

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Raquel Alvira dos Santos**

**A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: ESTUDO DE CASO DA  
EMPRESA MICROPOINT INFORMÁTICA LTDA.**

**Porto Alegre**

**2010**

Raquel Alvira dos Santos

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
MICROPOINT INFORMÁTICA LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Sílvia Generali da Costa

Tutor Orientador: Adriana Schujmann

**Porto Alegre**

**2010**

Raquel Alvira dos Santos

**REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
MICROPOINT INFORMÁTICA LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Sílvia Generali da Costa

---

Prof. Mário César dos Santos de Carvalho

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho às pessoas mais importantes da minha vida. Meus grandes amores **Nelson e Luisa**, a minha mãe Nilsa, meu irmão Rafael, minha cunhada Quélen e minhas afilhadas Jéssica e Gabriele.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado força e perseverança para conquistar essa vitória.

Agradeço ao meu esposo Nelson e minha filha Luisa pelo companheirismo e incentivo para essa conquista, bem como aos demais familiares pela compreensão e paciência durante a conclusão desse estudo.

Aos meus amigos que mesmo distantes se fizeram presentes com suas palavras de tranquilidade e estímulo para concluir essa jornada.

À UFRGS e ao Banco do Brasil pela oportunidade de participar desse projeto de ensino à distância planejado e executado com tanta qualidade e responsabilidade.

A minha orientadora prof<sup>ª</sup> Sílvia Costa e a minha tutora Adriana Schujmann pela dedicação e auxílio na realização desse trabalho.

Aos administradores e colaboradores da empresa Micropoint Informática Ltda. pela oportunidade de realizar essa pesquisa.

*Epígrafe*

**“Não importa saber se a gente acredita em Deus: o importante é saber se Deus acredita na gente...”**

**Mário Quintana**

## RESUMO

Muito se fala sobre a globalização com seus pontos positivos e negativos. Contudo, entre os vários prós e contras do mundo globalizado, encontram-se as mudanças no universo corporativo. A busca por fatias importantes do mercado demonstra que as relações entre empregadores e empregados estão cada vez mais afinadas ao mesmo objetivo, o crescimento. Nesse contexto, a remuneração estratégica vem se destacando como um diferencial na conquista de resultados tanto para as empresas quanto para os colaboradores. Se por um lado ela é um facilitador dos empresários para manter ou conquistar talentos, por outro ela pode ser a motivação do empregado em melhorar seu desempenho e conquistar seus objetivos pessoais como melhores salários, cargos, carreira e, conseqüentemente, uma vida melhor. Resta saber se a remuneração estratégica pode servir como elemento de motivação para essas conquistas. Se ela eleva o grau de comprometimento e desempenho dos colaboradores, bem como se desperta o interesse dos empreendedores em mudar sua visão empresarial. Essa pesquisa buscou possibilitar o entendimento e a relação entre remuneração estratégica e motivação, através de um estudo de caso, com a equipe de vendas da empresa Micropoint Informática Ltda. Procurou-se investigar e analisar a efetividade da remuneração estratégica como fonte de motivação dos funcionários, além de verificar a motivação dos mesmos frente à utilização da remuneração estratégica e compará-la com a remuneração tradicional. Os dados foram coletados através de entrevistas realizadas com a equipe de vendas da empresa e, entre as análises, foram percebidos conceitos de autores como Wood Jr., Pereira Filho, Picarelli Filho, Pontes, Bergamini, Maslow e outros. Entre os resultados encontrados destacam-se as vantagens percebidas, pelos colaboradores, com a utilização da remuneração estratégica, como a inserção de metas, que lhes objetiva um foco, associada ao recebimento de recompensas, o trabalho em equipe, o clima organizacional e o relacionamento dos funcionários entre si e com seus superiores. Também foram percebidos elementos desmotivadores, que acompanham a modalidade de remuneração utilizada na empresa. Entre eles estão, a divisão igualitária dos lucros, entre os funcionários efetivos e os temporários, em virtude da contribuição para o atingimento das metas e, também, referente a essa forma de divisão, quando ocorrem produções individuais muito diferentes.

**Palavras-chave:** Motivação, Remuneração Estratégica, Remuneração Tradicional, Ambiente Organizacional, Divisão de Lucros e Remuneração por Resultados.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	15
Figura 2 -	Relacionamento entre a Equidade de Remuneração e a Motivação.....	20
Figura 3 -	Procedimentos de Pesquisa Qualitativa.....	28
Quadro 1 -	Exemplo de Divisão de Lucratividade.....	31
Figura 4 -	Modelo de Remuneração Estratégica da Empresa Micropoint Informática Ltda.....	32
Quadro 2	Derivação das Categorias de Análise.....	33



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Identificação do Perfil dos Sujeitos.....	30
Tabela 2 -	Categoria de Análise Intermediária “clima organizacional”.....	44
Tabela 3 -	Categoria de Análise Intermediária “incentivos e benefícios”.....	45
Tabela 4 -	Categoria de Análise Intermediária “desafio e recompensa.....	46
Tabela 5 -	Categoria de Análise Final “contingências motivacionais”.....	47
Tabela 6 -	Categoria de Análise Final “motivação e remuneração estratégica”.....	48

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO DE MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
2.1	MOTIVAÇÃO.....	14
2.1.1	Teoria de Maslow.....	15
2.1.2	Teoria ERG.....	16
2.1.3	Teoria dos Dois Fatores.....	17
2.1.4	Teoria da Fixação dos Objetivos.....	17
2.1.5	Teoria das Expectativas.....	18
2.1.6	Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas.....	19
2.2	REMUNERAÇÃO.....	21
2.2.1	Remuneração Tradicional.....	21
2.2.2	Remuneração Estratégica.....	22
2.3	REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO.....	25
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>28</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS.....	30
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
4.1	POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA.....	31
4.2	CATEGORIAS IDENTIFICADAS NAS ENTREVISTAS.....	33
4.2.1	Categorias Iniciais.....	34
4.2.1.1	Ambiente Organizacional.....	34
4.2.1.2	Estrutura Física e Localização.....	35
4.2.1.3	Incentivo aos Estudos e Cursos.....	36
4.2.1.4	Divisão dos Lucros.....	38
4.2.1.5	Metas e Recompensas.....	40
4.2.1.6	Número de Colaboradores da Equipe.....	42
4.2.2	Categorias Intermediárias.....	43

<b>4.2.2.1</b>	<b>Clima Organizacional.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.2.2</b>	<b>Incentivos e Benefícios.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.2.3</b>	<b>Desafio e Recompensa.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Categorias Finais.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.3.1</b>	<b>Contingências Motivacionais.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.3.2</b>	<b>Motivação e Remuneração Estratégica.....</b>	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>5.1</b>	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>53</b>
<b>5.2</b>	<b>SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização, além de unificar os mercados, trouxe fatores que antes passavam despercebidos no mundo corporativo. As relações de trabalho eram vistas de forma sistêmica, hierárquica e patriarcal. A grande maioria dos empresários sempre buscou a rentabilidade e os resultados baseados em práticas de cobranças e punições. Um dos lados positivos da globalização foi a reformulação dessa visão empresarial e as mudanças nas relações entre empregadores e empregados na busca de resultados positivos para ambas as partes (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2004).

Com o mercado mais competitivo e com um número extenso de profissionais, nas mais diversas áreas, fica cada vez mais complicado atrair, capacitar e reter talentos dentro das organizações. Os profissionais são constantemente seduzidos por ofertas tentadoras dos concorrentes de suas atuais empresas. Uma das, senão a principal, forma de sedução é a remuneração. Não o salário funcional ou piso salarial da categoria, mas o complementar, as vantagens, os benefícios. A remuneração estratégica, também conhecida como variável, está fortemente inserida no mundo corporativo (PEREIRA FILHO e WOOD JR., 1995). Se por um lado ela é um facilitador dos empresários para manter ou conquistar talentos, por outro ela pode ser a motivação do empregado em melhorar seu desempenho e conquistar seus objetivos pessoais como melhores salários, cargos, carreira e, conseqüentemente, uma vida melhor.

É importante definir motivação, que em outras palavras é o impulso interno que leva à ação Archer (1997). É algo que parte de uma necessidade interna. A realização dos sonhos e das necessidades dos trabalhadores resultantes da obtenção de remuneração estratégica é um agente capaz de fazer com que os empregados ampliem seu desempenho, qualifiquem seus resultados, auxiliando os empregadores a sustentar seus empreendimentos. Porém, qualquer vantagem acrescida a um trabalhador, baseado em seu desempenho, profissionalismo, qualificação, é motivadora no início. Mas, com o decorrer do tempo, caso o empregado sinta que não está sendo devidamente compensado pelo seu esforço, pode ser considerado um elemento desmotivador ou causador de insatisfação; afinal suas expectativas, sonhos, não estão se realizando (BERGAMINI, 1999).

A presente pesquisa procurou analisar a importância da remuneração estratégica na motivação dos empregados. Para isso foi utilizado um estudo de caso na empresa Micropoint Informática Ltda. O estudo buscou responder à seguinte questão:

**De que forma a utilização da remuneração estratégica na empresa Micropoint Informática Ltda. motiva os seus funcionários?**

Os objetivos do presente estudo foram delineados da seguinte forma:

**Objetivo Geral:**

- Analisar a efetividade da remuneração estratégica como fonte de motivação dos funcionários.

**Objetivos Específicos:**

- Descrever a remuneração estratégica da empresa Micropoint Informática Ltda.
- Verificar a motivação dos funcionários frente à utilização da remuneração estratégica na empresa Micropoint Informática Ltda.
- Comparar a motivação dos funcionários frente à utilização da remuneração estratégica na empresa em relação à remuneração tradicional.

A presente pesquisa pretende contribuir para o entendimento, aprimoramento, aplicação e verificação da efetividade de alguns métodos de remuneração estratégica. Os benefícios surgidos a partir desse estudo devem beneficiar as organizações em geral que adotam ou não esse sistema de remuneração, a fim de auxiliar na visão de seu negócio e apresentar formas de ampliar a motivação de seus funcionários através da remuneração estratégica. Oportunamente, essa pesquisa pretende contribuir com a organização, onde foi realizado o estudo, verificando se a utilização da remuneração estratégica realmente contribuiu para motivar seus funcionários. Sua viabilidade foi iminente através do consentimento dos proprietários, gestores e administradores da empresa, a fim de auxiliar a resolver questões referentes ao tema dentro da organização. Esse tema também foi relevante porque engloba conhecimentos acerca de motivação e remuneração estratégica como fonte de motivação dentro das organizações.

O estudo é apresentado em cinco capítulos, além de referências e anexos, na seguinte sequência: no primeiro capítulo encontra-se a introdução; no segundo, a remuneração estratégica como elemento de motivação, no terceiro, os procedimentos metodológicos; no quarto, a análise dos resultados e no quinto, as considerações finais.

## 2 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO DE MOTIVAÇÃO

Neste capítulo são discutidos conceitos a respeito dos tópicos de motivação, através da definição de suas principais teorias, motivação no trabalho, sua importância e fundamentação teórica e remuneração estratégica, principais métodos, fundamentos, vantagens e desvantagens de sua utilização.

### 2.1 MOTIVAÇÃO

As pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões (BERGAMINI, 1999). Dessa forma simples é possível começar a entender o que realmente é a motivação humana. A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. A motivação faz com que as pessoas desempenhem suas funções com mais prazer e maior satisfação, além de produzirem mais e melhor. Para Chiavenato (1983, p.119), “a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”. Ao entrar em uma organização para trabalhar, o interesse básico do trabalhador não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer suas necessidades pessoais, caso isso não ocorra ele não sentirá uma relação de troca e sim de exploração (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Alguns fatos demonstram que a remuneração pode não ser um fator de motivação, porém isto não quer dizer que não se pode considerar sua influência sobre a motivação (FERREIRA et. al. 2007). Segundo o modelo desenvolvido por Archer (1997), o salário é um fator de satisfação da necessidade humana, pois com ele é possível alcançar várias necessidades internas as necessidades de poder, realização, fisiológicas, reconhecimento social e de segurança.

No mercado corporativo, um dos grandes objetivos dos administradores é criar métodos e processos em que seja possível despertar, manter e canalizar a motivação entre seus empregados. Para isso é necessário entender algumas teorias dos estudos sobre motivação.

