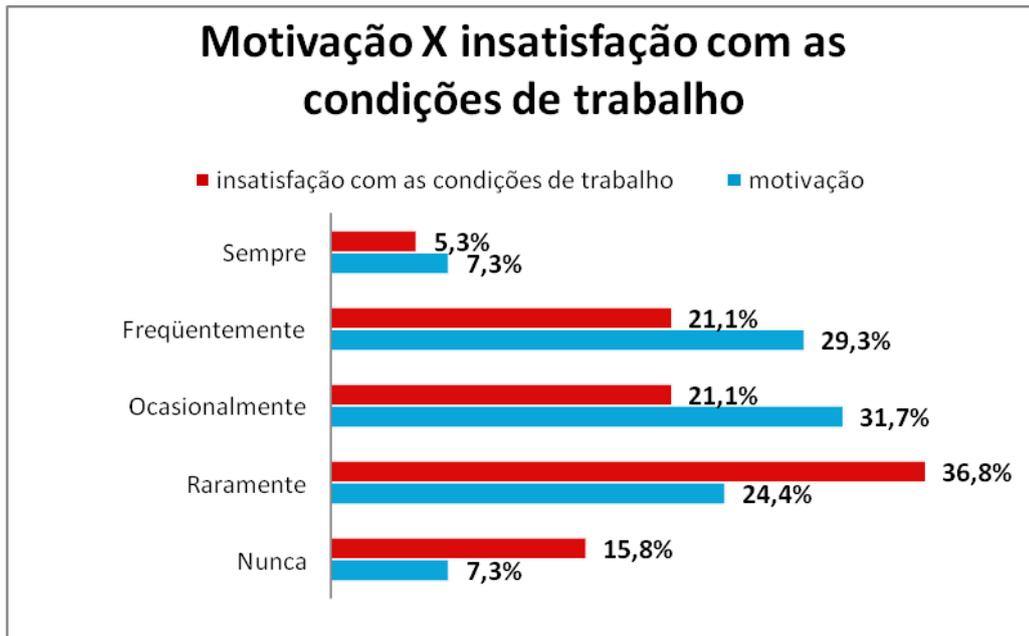


Figura 25: Distribuição quanto à motivação versus a insatisfação dos funcionários com as condições de trabalho.

Fonte: Dados primários (2011)

A figura 26 demonstra que 46% dos funcionários estão frequentemente satisfeitos com seu desempenho na empresa, 29% ocasionalmente se sentem satisfeitos, 9,8% sempre estão satisfeitos com o seu desempenho, assim como 9,8% nunca estão satisfeitos com o seu desempenho e apenas 4,9% raramente se sentem satisfeitos. Essa satisfação dos funcionários com o seu próprio desempenho pode ser resultado da percepção deles de que como mensalmente os departamentos da empresa estão alcançando as metas estabelecidas, pois isto pode ser considerado por eles de que o seu trabalho está sendo bem realizado.

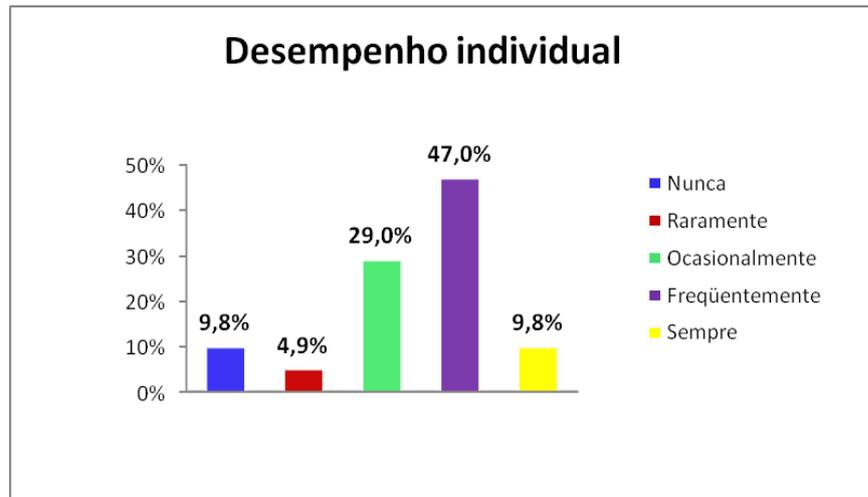


Figura 26: Distribuição quanto à percepção de desempenho dos funcionários.

Fonte: Dados primários (2011)

A pesquisa mostra também que 75,6% dos funcionários sempre se interessam pelos seus resultados, 19,5% frequentemente se interessa pelos seus resultados e 4,9% ocasionalmente se interessam pelos resultados de suas atividades, conforme a figura 27. Isso demonstra que o fato dos entrevistados acompanharem seus resultados permite que eles julguem seus resultados e se sintam satisfeitos com o seu desempenho.