### 2.1.1 Teoria de Maslow

Maslow (1973) estabeleceu em sua teoria a pirâmide das necessidades básicas. Partindo de sua base encontram-se as necessidades fisiológicas, que representam alimentação, moradia, lazer, enfim, sobrevivência. A seguir as necessidades de segurança, que são proteção, estabilidade no emprego, amparo legal, entre outras. Logo, as necessidades sociais, que incluem aceitação, amizades, interação com o grupo, relacionamentos, respeito. Depois as necessidades de estima, que trazem o reconhecimento, autoconfiança, promoções, etc. E, por último, as necessidades de autorrealização, que representam desafios mais complexos, autonomia, participação em decisões, trabalho criativo.

Segundo Maslow (1973), os seres humanos serão sempre insatisfeitos, porque sempre estarão desejando algo maior do que dispõem. Mesmo que suas necessidades básicas estejam atendidas, ele elevará o nível de seus desejos para os níveis superiores de sua pirâmide e assim sucessivamente, conforme a figura abaixo. Isso é facilmente percebido dentro das organizações, onde os empregados que buscam maior crescimento ambicionam promoções, cargos de chefia, melhores remunerações, atingem níveis mais altos de necessidades, o que, conseqüentemente, eleva o grau de seus desejos. E, quando não atingidos, acabam gerando reclamações e frustrações dentro do ambiente de trabalho (HESKETH e COSTA, 1980, p. 60).

#### HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



**Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2006)

Este mesmo autor destaca, ainda, que quanto mais alto o nível das reclamações e frustrações, mais elevado é o nível de vida de um indivíduo e, com isso, provavelmente, é mais desenvolvida a organização em que ele trabalha. Com isso pode-se dizer que o nível das reclamações e frustrações dos empregados pode refletir o nível de vida das organizações.

### **2.1.2 Teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento)**

Outro teórico importante no estudo da motivação e que se assemelha à teoria de Maslow é Clayton Alderfer. Sua teoria, chamada de Teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento), sintetiza as cinco necessidades de Maslow em três níveis. As necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, fome, sede, salário, segurança física. As necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizam por um compartilhamento mútuo de idéias e sentimentos. E as necessidades de Crescimento incluem o desejo de uma pessoa ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive (ALDERFER e SCHNEIDER, 1973).

Maslow e Alderfer concordam que existe uma sequência para que essas necessidades sejam atingidas (BERGAMINI, 1997). Partem de sua base, necessidades fisiológicas, no caso de Maslow, e necessidades de existência, no caso de Alderfer, até atingir o seu cume, as necessidades de autorrealização, em Maslow, e de Crescimento, em Alderfer.

Porém, a discordância entre esses dois teóricos está no número de necessidades que podem ser atingidas ao mesmo tempo. Para Maslow cada necessidade deve ser suprida antes de surgir à próxima. Na verdade, a necessidade seguinte se dá após o desejo da anterior ter sido atingido, ou ainda, “se uma necessidade de nível superior for reprimida o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará” (FERREIRA et. al. 2007, p.7). Já Alderfer afirma que mais de uma necessidade pode ser acionada ao mesmo tempo, ou as três categorias podem estar ativadas ao mesmo tempo (ROBBINS, 2004). Segundo Ferreira et. al. (2007), isso torna a teoria ERG menos rígida e mais global, com isso pode ser estudada em todas as culturas mundiais, o que acaba aprimorando a teoria de Maslow.



### **2.1.3 Teoria dos Dois Fatores**

Frederick Herzberg, outro estudioso do tema motivação, desenvolveu a teoria dos dois fatores. Como o próprio nome diz essa teoria divide a motivação em dois fatores, os higiênicos, que são os benefícios oferecidos pela empresa, entre eles o ambiente, salário, relacionamento com os colegas e superiores, e os motivadores, que estão relacionados ao cargo, englobam reconhecimento, oportunidades, progressão de carreira, responsabilidades maiores (PONTES, 2002).

De acordo com Herzberg (1997, p. 61) “o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.” Herzberg (1997) enfatiza que o enriquecimento do cargo é a forma de aumentar a satisfação do empregado, pois ele oferece a oportunidade de crescimento psicológico desse empregado.

Contudo, a teoria dos dois fatores deve ser implantada de forma contínua. Assim os empregados que apresentarem ou desenvolverem um nível superior de habilidades conseguirão promoções para cargos mais elevados. Essa possibilidade oferecida ao empregado de ter mais autonomia no planejamento e na realização de seu trabalho, além da valorização dos processos de enriquecimento dos cargos e a abordagem em relação ao papel da remuneração sobre a motivação para o trabalho são as grandes contribuições dessa teoria (FERREIRA et. al., 2007).

### **2.1.4 Teoria da Fixação dos Objetivos**

Essa teoria foi desenvolvida pelos estudiosos Edwin Locke e Gary Latham. Ela formula a tese de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade (CAVALCANTI, 2005). As metas devem ser moldadas com o envolvimento dos empregados. Essa participação reduz o nível de recusa e aumenta o comprometimento. Elas

devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem realizadas. Devem ser aceitáveis e fazer sentido para que os empregados não entrem em conflito com seus valores pessoais.

Segundo Locke e Latham (apud FERREIRA et. al., 2007, p. 9), metas específicas e difíceis, porém possíveis, apresentam melhor desempenho do que metas fáceis, e inclusive melhor que a falta de metas, comprovando a importância dos objetivos. Definir especificamente o que se espera de um funcionário tende a produzir mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si (CAVALCANTI, 2005).

Para Locke (1991), os valores são representações cognitivas de necessidades e motivos. De acordo com o autor, a sequência motivacional completa compreende as necessidades na origem do processo, representadas cognitivamente pelos valores que, por sua vez, medeiam as metas e intenções (TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Essa teoria deixou mais evidente o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem Lawler (apud FERREIRA et. al., 2007, p. 9).

### **2.1.5 Teoria da Expectativa**

Desenvolvida por Victor H. Vroom, baseia-se no conceito de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido (MUNCH, 2007). É uma teoria cognitivista e assume existir uma relação entre o esforço que se realiza e sua execução ou rendimento do trabalho (BORGES e ALVES FILHO, 2001).

Vroom (1997) destaca a existência de três forças básicas atuantes dentro do indivíduo influenciando seu nível de desempenho e motivando-os no trabalho. A falta de uma delas torna a motivação fraca e a presença de todas torna a motivação alta. São elas: a valência, que é o valor real que o indivíduo dá a instrumentalidade; a expectativa, que é a soma das expectativas do indivíduo; e a instrumentalidade, que é a relação entre desempenho e recompensa.

Na valência é preciso que as recompensas satisfaçam as expectativas do indivíduo. Na expectativa há uma junção entre os objetivos individuais e a percepção que o indivíduo tem de

sua capacidade de atingir esses objetivos. Na instrumentalidade, se os esforços não forem satisfatórios a relação desempenho X recompensa será negativa.

É possível concluir, na teoria de Vroom, que o desempenho desejado pelas organizações é alcançado quando seus empregados percebem que o caminho para satisfazer seus objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado (MUNCH, 2007).

### **2.1.6 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas**

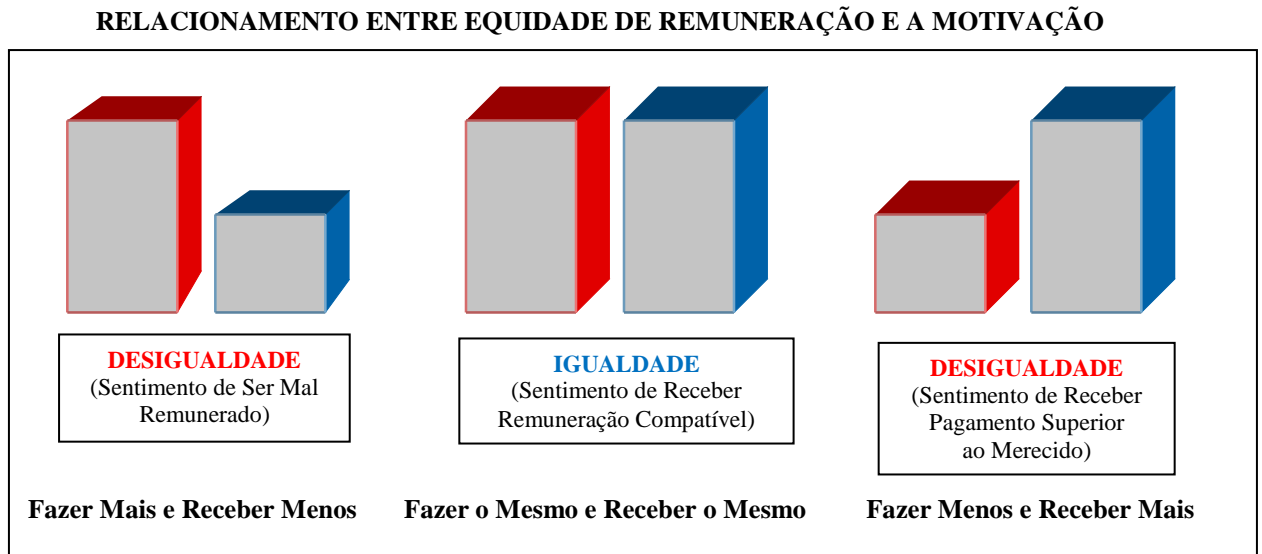
J. Stacy Adams e G. C. Homans baseiam seus estudos no princípio de que os empregados buscam justiça quanto às recompensas recebidas, comparando-as com as dos seus colegas de trabalho. Nesta comparação, está implícita a busca de um tratamento justo, ou, como colocam os teóricos, a busca da equidade (BERGAMINI, 1997). Segundo Robbins (2002), quando os empregados percebem que as relações, entre eles e os colegas estão desiguais, sucede-se a tensão de equidade.

Para Bergamini (1997), os empregados que contribuem mais para a organização também esperam receber mais recompensas. Robbins (2002) afirma que, quando o empregado percebe uma injustiça, é possível que ele modifique suas entradas, ou seja, faça menos esforços, modifique seus resultados, isto é, aumente sua produtividade, mas com qualidade inferior; distorça sua autoimagem, ou seja, passa a pensar que trabalha muito mais que os outros; busque outro ponto de referência, por exemplo, não recebo tanto quanto aquele, mas recebo mais que os demais; ou abandone o terreno, isto é, deixe o cargo.

É importante destacar que a equidade é subjetiva. Isto quer dizer que o que pode ser justo para alguns pode parecer injusto para outros. O ambiente de trabalho deve oferecer os parâmetros do que é justo, caso contrário o clima social da organização pode ser fortemente prejudicado desestimulando a motivação para o trabalho.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) reforçam a necessidade de haver a equidade na remuneração, conforme ilustrado na figura abaixo. Os autores afirmam ainda que. “Quanto maior a disparidade percebida entre minha relação investimento/resultados e a relação comparativa com o investimento/resultados para a pessoa, maior a motivação para reduzir a desigualdade” (p. 255).

Entende-se por equidade de remuneração a percepção de um empregado de que a remuneração recebida é igual ao valor do trabalho realizado.



**Figura 2: Relacionamento entre a equidade de remuneração e a motivação**

Fonte: Adaptado de Bohlander, Snell e Sherman (2005)

Já Thomas (2010, p. 158) reflete que, além da remuneração, há de se perceber a importância das recompensas intrínsecas dentro das organizações:

As pessoas escolhem carreiras que acreditam ser intrinsecamente recompensadoras e optam por permanecer ou não no emprego com base, em grande medida, nas recompensas intrínsecas que realmente recebem. Quando há uma diminuição dessas recompensas, ficam insatisfeitas e começam a procurar empregos mais gratificantes. Grandes aumentos salariais (em novas “oportunidades de carreira”) também podem conduzi-las a novos empregos em sua área preferida, e remuneração injusta pode fazê-las começarem a procurar novas colocações. Mas são as recompensas intrínsecas, que derivam das atividades diárias, que fazem a maioria de nós continuar voltando ao trabalho.

Kwasnicka (2003) reforça as afirmações de McGregor de que o indivíduo que se sente bem no trabalho fica motivado, e que fatores ambientais apropriados podem produzir indivíduos criativos e responsáveis. É importante destacar que os indivíduos são diferentes e por isso vão priorizar a sua forma de motivação, seja ela intrínseca ou extrínseca, desejando, com isso, relacionar suas necessidades a recompensas psicológicas como reconhecimento, respeito, status ou a recompensas tangíveis como salários, benefícios, promoções.

## 2.2 REMUNERAÇÃO

Entender o contexto do processo de mudanças na era da globalização é fundamental para compreender a emergência dos novos sistemas de remuneração (VILAS BOAS e BATISTA, 2004). As constantes transformações existentes no ambiente externo levam as empresas a reverem suas práticas salariais. As organizações estão percebendo que a remuneração pode funcionar como um importante fator estratégico, pois pode alinhar os custos próximos aos competidores e conduzir seus empregados a um foco mais competitivo Lawler III (apud ALMEIDA et. al., 2007, p.5). Segundo Hipólito (2000), o objetivo principal da remuneração é reconhecer a contribuição e o valor agregado dos profissionais através da distinção de diversos níveis de resultado. De acordo com Vilas Boas e Batista (2004), a remuneração é uma importante ferramenta para reforçar novos valores e comportamentos, dando suporte para a responsabilidade por resultados e recompensando o alcance de novas metas de desempenho.

É preciso que um sistema de remuneração adquira um bom nível de flexibilidade que lhe permita acompanhar as constantes mudanças. Uma das principais mudanças diz respeito à adequação da remuneração alinhada à estratégia da empresa, criando uma fonte de vantagem competitiva (WOOD JR., 1996). Para tanto é necessário conhecer alguns conceitos e teorias sobre a remuneração tradicional e a remuneração estratégica, bem como suas vantagens e desvantagens.

### 2.2.1 Remuneração Tradicional

O sistema tradicional de remuneração utiliza as atividades exercidas pelos empregados como elemento de definição de seus salários, ou seja, remunera a habilidade requerida e prevista na descrição de cargo (BARRET, 1991). É a forma mais conhecida de remuneração, também chamada de remuneração por cargos, ou funcional, pois o foco está no cargo e não no empregado (VILAS BOAS e BATISTA, 2004). Albuquerque e Oliveira (2002, p. 2) ressaltam que “nos sistemas tradicionais, o tempo é reconhecido, e não a contribuição dos empregados”. Hipólito

(1997, 2000) destaca que as atividades que constam nas descrições de cargos são, na maioria das vezes, registradas de forma bastante inadequada, deixando de dar resposta à demanda da equidade interna.

Algumas das vantagens na utilização de remuneração tradicional estão na aparente coerência de definição e estruturação básica do trabalho, ou por permitir uma equidade externa, isto é, a possibilidade de comparar os salários praticados no mercado, e também por permitir a equidade interna, ou seja, todos os empregados são sujeitos às regras, hierarquia de cargos e salários, estabelecidas dentro da empresa, o que simula um sentimento de justiça entre eles. Contudo, mesmo sendo a principal forma de remuneração, ela não é amplamente utilizada por sua eficácia, mas sim, na maioria das vezes, pela tendência de imitação das empresas entre si (VILAS BOAS e BATISTA, 2004).

Da mesma forma foram diagnosticadas algumas desvantagens do sistema de remuneração tradicional. As mais citadas fazem menção ao estilo burocrático de gestão, à inibição da criatividade com a redução de ações dos empregados, ao impedimento do empreendedorismo, além de, não estimular o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos (ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2002), enaltecer demasiadamente as promoções entre os cargos, desconsiderar o foco nos clientes e não possuir orientação estratégica ou por resultados. Este número excessivo de desvantagens ocorre porque o modelo de remuneração tradicional foi criado para empresas ditas burocráticas, com fundamentos baseados em princípios de divisão rígida de funções e tarefas, linhas de autoridade e responsabilidades muito definidas e o foco no controle.

Atualmente muitas empresas estão buscando a modernização no enfoque de remuneração tradicional. Optam por modelos mais flexíveis com foco no trabalho em grupo e no compartilhamento de responsabilidades (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2009).

### **2.2.2 Remuneração Estratégica**

Pereira Filho e Wood Jr (1995, p.23) conceituam remuneração estratégica com “uma forma de ligação com a realidade, um vínculo com a nova realidade das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo.” E ainda “remuneração estratégica é um catalisador para convergência de energias na organização.” (p.23). O sistema de remuneração estratégica é

uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração (VILAS BOAS e BATISTA, 2004). Wood Jr (1996) reforça também que a adoção desse conceito traz como consequência a relação entre desempenho e remuneração com o intuito de melhorar o desempenho da empresa. Esse vínculo passa a ser mediado por outros fatores como habilidades e competências.

Para tanto é preciso considerar a estratégia, a estrutura e o estilo da organização a fim de construir um sistema de remuneração estratégica adequado. A partir da inclusão desse novo sistema, os empregados representam mais dentro da organização. Além de suas atribuições e responsabilidades, seus conhecimentos, habilidades, desempenhos e resultados serão considerados nesse novo sistema de remuneração (PEREIRA FILHO e WOOD JR., 1995).

Para se construir um sistema de remuneração estratégica é necessário realizar quatro etapas principais. Pereira Filho e Wood Jr (1995, p. 23) descrevem essas etapas da seguinte forma: 1º) Definir o diagnóstico da organização percebendo suas características internas e suas interações com o meio ambiente; 2º) Conhecer detalhadamente as formas e alternativas de remuneração, incluindo sua aplicabilidade e adequação; 3º) Definir o próprio sistema; 4º) Garantir que o sistema implantado seja funcional e transparente, assegurando sua aceitação e operacionalização na empresa.

Algumas modalidades de remuneração estratégica concentram-se na remuneração variável, remuneração por habilidades e remuneração por competências. Pontes (2002), afirma que a remuneração variável se divide em duas partes: uma fixa, que se refere à remuneração funcional, ou piso salarial, e uma móvel, que diz respeito a outros benefícios acordados na contratação. Esses benefícios, geralmente, fazem menção ao desempenho do empregado, cumprimento de metas, etc.

Pereira Filho e Wood Jr. (1995) classificam a remuneração variável em dois grandes grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados. A primeira relaciona-se com os resultados integrais da empresa, isto é, a existência do lucro. Já o segundo está ligado ao cumprimento de metas, o que acarreta o recebimento de bônus ou prêmios, quando atingidas. É possível distingui-las pela simples utilização de indicadores de resultados. Além disso, a grande maioria das organizações que possui ambientes com administração participativa utiliza o sistema de remuneração por resultados.

Pontes (2002) acredita que a simples participação ou distribuição dos lucros não é a melhor opção de remuneração variável. Isto porque ela não diferencia as contribuições de cada

indivíduo, sendo impossível concretizar o resultado. O autor afirma, ainda, que a remuneração por resultados torna a empresa mais competitiva, afinal é necessário mais esforço para atingir produtividade e qualidade no trabalho. Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.254) destacam que “é interessante notar que estudos de produtividade mostram que os funcionários aumentam sua produção de 15% a 35% quando a empresa introduz um programa de pagamento pelo desempenho”.

Segundo Claro e Nickel (2002) a remuneração por competência ou habilidade consiste numa nova estratégia para administrar os cargos e os salários da empresa, que começa a ocupar espaço nos programas de gestão de pessoas. Em relação à remuneração por competências, Brandão e Guimarães (1999, p.6), declaram que “as competências das pessoas que compõem a empresa, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional”. Gil (2001) diz que a remuneração por competência está diretamente vinculada a um processo de certificação, onde o empregado precisa demonstrar sua competência, e que o uso de aumentos de salário não está vinculado à promoção, como acontece nos sistemas tradicionais. Na remuneração por competências é possível diagnosticar vantagens na sua aplicabilidade que vão desde o direcionamento do foco para as pessoas e não mais para os cargos, mantendo o nível de profissionalização dos empregados compatível com a competitividade, quando lhes é dado reconhecimento por sua contribuição especializada, fazendo com que sejam encorajados a ter mais responsabilidades e mantenham a busca contínua por seu desenvolvimento profissional. A contrapartida está na melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços. A motivação dos empregados também se dilata ao perceberem que há uma relação direta de sua competência com seus ganhos salariais (CALVOSA et.al., 2005).

Claro e Nickel (2002) destacam que, para que a utilização da remuneração por competências possa ser vantajosa, há de se adotar um método participativo na construção do sistema de remuneração, integrando as áreas e assegurando o comprometimento de todos, além de possuir um excelente método de comunicação interna, a fim de propagar o novo sistema, para que todos possam compreender seus parâmetros.

As empresas que adotam o sistema de remuneração por habilidades oferecem cargos em que os empregados realizam atividades bem definidas, sendo possível a sua mensuração, observação, identificação, treinamento e certificação (CLARO e NICKEL, 2002). Vincular a noção de habilidades à remuneração possibilita que a remuneração passe a exercer seu papel



estratégico nas organizações. Barbosa (2003) afirma que é possível um sistema de remuneração se articular às competências visando a alavancar resultados.

É importante destacar que alguns conceitos deverão ser adotados na utilização de um sistema de remuneração por habilidade. Claro e Nickel (2002, p.29) citam, entre outros conceitos, os de “desenvolvimento de carreira, blocos de habilidades, certificação e habilitação das habilidades, treinamento e desenvolvimento e a evolução e controle dos custos na folha de pagamento”.

Algumas vantagens percebidas na utilização da remuneração por habilidades destacam o foco da avaliação que passa da função para o empregado, sendo que este se encontra sempre direcionado a alcançar novas habilidades. Com os empregados mais bem especializados e treinados, as adaptações nas mudanças do processo produtivo se dão com maior facilidade, tornando o sistema de remuneração mais maleável. Além disso, ela permite um custo variável na folha de pagamento (CLARO e NICKEL, 2002).

Franco (2007 p.102) afirma que “um bom modelo de remuneração estratégica é aquele que é implantado e que se autofinancia”. Isto ocorre quando o resultado alcançado com o novo modelo de remuneração estratégica pode ser utilizado para o pagamento da implementação da mesma, dentro da organização, superando as expectativas e atingindo todos os resultados desejados.

É relevante traçar um paralelo entre a remuneração e a motivação dentro das organizações. O próximo sub-capítulo procurou estabelecer esse paralelo e criar um elo entre esses dois importantes temas.

### 2.3 REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Uma parte do estudo da remuneração está voltada diretamente para a questão da motivação, tornando-se objeto de muitas pesquisas na área que engloba os aspectos motivacionais do indivíduo ligados à remuneração financeira. Isso se dá principalmente pelo fato de a motivação se tornar cada vez mais importante e, ao mesmo tempo, preocupante para as empresas

e para os profissionais que lidam com as constantes transformações do mercado e do meio em que vivem (ALMEIDA et. al. 2007).

A motivação é um processo interior do ser humano, cabendo aos gestores criarem ambientes de trabalho e processos que motivem seus empregados. Quando há harmonia entre suas expectativas de vida e as perspectivas da empresa em que trabalham, eles superam a si e os resultados esperados pela organização (RIBEIRO, 2003). O trabalho passa a ser uma ferramenta positiva na questão da motivação desde que desperte nas pessoas envolvidas o sentimento de justiça e de lealdade.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2009, p. 120) comentam que “a questão da motivação é importante para o sistema de Remuneração Estratégica pelo vínculo entre motivação, desempenho e recompensa”. Os mesmos autores citam ainda sete principais falácias sobre motivação: 1<sup>a</sup>) dinheiro é um motivador efetivo; 2<sup>a</sup>) motivação aumenta o desempenho; 3<sup>a</sup>) o líder pode motivar seus liderados; 4<sup>a</sup>) funcionários felizes são produtivos; 5<sup>a</sup>) fatores de satisfação são universais; 6<sup>a</sup>) punições podem ser utilizadas como motivadores e 7<sup>a</sup>) é possível notar facilmente quando uma pessoa está motivada. De acordo com os autores, a crença que o dinheiro por si só pode motivar e que funcionários felizes produzem mais, é mito. Alegam, ainda, que ninguém motiva ninguém, que a motivação sozinha não aumenta o desempenho, que o reforço negativo é desmotivador, que fatores motivacionais variam de indivíduo para indivíduo e que estas diferenças também existem nas demonstrações de motivação.

Quando a organização se propõe a desenvolver um método de remuneração diferente da que possui, deve analisar adequadamente a sua estratégia, seu estilo gerencial, sua estrutura e, sobretudo, o perfil de seus empregados, pois eles fazem parte de todo o processo produtivo da empresa. Com a análise desses dados é possível “construir” e implementar o método mais ajustado às necessidades e potencialidades da organização (PEREIRA FILHO E WOOD JR., 1995). Ao final desse processo, os empregados devem ser recompensados pelo papel que desempenham, por seus talentos, responsabilidades, habilidades e competências, e não, simplesmente pelo cargo que ocupam.