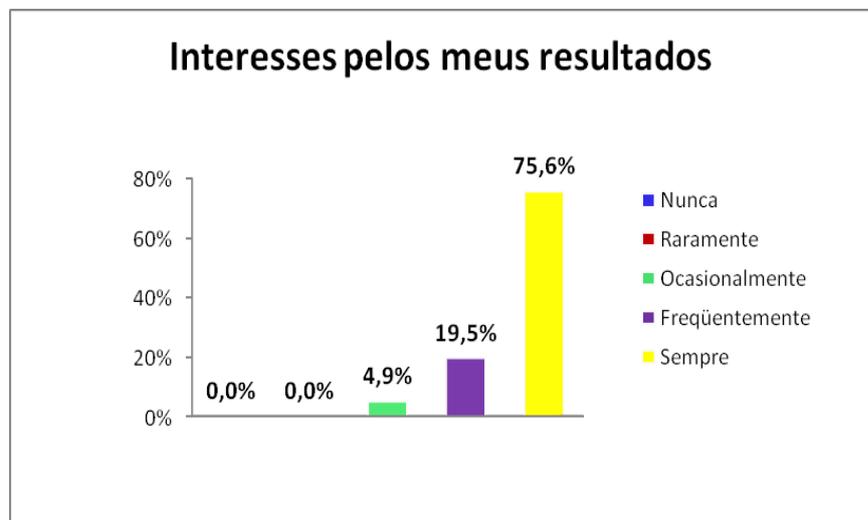


Figura 27: Distribuição quanto ao interesse pelo próprio resultado.

Fonte: Dados primários (2011)

A figura abaixo demonstra que 39% dos entrevistados nunca desejam encerrar suas carreiras na empresa, 9,8% raramente desejam encerrar suas carreiras na empresa, 9,8%

ocasionalmente desejam encerrar suas carreiras na empresa, 26,8% freqüentemente desejam encerrar suas carreiras na empresa e 14,6% sempre pensam em encerrar suas carreiras na empresa.

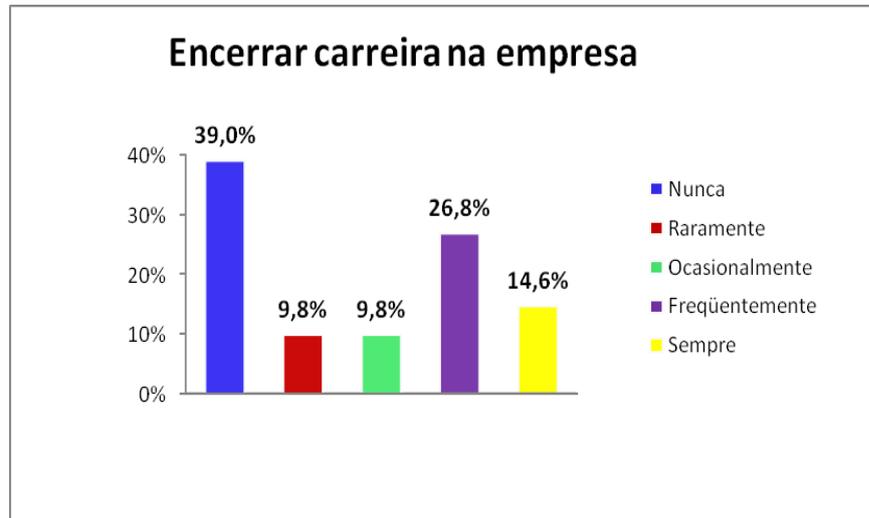


Figura 28: Distribuição quanto ao interesse dos funcionários em encerrar a carreira na empresa.

Fonte: Dados primários (2011)

O alto índice de funcionários que nunca desejaram encerrar sua carreira na empresa (39%) pode ser explicado pelo fato dos funcionários acreditarem que ganham menos que o mercado paga aos profissionais, pois 43,9% deles nunca ou raramente tem a sensação que poderiam ganhar mais em outra empresa, conforme figura 29. Assim o desejo de não encerrar a carreira na empresa pode estar ligado ao desejo ser mais bem remunerado em outra instituição, uma vez que devido ao aquecimento do mercado local, com a chegada de novas concessionárias, os funcionários podem estar enxergando novas oportunidades de emprego que melhor os remunere.