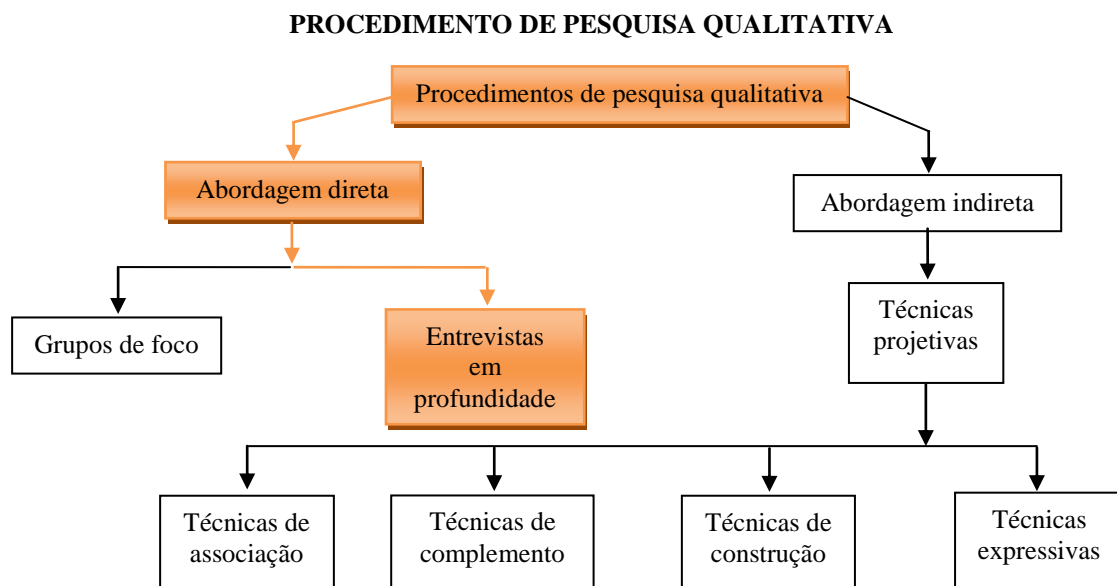
Franco (2007) afirma que é perceptível que algumas formas e modelos de remuneração não estão tão eficazes hoje como eram no passado. Houve épocas em que a principal preocupação das empresas era controlar o comportamento de seus empregados e não aumentar seus desempenhos dentro da organização. Os modelos de remuneração baseados em tempo de serviço,

pontualidade, dedicação estão desaparecendo e, com isso, abrem-se os caminhos para os novos modelos que exigem e avaliam, entre outras, as habilidades, competências, o comprometimento, os resultados e a real contribuição de seus empregados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método desta pesquisa foi o estudo de caso, pois se concentra no estudo de um caso particular da empresa Micropoint Informática Ltda., indo ao encontro do que Severino (2009, p.121) comenta: “estudo de caso: é pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”. Segundo Gil (2001), o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Yin (2005) afirma que um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A abordagem se deu através de uma pesquisa qualitativa definida por Malhotra (2006, p.155) como: “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”. Eisenhardt (apud OLIVEIRA et.al., 2006, p. 8) ressalta que na pesquisa qualitativa um aspecto importante é a flexibilidade para fazer ajustes durante o processo. A realização de uma pesquisa qualitativa deve seguir alguns procedimentos, que Malhotra (2006) detalha com maior precisão na figura a seguir.



**Figura 3: Procedimentos de Pesquisa Qualitativa**  
 Fonte: Adaptado de Malhotra (2006)

Baseado nos procedimentos de pesquisa qualitativa defendidos por Malhotra (2006), optou-se pela abordagem direta que, segundo o autor, é um tipo pesquisa qualitativa em que os objetivos do projeto são revelados ao respondente ou ficam evidentes pela própria natureza da entrevista. Para esta abordagem direta foi utilizada a entrevista em profundidade, que consiste numa entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico (MALHOTRA, 2006). As células em destaque, na figura 3 apresentada, ilustram os processos escolhidos para a realização desta pesquisa.

A escolha dos entrevistados foi baseada no conceito de amostra não-probabilística por julgamento de Kotler (2000, p. 134), que afirma que “o pesquisador seleciona membros da população que sejam bons fornecedores de informações precisas”. A amostra da população foi selecionada deliberadamente com base no julgamento do pesquisador. Uma amostra não-probabilística é baseada no julgamento pessoal do pesquisador e não na chance de selecionar os elementos amostrais, e pode oferecer boas estimativas das características da população (MALHOTRA, 2006). Não foram considerados critérios como idade, sexo, escolaridade, tempo de empresa. A exigência principal foi pertencer ao quadro funcional da empresa e receber remuneração estratégica da mesma. Os empregados do setor de vendas foram escolhidos para serem entrevistados, pois além de possuir as exigências para a pesquisa, eles representam a maior parte do faturamento da empresa.

A análise dos dados foi feita através da análise de conteúdo que segundo Severino (2009, p 121) “é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos”. Ou seja, “é uma forma de compreender o sentido manifesto ou oculto das comunicações” (p. 121). A técnica da análise de conteúdo investiga a essência das mensagens, que podem ser verbais, gestuais, figurativas e/ou documentais. “Ela descreve, analisa e interpreta as mensagens/enunciados de todas as formas de discurso, procurando ver o que está por detrás das palavras” (p. 122).

Para responder o objetivo que trata do modelo de remuneração estratégica utilizado pela empresa Micropoint Informática Ltda., foram utilizadas duas modalidades de pesquisa científica. Primeiramente foi realizada uma pesquisa documental, que, segundo Severino (2009, p 122-123) “tem-se como fonte de documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos,

mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais”. Após foi efetuada uma entrevista, com roteiro semi estruturado, com o diretor geral da empresa, que, de acordo com o mesmo autor, “são aquelas em que as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna” (SEVERINO, 2009, p. 125).

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Para a realização da presente pesquisa, foram realizadas seis entrevistas, sendo que cinco delas foram com os colaboradores que fazem parte da equipe de vendas e, a sexta, com o diretor geral da empresa. A tabela abaixo elenca o perfil dos sujeitos entrevistados.

**Tabela 1: Identificação do Perfil dos Sujeitos**

SUJEITO	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	TEMPO EMPRESA	EXPERIÊNCIAS
V1	M	28	Superior Incompleto	1 ano e 7 meses	3° emprego
V2	F	25	Ensino Médio	4 anos e 8 meses	2° emprego
V3	M	42	Superior Incompleto	8 anos e 2 meses	7° emprego
V4	F	33	Bacharel em Administração	6 anos e 5 meses	4° emprego
V5	F	19	Ensino Médio	1 ano e 1 mês	1° emprego
D1	M	69	Doutor em Direito	15 anos e 11 meses	5° emprego

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

A tabela mostra o perfil dos sujeitos baseado no sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa e experiência profissional. Os dois últimos elementos foram necessários para analisar a presença dos colaboradores dentro da organização; se eles fizeram parte do processo de transição do modelo de remuneração e se já haviam vivenciado, em outras empresas, essa modalidade, a fim de ter como comparativo de motivação.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo objetiva trazer as análises realizadas nessa pesquisa. Apresenta-se subdividido em política de remuneração estratégica da empresa e categorias identificadas nas entrevistas.

### 4.1 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA

A política de remuneração da empresa Micropoint Informática Ltda. é composta por metas que são apresentadas mensalmente para a equipe de vendas. Caso essas metas sejam atingidas na sua totalidade os funcionários recebem 15% da lucratividade dividida em partes iguais a todos os membros da equipe. Caso essa meta seja ultrapassada, ou seja, supere os 100% implantados no início do período, o percentual de lucratividade dividido passa a ser de 20%, igualmente entre todos os componentes da equipe. Porém, se a meta determinada pela administração não for atingida, os colaboradores não recebem nenhum percentual de lucratividade. Entende-se lucratividade como a margem de lucro de todas as vendas após os descontos do valor de custos, fretes, despesas fixas e variáveis, impostos e taxas. O quadro abaixo exemplifica como é o processo de divisão da lucratividade da empresa Micropoint Informática Ltda.

#### **Exemplo de Divisão de Lucratividade**

**Lucratividade obtida no mês de janeiro/2010 = R\$ 50.000,00.**

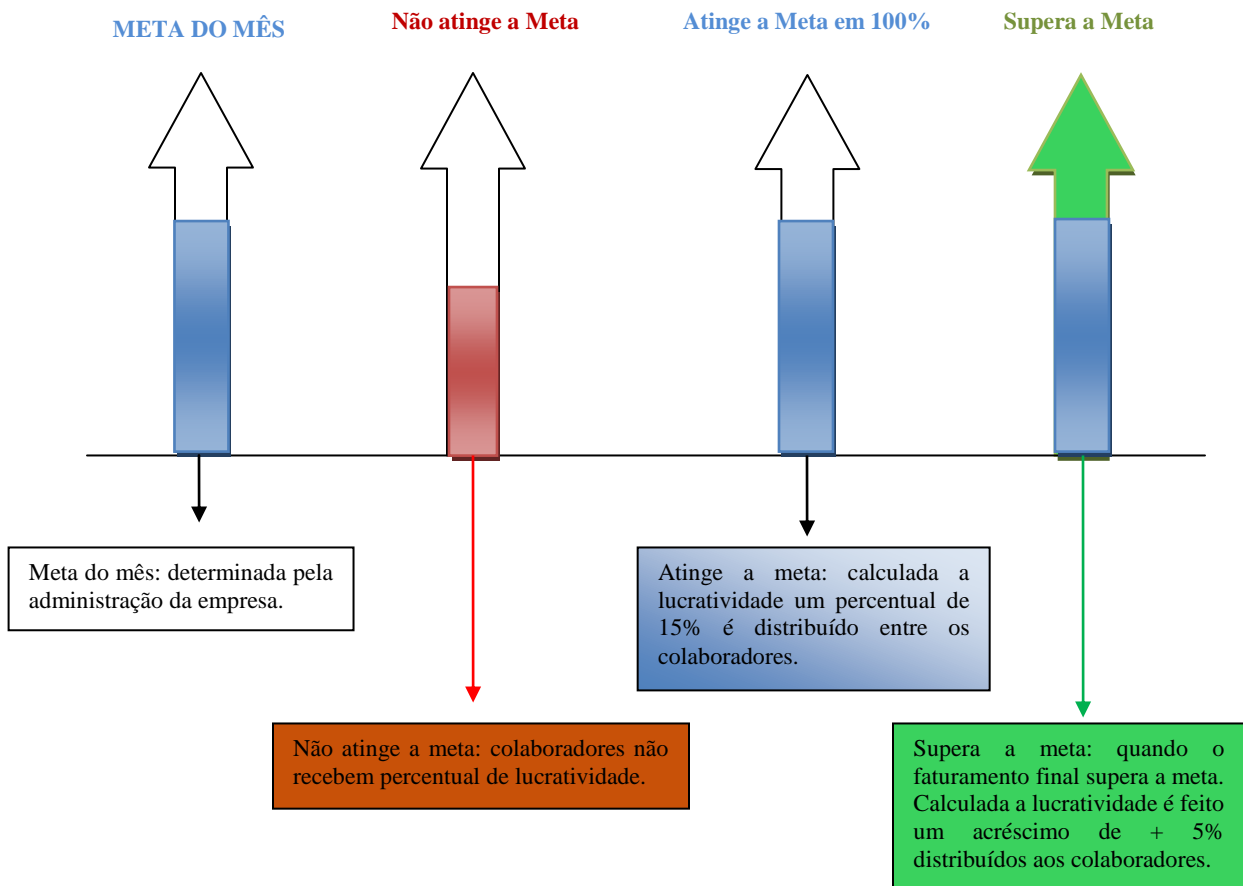
- Se a equipe atingiu **100%** da meta o valor total a ser dividido será de:  
R\$ 7.500,00, ou seja, 15% dos R\$ 50.000,00
- Se a equipe ultrapassou a meta, a partir de **101%** o valor total a ser dividido é de:  
R\$ 10.000,00, ou seja, 20% dos R\$ 50.000,00
- Se a equipe atingiu menos de 100% da meta **Não** há percentual de lucratividade a ser dividido

#### **Quadro 1: Exemplo de Divisão de Lucratividade**

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Aos funcionários que ingressam na empresa, bem como aos que já atuam, é apresentado um gráfico com o modelo de remuneração estratégica utilizado na organização. Esse gráfico, além de mostrar como são distribuídos os lucros para os colaboradores mediante o atingimento dos resultados, apresenta ainda um incentivo maior caso a meta estabelecida pela administração seja superada, fazendo com que seus colaboradores se empenhem para ampliar os resultados da empresa. A figura abaixo ilustra o modelo de remuneração estratégica da empresa Micropoint Informática Ltda. apresentado aos funcionários da organização.