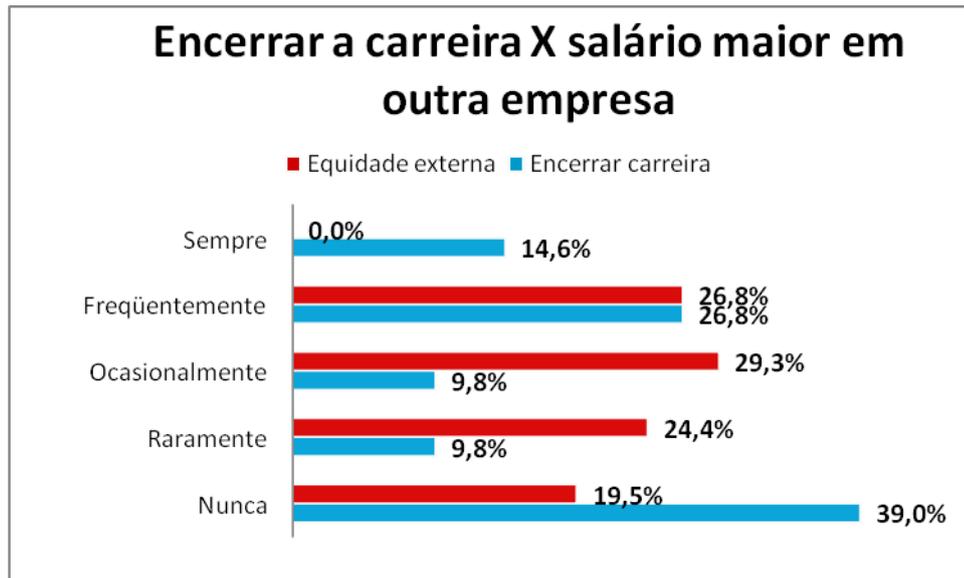


Figura 29: Distribuição quanto ao interesse dos funcionários em encerrar a carreira na empresa versus o salário de outras empresas.

Fonte: Dados primários (2011)

Outro agravante na motivação dos funcionários é a falta de sensação de se sentir parte importante da organização. A pesquisa mostra que, conforme a figura 30, 26,8% nunca se sentiram como parte importante, 22% raramente sentem essa sensação, 26,8% se sentem como parte importante da empresa, 17,1% sempre se sentiram como parte importante da empresa e 7,3% ocasionalmente sentem essa sensação. Essa percepção pode ser justificada pela cultura da empresa de ouvir pouco as opiniões dos funcionários no momento de se tomar alguma decisão.

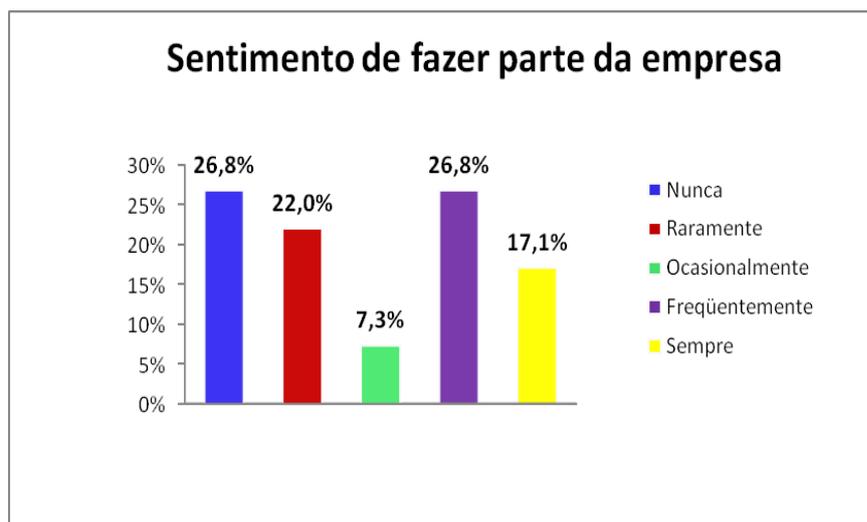


Figura 30: Distribuição quanto ao sentimento de fazer parte da empresa.

Fonte: Dados primários (2011)

Assim, o fato de a maioria dos entrevistados nunca ou raramente se sentirem como parte importante da empresa pode contribuir para que a decisão de abandonar seja uma tomada de decisão mais fácil. A figura 31, demonstra que para 31,7% nunca seria uma decisão difícil a de abandonar a empresa neste momento, 26,8% acham que raramente seria difícil, 17,1% pensam frequentemente que seria difícil abandonar a empresa agora, 14,6% acreditam que sempre será uma decisão difícil a de abandonar a empresa a qualquer momento e 9,8% ocasionalmente vem essa decisão como difícil.

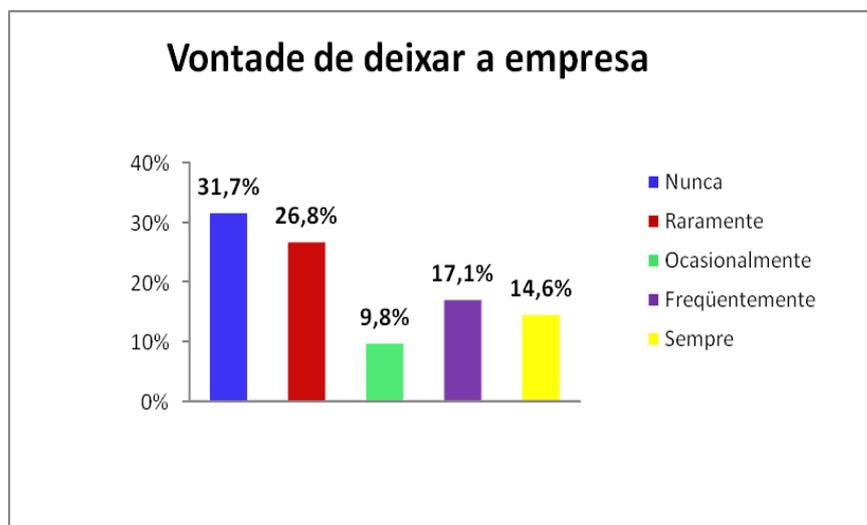


Figura 31: Distribuição quanto ao desejo dos funcionários de deixar a empresa

Fonte: Dados primários (2011)

Logo dos 58,5% que declaram nunca ou raramente seria uma decisão difícil abandonar a empresa, 66,7% nunca ou raramente acreditam ter alguma obrigação com a empresa, 13,3% ocasionalmente se dizem ter alguma obrigação e 20% sempre ou frequentemente se dizem ter obrigação com a empresa, conforme a figura. Isso explica que a decisão de deixar a empresa não é difícil já que eles acreditam não ter nenhuma obrigação com a empresa, conforme figura 32.

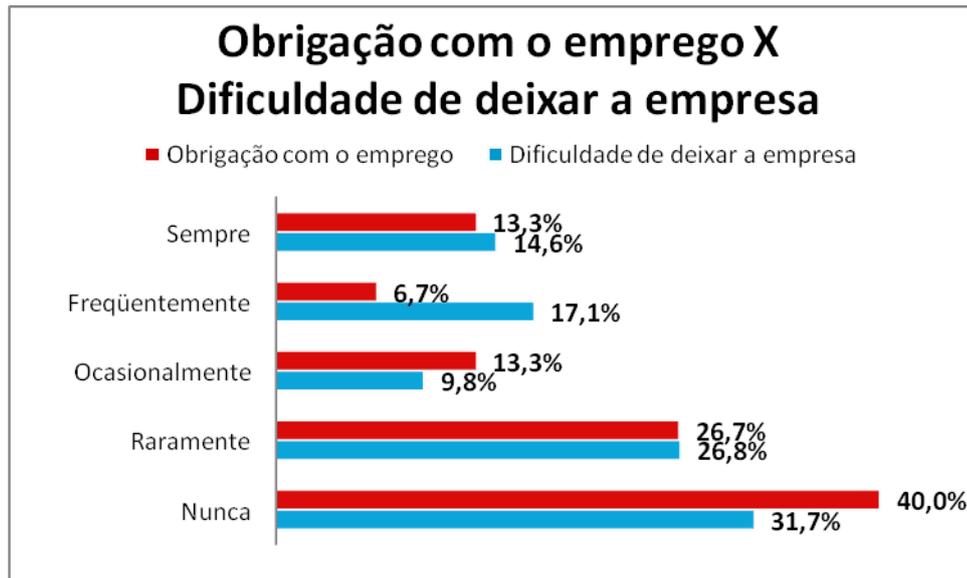


Figura 32: Distribuição quanto   obrigação com o emprego versus dificuldade de deixar a empresa.

Fonte: Dados primários (2011)

A figura 33, mostra que a principal causa que faz os entrevistados permanecerem na empresa   o fato de eles possuirem alguma necessidade que os impossibilitam abandonar o emprego; uma vez que 36,6% responderam que frequentemente eles necessitam permanecer na empresa, 31,7% sempre precisa de um emprego para atender suas necessidades, 17,1% ocasionalmente sentem que necessitam manter o emprego, 9,8% raramente sentem necessidade em manter o emprego e apenas 4,9% nunca sentiram necessidade em manter o emprego.