### Modelo de Remuneração Estratégica da Empresa Micropoint Informática Ltda.



**Figura 4: Modelo de Remuneração Estratégica da empresa Micropoint Informática Ltda.**

Fonte: Adaptado do manual da empresa Micropoint Informática Ltda. (2008)

Dessa forma, observa-se que a política de remuneração estratégica utilizada pela organização é variável, ou seja, possui uma parte fixa (piso salarial) e outra móvel (benefícios), e está segunda parte baseia-se na participação nos lucros e na remuneração por resultados,



seguindo a descrição dos autores Pereira Filho e Wood Jr. (1995) que enfatizam que a primeira relaciona-se com os resultados integrais da empresa e o segundo está ligado ao cumprimento de metas e recebimento de bônus ou prêmios, quando atingidas.

#### 4.2 CATEGORIAS IDENTIFICADAS NAS ENTREVISTAS

Partindo da análise das entrevistas realizadas com a equipe de vendas da empresa, foi possível realizar o processo de categorização do conteúdo analisado. Para facilitar o entendimento e a análise dos resultados, as categorias foram divididas em três níveis: as iniciais, as intermediárias e as finais. No nível inicial foram identificadas 6 categorias, que geraram 3 categorias para o nível intermediário, o que resultou em 2 categorias para o nível final. A tabela a seguir ilustra as categorias identificadas na pesquisa.

<b>IDENTIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS</b>					
<b>INICIAIS</b>		<b>INTERMEDIÁRIAS</b>		<b>FINAIS</b>	
<b>1</b>	Ambiente Organizacional	<b>I</b>	Clima Organizacional	<b>A</b>	Contingências Motivacionais
<b>2</b>	Estrutura Física e Localização				
<b>3</b>	Incentivo aos Estudos e Cursos	<b>II</b>	Incentivos e Benefícios	<b>B</b>	Motivação e Remuneração Estratégica
<b>4</b>	Divisão dos Lucros				
<b>5</b>	Metas e Recompensas	<b>III</b>	Desafio e Recompensa		
<b>6</b>	Número de Colaboradores da Equipe				

**Quadro 2: Derivação das Categorias de Análise**

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

### **4.2.1 Categorias Iniciais**

Nessa pesquisa foram percebidas 6 categorias iniciais descritas como: ambiente organizacional, estrutura física e localização, incentivo aos estudos e cursos, divisão dos lucros, metas e recompensas, e número de membros da equipe.

#### **4.2.1.1 Ambiente Organizacional**

A primeira categoria inicial ficou denominada como “ambiente organizacional”. Observando o conteúdo das entrevistas, esta foi uma das categorias mais elencadas. Os funcionários da equipe de vendas da Micropoint Informática Ltda. parecem valorizar profundamente o ambiente organizacional da empresa.

De acordo com a teoria dos dois fatores, de Edwin Locke e Gary Latham, a motivação divide-se em dois fatores, os higiênicos e os motivadores (PONTES, 2002). No caso dos funcionários da Micropoint Informática Ltda., o fator higiênico parece ter bastante relevância. Nele destacam-se o ambiente, salário, relacionamento com os colegas e superiores (PONTES, 2002). Essa tendência é observada através do relato do colaborador V4, ao afirmar que “passamos mais tempo aqui do que em casa ou com nossos familiares. Posso dizer que hoje somos uma família aqui também. Se destruímos essa relação o nosso desempenho vai cair bastante, porque não haverá mais aquela vontade de vir trabalhar e encontrar tal pessoa”. O funcionário V5 reforça dizendo “gosto muito de vir trabalhar, não é sacrifício para mim”. Segundo Thomas (2010, p. 158) “são as recompensas intrínsecas, que derivam das atividades diárias, que fazem a maioria de nós continuar voltando ao trabalho”. Nesse contexto acredita-se que a motivação dos funcionários da empresa Micropoint Informática Ltda. também pode estar no ambiente organizacional.

Na composição do ambiente organizacional, é possível encontrar elementos como a equipe, os colaboradores, os sistemas, os mecanismos de trabalho, o próprio mercado, a linha de produtos, as marcas, a qualidade, os sistemas de recall, as carteira de clientes, o relacionamento

com os superiores, os fornecedores, o reconhecimento, as oportunidades, a progressão de carreira, entre outros. De acordo com o autor Herzberg (1997), em sua teoria dos dois fatores, se todos ou a maioria desses itens estão em harmonia, acabará gerando a satisfação do colaborador. Contudo, se houver uma dissonância entre os elementos ou em grande parte deles acabará ocorrendo a ausência de satisfação, o que dificultará a manutenção da motivação do funcionário.

O ambiente organizacional também estabelece que o relacionamento com os superiores transforma o ambiente de trabalho e modifica o padrão de motivação. E, conforme a análise dos conteúdos das entrevistas, foi possível perceber também a presença da teoria das necessidades socialmente adquiridas de J. Stacy Adams e G. C. Homans. Tanto a empresa quanto os funcionários parecem buscar a equidade. Para (BERGAMINI, 1997), a busca por um tratamento justo está implícita. Segundo Robbins (2002), quando os empregados percebem que as relações entre eles e os colegas estão desiguais, sucede-se a tensão de equidade. Vale destacar que, de acordo com Kwasnicka (2003), o indivíduo que se sente bem no trabalho fica mais motivado.

#### **4.2.1.2 Estrutura Física e Localização**

A segunda categoria inicial denominada como “estrutura física e localização” foi destacada por todos os colaboradores. Porém, de acordo com a análise das entrevistas, eles não parecem enfatizar essa categoria como motivadora e sim como facilitadora. A empresa é localizada bem no centro comercial da cidade. A grande maioria do público passa por suas calçadas diariamente facilitando o acesso aos clientes e a divulgação dos produtos e promoções em sua vitrine. Com isso atingir as metas de vendas parece torna-se menos difícil. A localização central também facilita o acesso dos funcionários à empresa, visto que todas as empresas de transporte coletivo possuem paradas próximas a ela e todos os colaboradores dependem desse tipo de transporte.

A estrutura física oferecida tende a ser considerada um fator motivacional mediano, segundo as declarações dos entrevistados. O prédio e suas instalações são adequados às necessidades dos funcionários. Eles possuem acesso a todos os setores, o ambiente é limpo, iluminado e climatizado, os equipamentos não são defasados, permitindo a realização das tarefas,

e o layout é agradável tanto aos colaboradores quanto aos seus clientes. O sujeito V2 enfatiza isso em seu relato:

dá prazer trabalhar aqui. Estamos no centro da cidade e podemos ver todos e todos nos vêem. A gente percebe que os clientes ficam satisfeitos ao entrarem aqui. Tudo está sempre limpinho, as acomodações são confortáveis, o clima é agradável, independente da temperatura lá fora, além deles não precisam esperar muito para emitirmos orçamentos ou mostrarmos os produtos, porque os computadores colaboram com a gente.

Nesse contexto é possível perceber que os colaboradores valorizam a estrutura física e localização da empresa destacando as características da teoria da expectativa de Victor H. Vroom. Nessa teoria, o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido (MUNCH, 2007). Nela destacam-se três forças básicas que estão dentro do indivíduo e que, quando há a presença de todas elas, a motivação torna-se alta. Essa categoria não detém as três forças, porém colabora com uma delas, que unida a outras categorias poderá ajudar a tornar a motivação elevada.

#### **4.2.1.3 Incentivo aos Estudos e Cursos**

A terceira categoria inicial identificada foi denominada de “incentivo aos estudos e cursos”. Analisando os dados, foi possível perceber que a busca ao incentivo acadêmico parece refletir boa parte da motivação da equipe de vendas em permanecer na organização, além de parecer ajudar a gerar bons resultados para a empresa. Comparando as informações referentes a essa categoria aos da pirâmide de Maslow (1973), é possível visualizar que ela pode auxiliar na conquista de mais de uma necessidade; ela sozinha contemplaria as necessidades de segurança, estima e realização pessoal. A segurança em permanecer na empresa, no emprego, afinal a administração está investindo no colaborador; a elevação da estima com esse investimento e com a conquista do aprimoramento de seus estudos; e por fim a realização pessoal, pois ao estar com sua estima elevada o funcionário se sentirá mais eficiente para a realização de suas tarefas profissionais, bem como perceber e solucionar fatos diferentes de seu cotidiano com maior compreensão. Porém, Maslow (1973) acredita que cada necessidade deve ser atingida de baixo

para cima, ou seja, para que a necessidade de estima seja desejada, as anteriores, fisiológicas, segurança e sociais, devem estar supridas. Com isso foi possível comparar essa conquista de três necessidades à teoria de Aldelfer, a ERG, onde mais de uma necessidade pode ser acionada ao mesmo tempo, ou as três categorias podem estar ativadas ao mesmo tempo (ROBBINS, 2004).

Em algumas falas foi possível perceber a relação dessas necessidades com a possível motivação gerada por essa categoria. Em destaque estão as seguintes: “Queremos melhorar o nosso conhecimento, aplicar coisas novas aqui” (sujeito V2). “Imagina só receber pela produtividade e ainda garantir um incentivo para voltar a estudar, nunca mais abandonaria essa empresa” (sujeito V4).

O sujeito V3 foi mais comedido afirmando que, se esse incentivo fosse oferecido, provavelmente seria para cursar algo na área da empresa, como administração, por exemplo, e que o interesse dele seria diferente. Portanto, dependeria dessa definição para ele poder considerar interessante a opção.

Nesses relatos é possível avaliar o interesse dos membros da equipe de vendas da empresa em ampliar seus conhecimentos acadêmicos, mesmo que em áreas diferentes da trabalhada atualmente. E, de acordo com o sujeito V1, existe interesse da administração da empresa em alcançar a excelência na formação de seus funcionários. Segundo V1, “a administração está buscando uma solução para isso. Eles são muito sérios, também querem que a gente se forme. É motivo de orgulho você poder dizer que todos os seus funcionários têm um diploma ou uma especialização em tal área”.

Em relação aos cursos direcionados para as áreas de atuação como treinamentos e preparação dos colaboradores, a empresa costuma oferecer cursos rápidos, com trocas de experiências, participação em palestras, *workshops*, tanto na região quanto em outras localidades. Em se tratando de treinamentos mais específicos acredita-se que a principal necessidade atingida seria a de segurança, na teoria de Maslow ou a de existência, na teoria ERG, representando a segurança em permanecer no emprego. Contudo, notou-se que a grande maioria dos colaboradores não parece manifestar muito interesse na realização desses cursos. Segundo os entrevistados, os cursos são muito diferentes da realidade e muito parecidos uns com os outros, o que os torna pouco interessantes. Essa afirmação pode ser percebida no diálogo do sujeito V2 que diz: “cursos são sempre bons, mas as técnicas e discursos são muito parecidos, parece um

“repeteco”. Se pudesse participar de cursos diferentes, mais dinâmicos seria muito mais interessante e motivador”.

Nesse contexto é possível perceber que o interesse dos funcionários por cursos imediatos, profissionalizantes, parece não oferecer o mesmo impacto que a possibilidade de concluir sua formação acadêmica. Atualmente a administração está estudando possibilidades para desenvolver incentivos que elevem o grau de instrução de seus colaboradores, buscando com isso aumentar o interesse dos funcionários em ampliar seus resultados dentro da organização.

#### **4.2.1.4 Divisão dos Lucros**

A quarta categoria identificada foi denominada de “divisão dos lucros”. Como dito anteriormente, a modalidade de remuneração estratégica utilizada pela empresa Micropoint Informática Ltda. é a variável baseada na participação nos lucros e remuneração por resultados. De acordo com Pontes (2002) a utilização da remuneração por resultados valida a participação nos lucros porque torna a empresa mais competitiva, e também por ser possível mensurar a contribuição de cada indivíduo dentro da organização.

Todos os entrevistados responderam que conhecem o funcionamento da modalidade de remuneração estratégica exercida pela empresa. Os que estavam durante a transição obtiveram as informações durante o processo e habituaram-se a ela naturalmente. Os que entraram após a transição foram informados durante o processo de seleção para a vaga.

Os respondentes avaliaram a importância dessa modalidade de remuneração estratégica para a sua permanência na empresa. Como a grande maioria deles já teve a oportunidade de trabalhar em outras empresas que ofereciam remuneração tradicional, tende a ser possível para eles fazer um comparativo entre as duas modalidades.

Para V2 a divisão dos lucros enobrece o trabalho. Para ele “é uma sensação de que somos realmente valorizados pelo nosso desempenho”. De acordo com V3 “é muito bom você abrir o seu contracheque e ter a agradável surpresa do *plus* que recebemos quando batemos as metas, mas não podemos contar com ele sempre”. V5 não conhece na prática o modelo de remuneração

tradicional, mas reforça os relatos dos colegas dizendo que “não penso em trabalhar em um tipo de empresa que paga sempre a mesma coisa; deve parecer que não faz diferença ir trabalhar”.

A divisão dos lucros na empresa Micropoint Informática Ltda. é realizada em partes iguais. Independente da produção individual, todos os membros da equipe recebem o mesmo valor de participação. Essa forma de divisão pode ser positiva ou negativa para a empresa e seus colaboradores. Segundo Bergamini (1997), na teoria das necessidades socialmente adquiridas, os empregados que contribuem mais para a organização também esperam receber mais recompensas. No caso da empresa, essa formulação foi tomada em conjunto com os colaboradores, o que ajuda a evitar uma tensão de equidade. Segundo o diretor da empresa D1, os próprios funcionários optaram por essa igualdade. De acordo com D1 “eles preferiram evitar atritos entre si, gostam de trabalhar em equipe e dividir os lucros da mesma forma que dividem as tarefas, igualmente”.

Contudo, no momento de aprofundar um pouco mais a discussão foi possível perceber que, para alguns, parece existir uma diversidade de pensamentos. Se por um lado a divisão igual dos lucros evita conflitos entre os membros da equipe de vendas da empresa, por outro ela tende a gerar um desconforto. Isso ocorre porque na prática sempre uns membros acabam vendendo mais que outros e as diferenças, às vezes, são gritantes. Analisando o relato de V3 o mesmo reflete que

já perdi as contas de quantas vezes a (V4) e eu batemos a meta quase sozinhos, levamos todos nas costas, e no final todos ganham a mesma coisa. Por isso às vezes me pergunto se não deveríamos receber de acordo com a produção individual.

Da mesma forma V4 desabafa

às vezes eu acho injusto; alguns pensam que eu vendo mais só porque conheço mais pessoas ou porque sou uma das mais antigas aqui; isso não quer dizer nada, se vendo mais é porque me esforço mais, corro mais, me dedico mais, e recebo o mesmo valor dos que não se esforçam tanto.

O sujeito V2 afirma que ao mesmo tempo em que acha injusto que todos recebam o mesmo valor, quando as metas são atingidas, tem receio de que a competitividade de uma distribuição individual crie uma crise na equipe e, com isso, as metas deixem de ser alcançadas.

Analisando os diálogos anteriores de V3 e V4, é possível perceber a afirmação de Robbins (2002) ao dizer que quando o empregado percebe uma injustiça é possível que ele modifique suas entradas, ou seja, faça menos esforços e ainda passe a pensar que trabalha muito mais que os outros e com isso acabe por abandonar a empresa. Bohlander, Snell e Sherman (2005) reforçam a necessidade de haver a equidade na remuneração. Nesse contexto passa a ser interessante que a administração da empresa reavalie os métodos de divisão dos lucros, a fim de evitar um descontentamento entre os membros, desestímulo no trabalho e conseqüentemente uma queda nos resultados. Foi possível perceber que reorganizando a divisão dos lucros de forma diferenciada, onde, após o atingimento das metas, a distribuição seja realizada de acordo com as contribuições individuais, o sentimento de injustiça, existente hoje, poderá ser minimizado.

#### **4.2.1.5 Metas e Recompensas**

A quinta categoria inicial denomina-se “metas e recompensas”. Conforme citado, anteriormente, metas específicas e difíceis, porém possíveis, apresentam melhor desempenho do que metas fáceis, e inclusive melhor que a falta de metas, comprovando a importância dos objetivos (LOCKE e LATHAM, 1990).

Através dos diálogos das entrevistas, foi possível observar a presença da teoria da fixação dos objetivos de Edwin Locke e Gary Latham. Segundo os autores, as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade (CAVALCANTI, 2005). Essa manifestação foi percebida no diálogo do sujeito V3 quando afirma que

o poder que a gente tem de fazer o nosso salário é muito legal; claro que é preciso correr atrás dos clientes, ligar, oferecer produtos, “casar” com alguns serviços, mas no final a recompensa vale à pena. Antigamente por mais que fizéssemos isso o salário era o mesmo.

Percebeu-se que, a possibilidade de elevar os ganhos, de acordo com o seu esforço e sua produtividade, é bastante interessante para os colaboradores da empresa. O sujeito V3 reforça



essa percepção quando afirma que, “é muito bom você abrir o seu contracheque e ter a agradável surpresa do *plus* que recebemos, quando batemos as metas”.

Os colaboradores foram questionados quanto à inclusão de metas pela administração, fato que inexistia, quando a modalidade de remuneração era tradicional. A opinião dos respondentes foi positiva e unânime. Todos são favoráveis, desde que haja possibilidades de alcançá-las. Os relatos demonstram que esse incremento tende a revigorar as práticas diárias. O sujeito V2 afirma que, “antes de haver a definição de metas eu ficava sempre pensando será que fui bem neste mês ou será que não atingi o que eles esperavam de mim. Não havia parâmetros para medir isso, a dúvida e a insegurança viviam junto comigo”. O sujeito V4 reforça o que todos enfatizaram nas entrevistas dizendo que, “sabemos onde estamos bem e onde temos que melhorar; não ficamos no escuro. Sem contar que o trabalho em equipe ficou muito melhor, afinal para conseguirmos bater as metas precisamos trabalhar todos juntos como os mosqueteiros”. De acordo com Cavalcanti (2005), definir, especificamente, o que se espera de um funcionário tende a produzir mais resultados, do que demandar que ele dê o máximo de si.

Foi possível observar, através da análise do conteúdo das entrevistas, que as recompensas recebidas, tendem a motivar os colaboradores para o atingimento das metas. O relato do funcionário V4 reforça essa percepção quando diz que, “na maioria das vezes quando recebemos a PLR (participação nos lucros) saímos para comemorar, fazemos apostas para ver se acertamos os valores que receberemos no próximo mês, é bem divertido”.

Quando questionados, sobre a possibilidade de retornar a modalidade de remuneração tradicional, através de cargos e salários, sem metas e, conseqüentemente, sem recompensas por resultados e produtividade, a reação dos respondentes pareceu ser de rejeição. Segundo V2, “assim é bem melhor, pois além de recebermos a PLR como recompensa, temos o desafio de atingir as metas e isso faz com que sejamos mais criativos para desenvolver estratégias e vencer os objetivos”. O sujeito V1 destaca que, “eu conto com esse extra todo mês, por isso trabalhamos tanto para atingir as metas”. O colaborador V5 afirma que, “o que mais gosto nessa forma de remuneração é o desafio da meta, e depois, é claro, do dinheiro extra que é a nossa recompensa”.

Nesse contexto, também foi possível perceber que, nessa categoria metas e recompensas, aparecem traços da teoria da expectativa de Vroom (1997), onde o desempenho desejado pelas organizações é alcançado quando seus empregados percebem que, o caminho para satisfazer seus objetivos individuais, está no alcance do desempenho desejado (MUNCH, 2007).

#### 4.2.1.6 Número de Membros da Equipe

A sexta categoria identificada foi denominada como “número de membros da equipe”. A equipe de vendas da empresa é composta hoje por cinco funcionários. Em períodos de maior movimento, como a época de natal, por exemplo, esse número chega a oito pessoas. Os funcionários entrantes, mesmo sendo temporários, recebem os mesmos benefícios de participação nos lucros que os efetivados. Segundo o diretor da empresa D1, nesses períodos o movimento e as vendas são maiores e conseqüentemente as metas e os lucros também, por isso a necessidade de contratar mais pessoas.

Porém, os sujeitos entrevistados parecem discordar dessa prática da gestão. Para a maioria deles o período de natal, por exemplo, é uma época em que os produtos praticamente se vendem sozinhos. Todos concordam que o movimento é realmente maior, mas que conseguiriam assumir essas demandas sozinhos. Para muitos entrevistados a entrada de outros só serve para dividir ainda mais os lucros. No relato do colaborador V4 pode-se visualizar essa rejeição. Segundo V4 “o natal é o nosso filezinho. O faturamento da empresa vai às alturas, mas não reflete muito para nós financeiramente porque temos que dividir com os temporários”. V3 tem o mesmo pensamento de V4 e enfatiza que:

quando recebemos os pagamentos de dezembro ficamos felizes e decepcionados ao mesmo tempo; felizes porque vencemos uma meta bem alta, mas decepcionados porque às vezes o nosso *plus* é menor que em outros períodos com metas menores. Isso porque temos que dividir tudo com o pessoal que é contratado para o natal, e na maioria das vezes quem vende mesmo é a nossa equipe, eles só dão suporte.

Para minimizar esse descontentamento seria interessante a administração da empresa adotar formas diferentes de remuneração entre os efetivos e os temporários. De acordo com os colaboradores as contribuições dos temporários para o alcance das metas são muito pequena e com os lucros sendo divididos igualmente a sensação de injustiça se eleva. Acredita-se que uma boa alternativa seria o pagamento de um percentual menor para os temporários em relação ao pago aos efetivos.

Outro ponto observado no conteúdo das entrevistas referente a essa categoria mostra que, independente das épocas de maior movimento, a equipe de vendas da empresa tende a não aceitar

a elevação do quadro funcional. Para muitos deles esse número de elementos, cinco, já está muito bom. Analisando um dos relatos do sujeito V1 foi possível perceber as principais razões para evitar esse aumento na equipe. V1 diz que:

existem vários motivos para não querer aumentar a nossa equipe; já nos conhecemos, sabemos o que cada um faz de melhor, temos liberdade para dizer o que achamos de certo e errado. Colocar novas pessoas é um tipo de mudança que hoje não é bem vinda, além de ter mais um para dividir os lucros e aumentar as metas.

Com isso surgiu um questionamento acerca dessa preferência pelo número de membros da equipe. Foi questionado, aos sujeitos V2, V3 e V4, que faziam parte da equipe na época em que a modalidade de remuneração era tradicional, se também havia essa preocupação com o número de colaboradores da equipe. V3 relatou que nunca quis trabalhar com muitas pessoas na equipe, nem mesmo quando não fazia diferença no salário. As respostas de V2 e V4 foram as mesmas, mas as razões elencadas foram diferentes. De acordo com V2 e V4, naquela época o número de funcionários era indiferente, porém, para V4 essa indiferença se dava por não existirem metas nem divisão de lucros. Já V2 afirma que a rotina era a mesma, com cinco ou mais colegas, “não éramos uma equipe de vendas, éramos funcionários do setor de vendas, só isso”. Nesse contexto é possível perceber a presença da teoria cognitivista de Vroom, da Expectativa, pois ela assume existir uma relação entre o esforço que se realiza e sua execução ou rendimento do trabalho (BORGES e ALVES FILHO, 2001).

#### **4.2.2 Categorias Intermediárias**

As categorias intermediárias surgiram a partir da análise das seis categorias iniciais descritas anteriormente. Como resultado dessa análise, obtiveram-se 3 categorias intermediárias, denominadas “clima organizacional”, “incentivos e benefícios” e “desafio e recompensa”, que se encontram descritas a seguir. As categorias intermediárias se caracterizam por analisar fatores que auxiliam, ou não, no processo de motivação dos funcionários da empresa Micropoint Informática Ltda., em comparação à remuneração estratégica aplicada na organização.

### 4.2.2.1 Clima Organizacional

A primeira categoria de análise intermediária denomina-se “clima organizacional” e corresponde ao agrupamento das duas primeiras categorias iniciais, isto é, ambiente organizacional e estrutura física e localização. Esse agrupamento está refletido na tabela abaixo.

**Tabela 3: Categoria de Análise Intermediária “Clima Organizacional”**

<b>IDENTIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS</b>			
<b>INICIAIS</b>		<b>INTERMEDIÁRIAS</b>	
<b>1</b>	Ambiente Organizacional	<b>I</b>	Clima Organizacional
<b>2</b>	Estrutura Física e Localização		

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Nessa primeira categoria intermediária, foi possível perceber alguns facilitadores no processo de motivação, entre eles está a valorização do ambiente organizacional. Ele parece gerar uma satisfação dos colaboradores em exercer suas atividades diariamente. Outro facilitador observado foi a estrutura e localização física da empresa. Ambos parecem trazer, aos funcionários e aos clientes, a sensação de prazer em estarem presentes no ambiente negocial da organização.

De acordo com a teoria da Expectativa de Victor H. Vroom, o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido (MUNCH, 2007). Borges e Alves Filho (2001), afirmam existir uma relação entre o esforço que se realiza e sua execução ou rendimento do trabalho.

O clima organizacional, da empresa Micropoint Informática Ltda., tende a oferecer facilidades no desenvolvimento das atividades dos colaboradores. Na análise das entrevistas, foi possível observar a existência de uma provável valorização, que os funcionários demonstram por esse contexto organizacional. O sujeito V1 declara que, “já trabalhei em outras empresas e em nenhuma delas me senti tão bem como aqui”. V2 afirma que, a preocupação da administração, vai desde o ambiente físico até a busca de alternativas para melhorar o desempenho da equipe. Nesse contexto, é possível perceber que o clima organizacional da empresa, tende a auxiliar o processo de motivação dos funcionários.

#### 4.2.2.2 Incentivos e Benefícios

A segunda categoria intermediária foi denominada de “incentivos e benefícios” e agrupa a terceira e quarta categorias iniciais, ou seja, incentivo aos estudos e cursos e divisão dos lucros. Na tabela abaixo está a representação desse agrupamento.

**Tabela 4: Categoria de Análise Intermediária “Incentivos e Benefícios”**

<b>IDENTIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS</b>			
<b>INICIAIS</b>		<b>INTERMEDIÁRIAS</b>	
<b>3</b>	Incentivo aos Estudos e Cursos	<b>II</b>	Incentivos e Benefícios
<b>4</b>	Divisão dos Lucros		

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Nessa segunda categoria intermediária foi possível perceber que o incentivo aos estudos e cursos, que consta na grade das metas de benefícios a oferecer aos colaboradores, poderá elevar o grau de motivação dos funcionários em permanecer e ampliar os resultados da empresa. De acordo com a análise das entrevistas a busca pela formação acadêmica tende a despertar o desejo de lealdade dos membros da equipe com a organização. Essa tendência pode ser observada através do diálogo do sujeito V4 quando diz que “imagina só receber pela produtividade e ainda garantir um incentivo para voltar a estudar, nunca mais abandonaria essa empresa”.

Quanto à divisão dos lucros, a equipe de vendas optou pela divisão igualitária o que, de certa forma, tende a reduzir conflitos. Contudo esse viés poderá trazer a falta de satisfação ou a sensação de injustiça quando houver uma diferença gritante entre as contribuições individuais. Em alguns relatos das entrevistas, ficaram perceptíveis essas sensações, o que pode causar a falta de motivação em relação à modalidade de remuneração estratégica utilizada, além de facilitar o surgimento de discussões internas entre os colaboradores depreciando o ambiente organizacional existente. O sujeito V2 afirma que “às vezes alguns colegas acham que deveriam receber mais porque venderam mais, mas acho que se recebêssemos a PLR por venda individual viveríamos disputando clientes, o que seria horrível”.

### 4.2.2.3 Desafio e Recompensa

A terceira categoria intermediária foi denominada “desafio e recompensa” e agrupa a quinta e sexta categorias iniciais, ou seja, metas e recompensas e número de colaboradores da equipe. Na tabela abaixo está a representação desse agrupamento.

**Tabela 5: Categoria de Análise Intermediária “Desafio e Recompensa”**

<b>IDENTIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS</b>			
<b>INICIAIS</b>		<b>INTERMEDIÁRIAS</b>	
<b>5</b>	Metas e Recompensas	<b>III</b>	Desafio e Recompensa
<b>6</b>	Número de Colaboradores da Equipe		

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Nessa terceira categoria intermediária também foi possível perceber fatores relevantes em relação à modalidade de remuneração estratégica da organização. Em metas e recompensas, a inserção das metas pode auxiliar positivamente nos resultados da organização e na motivação dos colaboradores. A utilização das recompensas poderá facilitar o atingimento das metas, e tende a auxiliar na retenção dos talentos da empresa. De acordo com os diálogos dos respondentes, pode-se perceber a preferência dos mesmos pela inclusão de objetivos. O sujeito VI destaca que o trabalho em equipe fica melhor porque todos têm o mesmo objetivo, atingir a meta. E, de acordo com suas palavras, “eu conto com esse extra todo mês, por isso trabalhamos tanto...”, ao expressar o que a recompensa representa para ele.

Referente ao número de colaboradores da equipe, foi possível observar um provável descontentamento relacionado ao aumento ou ao incremento de colaboradores temporários em períodos de maior movimentação. Conforme os relatos dos colaboradores esse possível desconforto acontece em virtude da divisão dos lucros e pela contribuição reduzida dos temporários em relação aos efetivos, ou seja, segundo os entrevistados, os contratados permanecem mais no suporte da empresa do que efetuando vendas para a conquista das metas e acabam recebendo a mesma recompensa. Em relação ao quadro atual, foi possível perceber a tendência de satisfação do trabalho em equipe e a união do grupo, tanto para os momentos de comemoração quanto para as discussões sobre atitudes e melhorias a serem efetuadas.

### 4.2.3 Categorias Finais

As categorias finais surgiram a partir da análise das três categorias intermediárias descritas anteriormente. O resultado dessa análise gerou 2 categorias finais, denominadas contingências motivacionais e motivação e remuneração estratégica, que se encontram descritas a seguir. Nas categorias finais buscou-se encontrar e analisar os fatores que poderão auxiliar motivação dos colaboradores em relação à modalidade de remuneração estratégica da empresa.

#### 4.2.3.1 Contingências Motivacionais

A primeira categoria final recebeu o nome de “contingências motivacionais” e foi originada a partir da categoria intermediária clima organizacional. A tabela abaixo ilustra essa relação.

**Tabela 6: Categoria de Análise Final “Contingências Motivacionais”.**

<b>IDENTIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS</b>			
<b>INTERMEDIÁRIAS</b>		<b>FINAIS</b>	
<b>I</b>	Clima Organizacional	<b>A</b>	Contingências Motivacionais

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

De acordo com a análise das entrevistas o ambiente organizacional tende a representar um diferencial para os colaboradores, que possuem um bom relacionamento entre si e com os superiores. Kwasnicka (2003) afirma que o indivíduo que se sente bem no trabalho fica mais motivado. De acordo com Pontes (2002), na teoria dos dois fatores, essa sensação boa pode ser causada tanto pelos fatores higiênicos, que são o ambiente, o salário, o relacionamento com os colegas e superiores, quanto pelos motivadores, que são o reconhecimento, as oportunidades, a progressão de carreira e as responsabilidades maiores.

Outros elementos, como a localização do prédio e a facilidade de acesso aos clientes, e desses a vitrine da empresa, podem ser percebidos como possíveis facilitadores para a conquista

das metas e conseqüentemente das recompensas. É possível perceber essa relação no diálogo do sujeito V5 quando afirma que, “muitos clientes acabam entrando e comprando aqui porque nossa vitrine é muito atraente, estamos muito bem localizados, a loja é bonita e agradável, além do nosso atendimento é claro”. O sujeito V1 reforça dizendo que, “hoje temos uma estrutura muito boa, o ambiente é agradável, o relacionamento com os colegas é muito bom e temos livre acesso a administração para requisitar, sugerir, reclamar”.

O diretor da empresa, D1, destaca que, há muito tempo não tinha uma equipe tão unida na empresa. Segundo D1, “eles se reúnem, traçam estratégias, buscam o resultado. Oferecemos as ferramentas para que eles possam atingir os objetivos, e estamos bastante satisfeitos com os resultados”. De acordo com Brandão e Guimarães (1999, p.6), “as competências das pessoas que compõem a empresa, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional”.

#### 4.2.3.2 Motivação e Remuneração Estratégica

A segunda categoria final denomina-se “motivação e remuneração estratégica” e foi originada a partir das categorias intermediárias incentivos e benefícios e desafio e recompensa. O quadro abaixo ilustra esse agrupamento.

Tabela 7: Categoria de Análise Final “Motivação e Remuneração Estratégica”.

<b>IDENTIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS</b>			
<b>INTERMEDIÁRIAS</b>		<b>FINAIS</b>	
<b>II</b>	Incentivos e Benefícios	<b>B</b>	Motivação e Remuneração Estratégica
<b>III</b>	Desafio e Recompensa		

Fonte: Elaborado pela autora (2010)

Segundo os autores Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 120) “a questão da motivação é importante para o sistema de remuneração estratégica pelo vínculo entre motivação, desempenho e recompensa”. Através dos relatos dos sujeitos entrevistados foi possível perceber a presença desse vínculo dentro da organização. Um dos elementos perceptíveis, que tende a incentivar a



motivação dos colaboradores, poderá vir da inserção de metas mensais pela administração da empresa, associada ao recebimento de recompensas pelo seu atingimento. Pode-se observar que a conquista da meta, ao final de cada período, poderá auxiliar na elevação do ego dos respondentes e, que a participação nos lucros, parece ser percebida como recompensa pelo esforço. Nesse sentido, observa-se o relato do sujeito V2 quando afirma que, “...além de recebermos a PLR como recompensa temos o desafio de atingir as metas e isso faz com que sejamos mais criativos para desenvolver estratégias e vencer os objetivos”.

Outro elemento observado refere-se a uma possível motivação, relacionada à conquista do benefício de aprimoramento acadêmico dos profissionais da empresa estudada. Essa possível motivação, pode estar ligada ao fato de os colaboradores tenderem a suprir suas necessidades de estima e realização pessoal, segundo a teoria de Maslow (1973), ou de crescimento, segundo a teoria ERG, ou esse aprimoramento, poderá fazer com que seus resultados, dentro da organização, lhes renda melhores oportunidades e ganhos. Nesse contexto, observa-se o diálogo do sujeito V2 quando afirma que, “queremos melhorar o nosso conhecimento, aplicar coisas novas aqui”.

Ao analisar as respostas dos sujeitos, relacionadas às modalidades de remuneração, anterior e atual, pode-se perceber a possível preferência pela modalidade atual de remuneração. Essa tendência parece ser justificada através do relato do colaborador V3 quando afirma que, “o poder que a gente tem de fazer o nosso salário é muito legal...” e do colaborador V2 que diz que, “é uma sensação de que somos realmente valorizados pelo nosso desempenho”. Nesse contexto, podem-se observar possíveis vantagens, percebidas pelos colaboradores, em relação à modalidade de remuneração estratégica, utilizada na Micropoint Informática Ltda. Vale ressaltar que, de acordo com Bergamini (1990), as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Segundo o relato do sujeito V5, “o que mais gosto nessa forma de remuneração é o desafio da meta...”.

A análise das entrevistas, também auxiliou na verificação de possíveis elementos desmotivadores da equipe de vendas da empresa estudada. Observou-se que a realização de cursos e treinamentos, diferentes das realidades existentes no mercado, e que possuem discursos e práticas semelhantes entre si, tendem a causar insatisfação nos colaboradores. De acordo com o sujeito V2, “se pudesse participar de cursos diferentes, mais dinâmicos seria muito mais interessante e motivador”.

Outro elemento, que parece causar descontentamento entre os respondentes, pode estar associado à contratação de funcionários temporários, em épocas de maior movimento. De acordo com os relatos dos sujeitos, a distribuição dos lucros entre efetivos e temporários é a mesma, e esses não participam efetivamente da conquista das metas, o que tende a causar o sentimento de injustiça. O sujeito V4 destaca esse descontentamento ao afirmar que, em épocas de maior movimento, “... o faturamento da empresa vai às alturas, mas não reflete muito para nós financeiramente porque temos que dividir com os temporários”.

Analisando os relatos, acerca da divisão dos lucros, observou-se um possível desconforto entre os membros da equipe de vendas da empresa. A divisão igualitária dos lucros, tende a causar a sensação de injustiça, quando há ampla diferença na produção individual. De acordo com Bergamini (1997), os empregados que contribuem mais para a organização também esperam receber mais recompensas. No relato do colaborador V3 observa-se esse desconforto quando ele afirma que “já perdi as contas de quantas vezes a (V4) e eu batemos a meta quase sozinhos, levamos todos nas costas, e no final todos ganham a mesma coisa”. Segundo Pontes (2002), a simples participação ou distribuição dos lucros não é a melhor opção de remuneração variável, porque ela não diferencia as contribuições de cada indivíduo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou um entendimento entre motivação e remuneração e buscou verificar se a modalidade de remuneração estratégica, aplicada na empresa Micropoint Informática Ltda., serve como elemento de motivação para seus colaboradores. Para embasar a pesquisa, buscou-se na teoria autores, pesquisadores e estudiosos renomados das áreas de motivação e remuneração. Foram realizadas entrevistas em profundidade, seguindo um roteiro semi estruturado, com a equipe de vendas e com o diretor da empresa, a fim de perceber de que forma a utilização da remuneração estratégica na empresa Micropoint Informática Ltda. motiva os seus funcionários.

A administração da empresa implementou a pouco mais de dois anos uma nova modalidade de remuneração. Anteriormente ela utilizava a remuneração tradicional, baseada em cargos e salários e sem a introdução de metas e recompensas. Ao analisar o mercado e buscando vantagens competitivas, ela incorporou a remuneração estratégica na modalidade variável, baseada na participação nos lucros e remuneração por resultados.

O principal objetivo dessa pesquisa foi analisar a efetividade da remuneração estratégica como fonte de motivação dos funcionários da empresa Micropoint Informática Ltda. Pode-se perceber que em nenhum momento das entrevistas foi afirmado, pelos respondentes, que a forma de remuneração era a única ou basicamente o elemento de motivação deles ao ingressar, permanecer ou realizar suas atividades dentro da empresa. Contudo, foi possível observar que os colaboradores tendem a preferir essa modalidade de remuneração. Essa tendência foi perceptível através da análise do conteúdo das entrevistas, onde eles parecem demonstrar maior satisfação na realização de suas atividades, com o incremento das metas, aliadas ao pagamento das recompensas.

Através da entrevista com o diretor da empresa e da pesquisa documental da mesma foi possível descrever a remuneração estratégica da Micropoint Informática Ltda., atendendo a um dos objetivos específicos desse estudo. Nas entrevistas realizadas com os colaboradores foi possível observar que eles parecem conhecer e compreender a modalidade de remuneração da empresa e tendem a estar satisfeitos com ela.

A verificação da motivação dos funcionários da empresa Micropoint Informática Ltda. frente à utilização da remuneração estratégica, segundo objetivo específico, foi percebida através

dos relatos que tratavam de metas e recompensas, divisão dos lucros e ambiente organizacional. Observou-se que os colaboradores tendem a motivarem-se mais com a inserção desses objetivos e recebimento dos lucros, advindos da conquista dos resultados, além de parecer, segundo eles, que o ambiente organizacional se tornou mais prazeroso e agradável. A inclusão dessa nova modalidade de remuneração, parece ter desenvolvido maior entrosamento entre os membros da equipe, auxiliando no atingimento das metas.

Com a análise do conteúdo das entrevistas, também foi possível perceber que os funcionários da empresa tendem a preferir a modalidade de remuneração atual, estratégica, à anterior, tradicional. Segundo seus relatos, observou-se que os sujeitos parecem perceber mais vantagens com esse novo modelo de remuneração e tendem a ficar mais motivados na realização de suas tarefas, o que responde a outro objetivo específico, referente à comparação da motivação dos funcionários frente à utilização da modalidade de remuneração estratégica na empresa.

Contudo, foi possível observar que, alguns elementos que acompanham a modalidade de remuneração estratégica, podem causar desconforto aos colaboradores. Percebeu-se que a divisão igualitária dos lucros tende a causar satisfação e insatisfação entre os respondentes. Poderá causar satisfação, por proporcionar a redução de conflitos e disputas internas e insatisfação, quando as produções individuais forem muito diferentes, proporcionando um sentimento de injustiça. Outro descontentamento observado, pode se referir à contratação de funcionários temporários, para os períodos de maior movimento. A equipe de colaboradores tende a ficar insatisfeita com a forma de divisão dos lucros, entre eles e os contratados. Segundo os relatos dos respondentes, a cooperação dos temporários para o atingimento das metas é pequena e a divisão dos lucros é a mesma.

Em virtude disso, acredita-se que apesar desses elementos tenderem a ser considerados desmotivadores, para os colaboradores, não parecem ser de difícil solução. Segundo Wood Jr. (1996), é preciso que um sistema de remuneração adquira um bom nível de flexibilidade que lhe permita acompanhar as constantes mudanças. Crê-se que, um possível redimensionamento de alguns parâmetros, da remuneração estratégica, em conjunto com a equipe, poderá minimizar essas sensações de desconforto e descontentamento, além de possibilitar o fortalecimento dos laços entre os funcionários e a administração da empresa. Afinal, de acordo com Vilas Boas e Batista (2004), a remuneração é uma importante ferramenta para reforçar novos valores e

comportamentos, dando suporte para a responsabilidade por resultados e recompensando o alcance de novas metas de desempenho.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação dessa pesquisa foi encontrar uma empresa localizada nessa região, que tivesse passado recentemente pelo processo de mudança de modalidade de remuneração e que permitisse a realização desse estudo.

## 5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para estudos futuros são sugeridos:

- Pesquisas em empresas com ramo de atividades desiguais e diferentes modalidades de remuneração estratégica a fim de verificar se tanto o ramo, a área de atuação ou a modalidade de remuneração estratégica podem influenciar de forma diferente na motivação dos colaboradores.
- Buscar novas alternativas e teorias a respeito de motivação e remuneração para ampliar o universo de pesquisa a respeito desses temas e a sua relação com o cotidiano das organizações.
- Participar da substituição de uma de modalidade de remuneração, vivenciando o processo, dentro da organização, a fim de poder descrever com melhor nitidez todas as etapas, auxiliar na solução de possíveis conflitos e perceber todas as possíveis sensações causadas aos colaboradores e à administração durante a transição.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou Cargos: Uma Análise das Tendências das Bases para o Instrumental de Recursos Humanos.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro, 2001.
- ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Vol. 18, n. 4, 489-505, Dezembro 1973.
- ALMEIDA, Kátia et. al. **Remuneração Variável: a influência da comissão na motivação do garçom.** UFRRJ, 2007. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- ARCHER, E. R. **O mito da motivação.** In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BARBOSA, A. C. Q. **É possível remunerar pelas competências?** Discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. Anais. Atibaia: ANPAD, 2003.
- BARRET, G. V. Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. *Human Resources Management Review*, v. 1, n. 2, p.97-105, 1991.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação.** 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** 1. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BORGES, L. O., & Alves Filho, A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho.** Estudos de Psicologia 6(2), 177-194, 2001, julho/dezembro.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- CALVOSA, Marcello Vinícius Doria et. al. **Remuneração por Competência: uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado.** UFRRJ, 2005. II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT'2005.

- CAVALCANTI, V. L. (org.). **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CLARO, Maria Alice Pereira de M.; NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão do Capital Humano – Gestão de Pessoas**. 1. Ed. Curitiba: Fae Business School: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management*, v.14, n.4, p.532-550, oct. 1989.
- FERREIRA, André. et.al. **Teorias de Motivação**: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças. UFRRJ, 2007. ICHS/PPGEN, Seropédica, RJ, Brasil.
- FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, Salários e Remuneração**. 1. Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- HEIL, G. Douglas McGregor em foco; **gerenciando o lado humano da empresa**; tradução de Luiz Frazão- Rio de Janeiro: Qualitymak Ed.2002
- HERZBERG, F. **Novamente**: como se faz para motivar funcionários? In: In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed.São Paulo: Atlas, 1997.
- HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. RAE, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 59-68, jul./set. 1980.
- HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Metodologia de pesquisa salarial por competências**: aplicação e resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. Ed. São Paulo: Pearson, 2000.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAWLER III, E. E. What is wrong with point factor job evaluation. *Management Review*, v. 75, n. 11, p. 44-49, 1986.
- LAWLER, E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LOCKE, E. A. The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, v. 50, p. 288-299, 1991.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *American Psychological Society*, V.1 n. 4, July 1990.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, p. 370-396, 1973.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MUNCH, Eliane. **Motivação e Liderança no Trabalho**. UFRGS, Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros, Florianópolis/SC, 2007

OLIVEIRA, Miriam et. al. **Análise da Aplicação do Método de Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação**. UNIEDUCAR, 2006.

PEREIRA FILHO, João Lins; WOOD JR., Thomaz. **Revista RAE Light EAESP/FGV**, São Paulo, Brasil. v2, n4, p. 21,25, 1995

PONTES, B. R. **Administração de Cargos & Salários**. 9. Ed. São Paulo: LTR, 2002.

RIBEIRO, Alessandra Valin et. al. **Teorias Motivacionais**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2007.

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

RODRIGUES, Júnia Maçal. **Remuneração e Competências: retórica ou realidade?** UFMG. Revista RAE, Edição Especial, 2006.

SEVERINO, Joaquim Antônio. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2009.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador**. RAC, v7, n4, 33-54, outubro/dezembro, 2003.

THOMAS, Kenneth W. **A Verdadeira Motivação: descubra os quatro elementos capazes de fortalecer o envolvimento de seus funcionários para sempre**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VILAS BOAS, Ana Alice; BATISTA, Luciane Gouveia. **Remuneração Estratégica: competitividade da empresa**. UFRRJ, 2002.

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WOOD Jr, T. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.



WOOD JR. Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO A- ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

### BLOCO 1: DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1) Sexo:  Masculino     Feminino

2) Qual faixa etária você pertence?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Entre 18 e 25 anos | <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 anos | <input type="checkbox"/> Entre 46 e 55 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 56 e 65 anos | <input type="checkbox"/> Acima de 66 anos   |

3) Qual a sua escolaridade?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental | <input type="checkbox"/> Ensino Médio  |
| <input type="checkbox"/> Ensino Superior    | <input type="checkbox"/> Pós Graduação |
| <input type="checkbox"/> Mestrado           | <input type="checkbox"/> Doutorado     |

Em que nível se encontra sua escolaridade:

- Incompleto     Completo     Em andamento

4) Há quanto tempo você trabalha aqui?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Período de experiência | <input type="checkbox"/> Entre 3 e 6 meses |
| <input type="checkbox"/> Entre 7 e 12 meses     | <input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 anos  |
| <input type="checkbox"/> Entre 3 e 4 anos       | <input type="checkbox"/> Entre 5 e 6 anos  |
| <input type="checkbox"/> Entre 7 e 10 anos      | <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos  |

5) Qual a sua experiência profissional?

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1ª Emprego | <input type="checkbox"/> 2ª Empresa          |
| <input type="checkbox"/> 3ª Empresa | <input type="checkbox"/> 4ª Empresa          |
| <input type="checkbox"/> 5ª Empresa | <input type="checkbox"/> Acima da 6ª empresa |

E ao ramo de atuação:

- Sempre o mesmo     A grande maioria foi este     Sempre diferente

BLOCO 2: INVESTIGA A REMUNERAÇÃO COMO ALAVANCA MOTIVACIONAL

- 6) O que te levou a buscar uma oportunidade de emprego aqui na Micropoint?
- 7) Qual a tua fonte de motivação aqui na empresa?
- 8) Qual o grau de importância você dá para a remuneração que você recebe?
- 9) Qual a importância da remuneração estratégica na tua vida profissional?
- 10) Como era a remuneração nas outras empresas que você trabalhou?
- 11) O que te motivou a mudar de empresa e/ou optar por trabalhar na Micropoint?
- 12) O modelo de remuneração estratégica da empresa é fator relevante para a sua permanência na Micropoint? E foi determinante para o seu ingresso na empresa?
- 13) Você conhece o modelo de remuneração da Micropoint? Quem te descreveu? O que você acha da forma de remuneração da empresa?
- 14) A forma de remuneração oferecida na empresa lhe motiva na execução de suas atividades?
- 15) O que você mudaria no modelo de remuneração da Micropoint?
- 16) Como essas modificações motivariam mais você e sua produtividade na empresa?
- 17) Você busca crescimento profissional dentro da empresa? Quais motivos principais motivam essa busca?