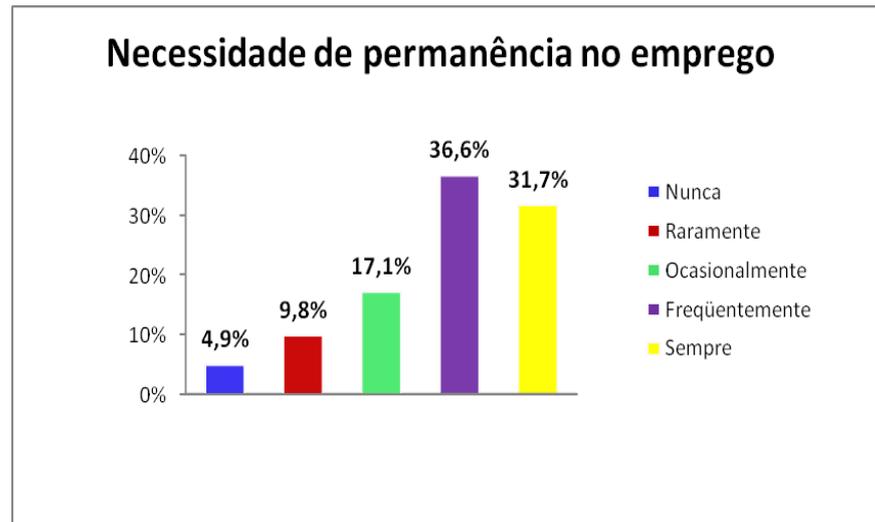


Figura 33: Distribuição quanto à necessidade de permanecer no emprego pelos funcionários.

Fonte: Dados primários (2011)

É interessante observar, que na figura 34, 33,3% dos entrevistados frequentemente não deixam a empresa devido aos investimentos que fizeram na empresa, 20,5% acham que nunca permaneceriam na empresa pelo investimento que fizeram 17,5% acham que raramente permaneceriam, 15,4% só permanecem na empresa pelo investimento que fizeram e 12,8% ocasionalmente permaneceriam na empresa devido ao investimento.

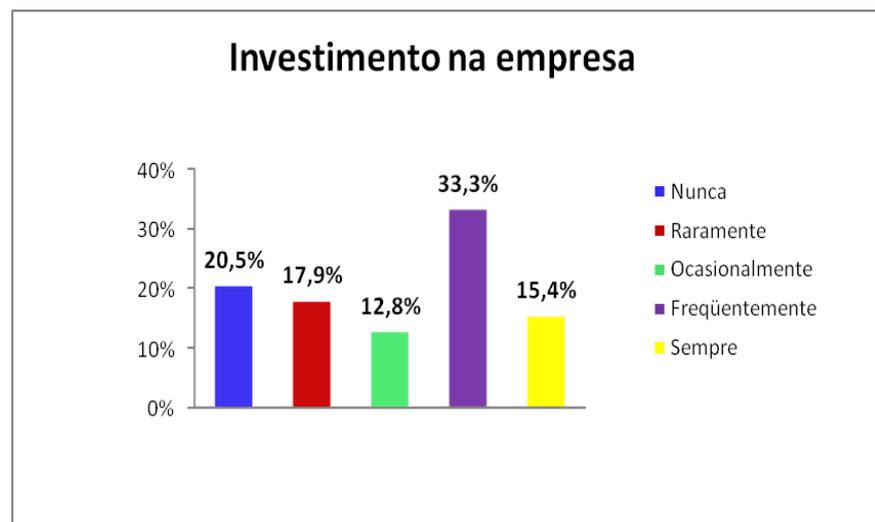


Figura 34: Distribuição quanto ao investimento feito na empresa e a possibilidade de abandonar a empresa.

Fonte: Dados primários (2011)

Na figura 35, temos que dos entrevistados 26,8% raramente acham justo o salário que recebem em virtude das tarefas que realizam, 22% frequentemente consideram justo o que recebem, 19,5% sempre achou justo o que recebe pelas suas atividades, 19,5% ocasionalmente acham justo o que recebem pelo seu trabalho e 12,2% nunca acharam justo o salário que recebem pelas tarefas que realizam. Dentre os comentários realizados se destacam:

A remuneração é muito variável, não garantindo a estabilidade financeira que eu almejava ao entrar na empresa;

A Dafonte, como se sabe, é a lanterna na remuneração.

Ao entrar na Dafonte, fui atraída pela remuneração, pois achava que ganharia mais vendendo carros. Porém, não esperava ter uma remuneração tão baixa.

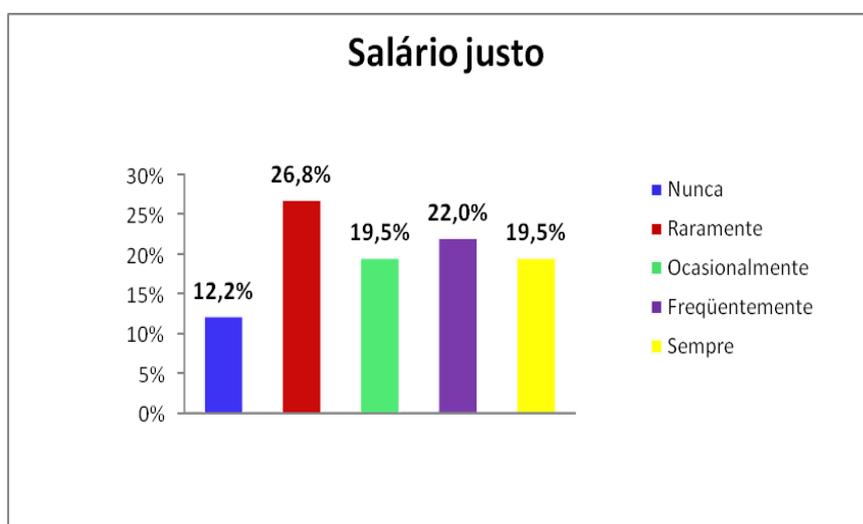


Figura 35: Distribuição quanto à justiça salarial em virtude das atividades dos funcionários.

Fonte: Dados primários (2011)

Contudo, dos 39% que acham que nunca ou raramente acham justo o que recebem em virtude das atividades que realizam, 41,2% nunca ou raramente se sentem satisfeitos com o salário que recebem em comparação com os seus colegas de empresa, 5,9% ocasionalmente se sentem satisfeitos e a maioria (52,9%) sempre ou frequentemente consideram-se satisfeitos com o salário que recebem em comparação aos dos seus colegas de empresa, como pode ser visto na figura 36. Dessa forma, apesar de acreditarem que deveriam receber um salário maior em virtude de suas atividades, esses funcionários se sentem satisfeitos quando comparam o salário que recebem com o salário dos seus companheiros de trabalho. Tal resultado

comprova o fato de que existem outros fatores na empresa que influenciam na motivação dos funcionários.

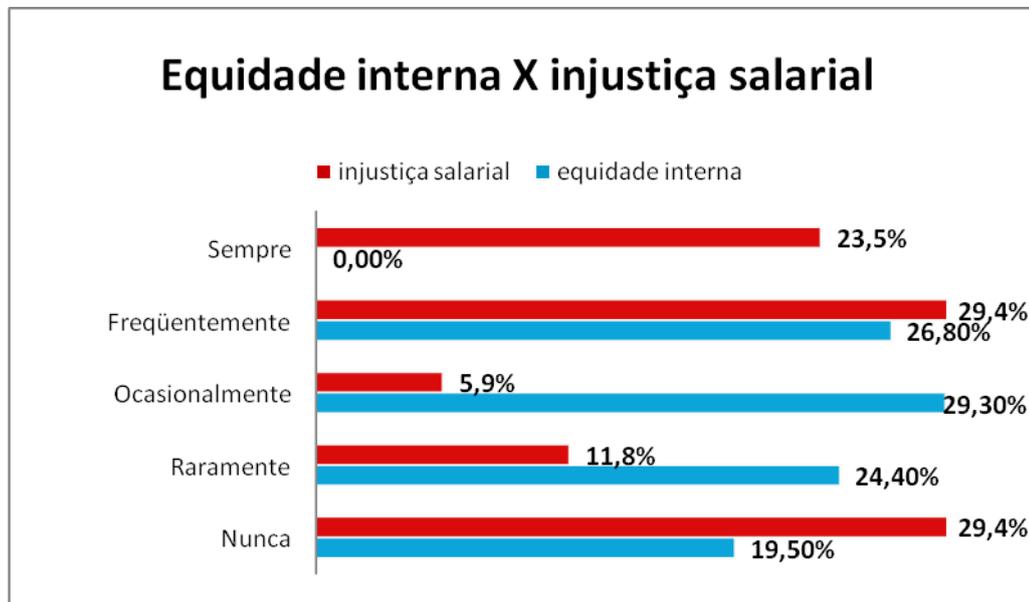


Figura 36: Distribuição quanto à equidade interna versus injustiça salarial.
Fonte: Dados primários (2011)

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo investigar como a motivação dos funcionários é afetada pelo sistema de remuneração da empresa. Dessa forma, buscou-se compreender o sentimento de equidade interna e externa em relação ao sistema de remuneração, além de verificar o grau de motivação que esse sistema de remuneração proporciona aos funcionários.

Percebeu-se que a forma de recompensar as pessoas pelo trabalho que realizam é um assunto muito importante. Quando a remuneração está alinhada aos valores missão e a cultura, torna-se um fator importante para ajudar a empresa a se tornar bem-sucedida e competitiva. Assim, a remuneração é um fator que afeta a motivação das pessoas. Uma estratégia de remuneração, bem-elaborada e cuidadosamente alinhada pode ajudar a melhorar o desempenho, seja em termos de aumento de lucros e de valor, como melhorar o desempenho dos funcionários.

No entanto, a remuneração é um meio e não um fim. O dinheiro recebido pelo trabalhador não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A simples troca de produção por salário não gera satisfação ao empregado. É apenas a recompensa justa pela sua dura labuta, a partir da qual o empregado busca garantir os recursos necessários para sua sobrevivência.

Em relação aos dados da pesquisa podemos concluir que o perfil dos funcionários é formado em sua maioria por homens, com no máximo 30 anos, com ensino médio completo, com tempo de serviço inferior a 1 ano, solteiros, com renda mensal de até R\$ 900,00.

Em relação à análise dos dados coletados referente ao sentimento de motivação dos entrevistados ficou evidente que os funcionários encontram-se na maioria das vezes motivados. É importante ressaltar que a percepção dos funcionários de que o salário que recebem na maioria das vezes não permite atender a todas as suas necessidades, contudo sentem que internamente recebem equitativamente, mas externamente há uma insatisfação quanto ao seu salário. Por isso, muitos desejam mudar de cargo na esperança de receber uma maior remuneração.

A insatisfação com o salário que recebem e o fato de que eles acreditam estarem

desempenhando de forma satisfatória as suas atividades, pode estar interferindo no desejo dos funcionários de encerrar a carreira na empresa, alguns deles pretendem abandonar a empresa, pois acreditam que em outra organização poderão receber um melhor salário. Muito dos funcionários não abandonam a empresa de imediato devido ao fato que eles declaram que necessitam do salário que recebem. Outro fato alarmante é a questão que os funcionários não se sentem com parte importante da empresa, o que pode acelerar o processo de desligamento do mesmo com a organização, já que eles julgam não ter obrigação com a entidade.

Diante disso, a empresa deve ver o salário como fator que ajuda na determinação da motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização entre objetivos organizacionais e metas pessoais dos trabalhadores para com isso alcançarem o sucesso empresarial, mas não se esquecendo que outros fatores afetam a motivação. A empresa deve procurar realizar uma pesquisa salarial, pois muitos dos funcionários dizem que seus salários são inferiores ao do mercado. Pois, não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. A remuneração deve ser justa para que os empregados sempre façam o melhor possível, e a ultrapassem o desempenho atual e alcancem metas e resultados estipulados pela organização.

Em relação aos resultados sobre a percepção dos funcionários acerca do sistema de remuneração da empresa, recomenda-se a seqüência ao presente estudo, tendo a sua aplicação objetivando descobrir que outros fatores afetam a motivação dos funcionários.

Também se recomenda um estudo aprofundado em relação ao conhecimento de programas incentivos por parte da direção da empresa, uma vez que se verificou que os funcionários em sua maioria vêem a remuneração como um forte fator de motivação.

De modo geral, esta pesquisa contribuiu para que se pudesse entender como a motivação dos funcionários é afetada pelo sistema de remuneração da organização estudada e seus resultados poderão servir de base para que a empresa possa planejar sua política de remuneração e direcionar a motivação de seus funcionários.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Antonio C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n° 4, p. 70-77, out./dez. 1999

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

CAMETIN, Veronice. **O relacionamento interpessoal no processo produtivo: um estudo de caso na indústria de vestuário**. Dois Vizinhos. Faculdade Educacional de Dois Vizinhos (FAED), 2004.

CARDOSO, Luiz Roberto. A participação nos lucros como componente de um sistema de remuneração estratégica: Um estudo de caso. **IV SEMEAD**. São Paulo, 1999.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos – V. 1**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5ª. ed., São Paulo, Atlas, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

DELLAGNELO, Eloise Helena L.; DELLAGNELO, José Renato Garcia. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 2, n° 1, p. 53-67, out./dez. 1996.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira

Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FACCIOLI, Cintya. **Teorias motivacionais**. Maio de 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/teorias-motivacionais/22665/>. Acesso em: 08 de março de 2011

FARIA, Carlos Alberto de. **A teoria da equidade e algumas possíveis conseqüências pessoais**. 2003. Disponível em: www.merkatus.com.br/10_boletim/36.htm. Acesso em: 02 de Junho de 2011

FILHO, Antonio Alves e ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Um estudo de caso da força motivacional dos funcionários do banco do Brasil à luz da teoria da expectativa. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo. V 08, n°02, abril/junho, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PHR: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, C. M. Fernandes de. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 2006. Tese. Universidade da Madeira. Funchal, Portugal.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis**. São Paulo. Atlas, 2001

HERSEY & BLANCHARD. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HAMPTON, D.R. **Administração contemporânea**. 3ed. São Paulo. McGraw-Hill, 1990.

HIPÓLITO, João Antonio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGE. CEMPRE 2009: diferença salarial por nível de escolaridade é maior do que por sexo. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1882&id_pagina=1. Acessado em: 02/06/11.

JUCIUS, Michael. **Administração de pessoal**. São Paulo: Saraiva 1983.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAWLER III, Edward E. **Strategic Pay – Aligning organizational strategies and pay systems**, Jossey. Bass Publishers, San Francisco, 1990.

LOPES, T. de V. M. **Motivação no trabalho**. São Paulo, FGV, 1980

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração** - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMILIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. Ed. São Paulo: atlas, 2004

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRANDA, Fan et. al. Figuras e significados: recursos figuras na pesquisa de representações sociais. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiânia, mai-ago/2007. Disponível em: <http://www.fen.ufg.br/revista/v9/n2/v9n2a19.htm>. Acessado em: 25 de fevereiro de 2011

MORAES, Fabíola Meazza Meneghini de. **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior**. Biguaçu. Universidade do Vale do Itajaí, 2005.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thoms Learning,

2004

NOVAES, Marília Vieira. A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. **Revista Pesquisa Psicológica**, 2008. Disponível em www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm. Acessado em 10 de fevereiro de 2011.

OLIVEIRA, Francisco Marcus Pereira de. **A importância do fator remuneração na motivação humana para o trabalho**. Fortaleza. Universidade Estadual Vale do Acaraú, 2008.

QUEVEDO, Mariana Fasolo. **Hospitalidade: um estudo de caso do hospital Unimed nordeste RS**. Caxias do Sul. Universidade de Caxias do Sul, 2006.

RESENDE, Ênio J. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas, conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 1991.

RIBEIRO, Aldeí Rosane B., OLIVEIRA, J. Arimatés. Remuneração variável: uma nova forma de motivar e fidelizar talento. **Revista Tendências do Trabalho**. Rio de Janeiro-RJ: n.331, p.4 - 7, 2002

SANTOS, G.G. Teorias da motivação em contexto organizacional. **Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Braga, Universidade do Minho, 1999.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Trad. Alves Calado. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

WOOD JR, T.; PICARELLI Fº, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZIMPECK, Beverly Glen – **Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos** – 9ª ed – São Paulo: Atlas, 1999.

Anexos

QUESTIONÁRIO

Prezado (a) funcionário (a) esta pesquisa é parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso, portanto gostaria de contar com a sua preciosa colaboração para responder abaixo, com total sinceridade, aquilo que realmente expressa a sua visão. Você **não** será identificado. Desde já agradeço a sua atenção, disponibilidade e participação anônima neste estudo.

1. Qual o seu gênero?

- a) () Masculino b) () Feminino

2. Qual sua faixa etária?

- a) () Até 20 anos
b) () Entre 21 e 30 anos
c) () Entre 31 e 40 anos
d) () Entre 41 e 50 anos
e) () Acima de 51 anos

3. Qual seu estado civil?

- a) () Solteiro(a)
b) () Casado(a)
c) () Divorciado(a)
d) () Viúvo (a)
e) () União estável (mora junto)

4. Qual seu grau de escolaridade (ensino)?

- a) () Fundamental
b) () Médio
c) () Superior incompleto
d) () Superior completo
e) () Pós-graduação incompleto
f) () Pós-graduação completo

5. Para qual departamento da empresa você trabalha?

- a) () Veículos novos
b) () Veículos semi-novos
c) () Administrativo
d) () Peças
e) () Mécânica
f) () Funilaria e pintura

6. Quanto tempo de serviço você tem na empresa

- a) () Até 1 ano
b) () De 2 a 3 anos
c) () De 4 a 5 anos
d) () De 6 a 7 anos
e) () Mais de 8 anos

Avalie o seu grau de concordância sobre as afirmações abaixo e assinale com um **X** somente **uma** opção para cada uma das afirmativas:

Afirmações		1 Nunca	2 Raramente	3 Ocasionalmente	4 Frequentemente	5 Sempre
1	Sinto-me motivado para realizar meu trabalho					
2	A remuneração que recebo permite atender as minhas necessidades pessoais					
3	Comparando o meu salário com o de seus colegas de empresa me sinto satisfeito					
4	Comparando o meu salário com o de colegas de outras empresas me sinto satisfeito					
5	Sempre desejei ser promovido de cargo					
6	A administração da empresa é justa					
7	O relacionamento com os meus superiores levam-me a trabalhar com mais empenho					
8	As atitudes dos meus superiores em relação a seus subordinados motivam-me para desempenhar melhor o meu trabalho					
9	As condições de trabalho me fazem sentir mais empenhado para realizar minha função na empresa					
10	Sinto-me muito satisfeito com o meu desempenho na empresa					
11	Interesso-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho.					
12	Penso em ficar o resto da minha carreira nesta empresa.					
13	Eu me sinto como parte importante da empresa					
14	Seria muito duro para mim deixar a empresa agora, mesmo se eu quisesse					
15	Hoje, permanecer na empresa é uma questão de necessidade					
16	Penso que se eu não tivesse investido tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.					
17	Acredito ter obrigação de permanecer no meu emprego atual					
18	Considero justo o salário que recebo pelas atividades que realizo					
19	Identifico-me com as políticas dessa empresa					
20	Tenho a sensação que poderia ganhar um salário maior em outra empresa					

Comente suas respostas:
