

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

**Diogo Braga Guimarães**

**A PARTICIPAÇÃO DOS LUCROS E RESULTADOS (PLR) COMO  
INSTRUMENTO MOTIVACIONAL NO BANCO BETA**

**PORTO ALEGRE**

**2011**

Diogo Braga Guimarães

**A PARTICIPAÇÃO DOS LUCROS E RESULTADOS (PLR) COMO  
INSTRUMENTO MOTIVACIONAL NO BANCO BETA**

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>. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre

2011

**Diogo Braga Guimarães**

**A PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS (PLR) COMO  
INSTRUMENTO MOTIVACIONAL NO BANCO BETA**

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.

Aprovado em 17 de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos milhões de anônimos que constituem o mais importante de todos os recursos organizacionais de qualquer empresa, aos funcionários, que são os talentos, capital humano e capital intelectual de todas as organizações. Aqueles que em seu dia a dia podem auxiliar a construir o nome, a marca, a força de um empreendimento e que se transformados em parceiros, aliados, ao invés de apenas recursos, podem vir a consolidar o sucesso desejado e partilhado.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família, pelo amor incondicional em todos os momentos, demonstrado através do apoio e incentivo para seguir adiante sempre.

Aos professores, que acreditam no potencial de cada aluno e sabem como auxiliar a cada um a descoberta de seus próprios talentos e potencialidades.

Aos colegas, que dividiram angústias e alegrias.

Aos amigos, que compreenderam as ausências para que o caminho sonhado pudesse ser seguido e transformado no início de uma grande jornada.

*A transformação das pessoas – de meras fornecedoras de mão – de – obra para fornecedoras de conhecimento – é a nova revolução que está ocorrendo nas organizações bem-sucedidas. Isso decorre de uma nova cultura e de uma nova estrutura organizacional na qual se privilegiam o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e motivadas para tanto. O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso.*

*Idalberto Chiavenato*

## RESUMO

No mundo competitivo de hoje, para que as empresas possam ser bem sucedidas, um dos grandes desafios na área de gestão de pessoas é manter os colaboradores motivados. O objetivo deste estudo é analisar a influência do programa de Participação nos Lucros e Resultados – PLR, na motivação dos funcionários do Banco Beta em uma agência na cidade de Rio Grande –RS. Para isso realizou-se um estudo de caso na agência do banco. A obtenção dos dados para a pesquisa, ocorreu através de entrevistas semi-estruturadas, com perguntas abertas e uma abordagem qualitativa, que buscaram obter as percepções dos funcionários acerca da influência da PLR na sua motivação. Os resultados obtidos na pesquisa demonstram uma influência positiva da PLR, que apesar de apresentar necessidades de melhoria em seu programa apresentou resultados positivos tanto para a empresa como para seus funcionários.

**Palavras-chave:** motivação, remuneração, PLR

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow.....	15
Figura 2 - Perfil dos entrevistados.....	32

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Prós e contras da remuneração fixa.....	23
Quadro 2 - Prós e contras da remuneração variável.....	25

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
2.1	TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	14
2.2	TEORIA X E Y.....	15
2.3	TEORIA DOS DOIS FATORES – HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS.....	17
2.4	TEORIA DA EXPECTATIVA.....	18
<b>3</b>	<b>REMUNERAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
3.1	REMUNERAÇÃO FIXA.....	22
3.2	REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	24
3.3	PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS.....	26
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
5.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	31
5.2	MOTIVAÇÃO NO BANCO BETA.....	32
<b>5.2.1</b>	<b>Motivação e PLR.....</b>	<b>35</b>
<b>5.2.2</b>	<b>PLR e remuneração variável.....</b>	<b>36</b>
<b>5.2.3</b>	<b>PLR e remuneração fixa.....</b>	<b>37</b>
<b>5.2.4</b>	<b>PLR, expectativas e frustrações.....</b>	<b>37</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>41</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO.....</b>	<b>43</b>

## INTRODUÇÃO

As organizações hoje consideram o talento humano como seu principal ativo, um diferencial competitivo entre as empresas, fortemente associado ao sucesso empresarial. A modificação das estruturas organizacionais, a partir da reengenharia, propicia a gradativa introdução do trabalho em equipe e da interligação entre departamentos, com a conseqüente redução de pessoal. Exigindo que cada funcionário apresente e utilize um amplo conjunto de habilidades.

Para aumentar a produtividade, incrementar a eficiência e extrair o máximo do potencial das novas tecnologias é necessário, entre outros fatores, recrutar pessoas que possam desempenhar múltiplas tarefas, além de mantê-las interessadas no trabalho (GIL, 2001).

É importante perceber que para as pessoas, a capacidade de fazer bem o serviço sob o qual elas possuem domínio, depende muito do nível de satisfação em que se encontram em relação ao trabalho. Estas pessoas, quase sempre, passam a maior parte de seu tempo útil no ambiente de trabalho, razão pela qual é necessário valorizar todo o universo abrangido pela motivação. Principalmente devido ao fato de que toda organização deve seu rendimento à força e energia que seus funcionários desprendem por ela. Dessa forma é preciso compreender as práticas motivacionais como fator diferencial na satisfação do capital humano presente nas organizações.

A organização escolhida como objeto de estudo foi o Banco Beta, o qual passou por uma grande reestruturação, deixando de ter apenas ganhos inflacionários, modernizando-se tecnologicamente e adotando novas práticas de gestão devido ao fechamento da Conta Movimento que possibilitava a instituição, na prática, a fazer emissões para cobrir orçamentos agrícolas e, sobretudo, cobrir eventuais prejuízos financeiros. Esse novo cenário colocou a instituição em posição de igualdade com outros bancos do mercado financeiro, o que levou a adequação de seus produtos e serviços para poder competir e gerar resultados.

Essa reestruturação no Banco Beta refletiu diretamente nas relações de trabalho, passando a exigir profissionais cada vez mais qualificados para manter-se competitivo no mercado. Hoje, além da qualificação técnica, é exigido do profissional o perfil para negociação e vendas.

Para superar os desafios do mercado competitivo o funcionário precisa estar motivado, de acordo com Chiavenato (2002) que afirma que a motivação é um conceito fundamental na

compreensão das razões que fazem com que o funcionário assuma os objetivos e metas da empresa em que trabalha.

Junto com outras ferramentas motivacionais, o Banco Beta adota um Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), o qual representa um modelo de remuneração variável para assegurar vantagem competitiva no mercado profissional.

Dessa forma, o problema de pesquisa foi definido por meio da seguinte pergunta: ***O Programa de PLR implementado pelo Banco Beta efetivamente exerce influência na motivação de seus funcionários?*** Para responder a essa questão, têm-se como objetivo geral da pesquisa investigar a motivação dos funcionários do banco Alfa a partir do ingresso do Programa de PLR. Para alcançar esse objetivo, têm-se como objetivos específicos:

- Compreender o que é motivação, com base nos principais conceitos e suas teorias;
- Verificar a percepção dos funcionários acerca da motivação e da PLR.

Esse estudo possui relevância para o Banco Beta, pois a partir de seus resultados a empresa poderá contar com maiores subsídios na elaboração de suas políticas de incentivos no que se refere a motivação de seus funcionários. Em suma, os resultados a serem obtidos tenderão a melhorar o conhecimento acerca da PLR, especialmente no que se refere a sua utilização como instrumento motivacional no ambiente de trabalho.

Além dessa parte introdutória, o trabalho foi dividido em mais cinco capítulos. Os capítulos dois e três contemplam a revisão da literatura e abordam, respectivamente, a Motivação e suas principais teorias; a remuneração e a Política de Participação nos Lucros e Resultados. O quarto capítulo descreve a metodologia adotada no estudo de caso. Na seqüência, o quinto capítulo apresenta os resultados obtidos enquanto o sexto e último as considerações finais acerca da pesquisa.

## 2. MOTIVAÇÃO

Na atualidade, um dos grandes desafios na gestão de pessoas é identificar e gerenciar os fatores que motivam os indivíduos para o trabalho, para isso faz-se necessário compreender o que de fato significa motivação.

Motivação é um conceito fundamental para os profissionais que atuam com a Administração de Recursos Humanos (ARH), área esta que, conforme Chiavenato (2002), engloba todos os processos de gestão de pessoal hoje conhecidos, partindo do pressuposto que as pessoas precisam ser planejadas e administradas pela organização ou por um setor central de ARH.

Segundo Chiavenato (2002), a motivação é um importante fator para o conhecimento e explicitação da natureza humana e seus comportamentos. Para compreender a motivação humana é importante compreender como funciona o comportamento das pessoas dentro das organizações, o que constitui uma tarefa complexa, pois este comportamento está relacionado a fatores externos e internos, de modo interdependente, sendo difícil estabelecer um conceito exato para motivação, uma vez que o mesmo tem sido utilizado de diferentes maneiras, conforme a interpretação que lhe é dado. Sua teoria esta baseada na ideia de que “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que forma uma propensão a um comportamento específico” Kast *apud* Chiavenato (2002, p. 80). A motivação se refere ao comportamento, que é causado por necessidades do indivíduo e dirigido em direção aos objetivos de satisfazer essa necessidade (CHIAVENATO 2002).

Para Gil (2001), motivação é a força que estimula as pessoas a agirem. Antigamente acreditava-se que essa força era determinada pela ação de outras pessoas como pais, professores e chefes. O autor coloca que na verdade motivação é consequência de uma necessidade não satisfeita, e que cada individuo possui necessidades diferentes, não podendo assim afirmar que provenha de outras pessoas.

A motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, sendo esses os três elementos fundamentais para definição da motivação, intensidade, direção e persistência. A intensidade esta relacionada ao esforço despendido pela pessoa, embora seja um dos elementos mais citados em termos de motivação, é incapaz de levar a bons resultados se não for conduzida por uma direção a qual beneficie o processo motivacional. Por último, tem-se a

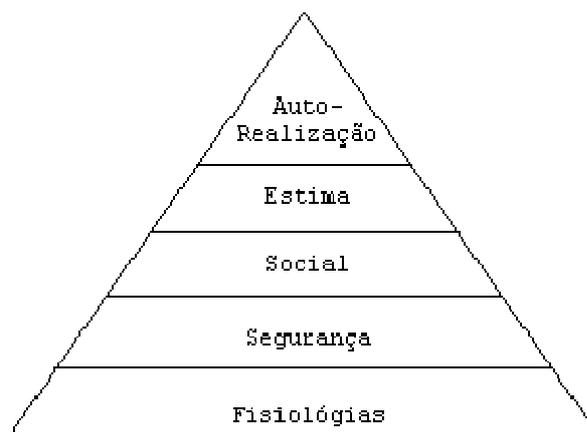
persistência que está relacionada ao tempo que uma pessoa consegue manter seu esforço para uma determinada atividade (MUCHINSKY, 2004).

A motivação é um produto inacabado, é um processo que se configura a cada momento e tem um caráter de continuidade (VERGARA 2003). Ao longo do tempo muitas teorias tentaram explicar os fenômenos motivacionais, algumas delas se destacam e servem de fundamento, trazendo lições úteis para os administradores.

## 2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.

A primeira e a mais conhecida das teorias, de acordo com Silva e Rodrigues (2007), foi desenvolvida por Maslow e denominada Teoria da Hierarquia da Necessidades, que divide as necessidades humanas em cinco níveis hierarquicamente dispostos: (i) necessidades fisiológicas; (ii) necessidades de segurança; (iii) necessidades sociais; (iv) necessidades de estima; (v) e necessidades de auto-realização. Tal disposição hierárquica indica a capacidade de cada uma das mesma para motivar o comportamento.

Maslow, apud Robbins (2010), afirma que para conseguir motivar uma pessoa é necessário identificar o nível da hierarquia desta pessoa no momento e dirigir, concentrar a satisfação no nível ou patamar imediatamente superior. Este autor organizou as cinco categorias de necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são apresentadas como as necessidades de nível mais baixo e as relacionadas à auto-realização são conhecidas como necessidades de nível mais elevado, mais alto. Quando cada uma das necessidades mencionadas é suprida, a imediatamente anterior torna-se a dominante, impulsionando o indivíduo para o topo da hierarquia, apresentada em forma de pirâmide, conforme demonstra a figura 3, deste modo.



**Figura 1 – Pirâmide de Maslow**  
Fonte: Maslow (1977) in Robbins (2010, p. 133)

A teoria de Maslow é importante no ambiente de trabalho, pois ressalta que as pessoas não necessitam apenas satisfazerem suas necessidades básicas, mas também, precisam de respeito, atenção e auto-desenvolvimento. Assim, os gestores ao elaborarem suas estruturas organizacionais devem considerar a hierarquia de necessidades para motivar seus funcionários e obter melhores resultados (GIL 2001).

## 2.2 TEORIAS X E Y.

Outra teoria importante é a teoria X e Y de Douglas McGregor, de acordo com Robbins (2010, p. 133).

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano; uma basicamente negativa, chamada de Teoria X; e outra basicamente positiva, chamada de teoria Y. Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme este conjunto de premissas.

Sob a Teoria X, as quatro premissas dos executivos são:

1. Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.

4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Ao que, contrastando com essas visões negativas, McGregor apud Robbins (2010) propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho, enumera quatro premissas positivas sob a conhecida Teoria Y:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e auto-controle se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar; a responsabilidade.
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posição hierarquicamente superiores.

Para Lemos (1999), na maioria das vezes as empresas definem sua filosofia em relação ao trabalho, adotando a teoria X ou a teoria Y, sendo que estes fatores podem ou não ser determinantes da motivação de seus funcionários. Nas empresas que adotam a teoria X, os dirigentes tem uma imagem negativa dos funcionários, conseqüentemente, as decisões e as práticas administrativas são negativas. Nas empresas que adotam a teoria Y a imagem é positiva, sendo os funcionários valorizados por seu potencial, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se. No geral, as decisões e as atitudes dos dirigentes em relação aos seus colaboradores são positivas.

De acordo com Gil (2001), mesmo que a teoria Y pareça melhor do que a teoria X, pode não ser adequado aplica-lá a todos os casos. A maior parte das gestões não pode ser classificada apenas como X ou Y, o mais provável é que apresentem ambas as características, estabelecendo-se num ponto entre as duas teorias.

Robbins (2010, p. 134) afirma que inexistem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem de que a aceitação dos pressupostos da Teoria Y e a alteração do comportamento individual possam resultar em um funcionário mais motivado. Acredita-se que, em verdade, ambas as teorias possam ser adequadas, dependendo do momento e da situação proposta .

Reitera-se o fato de que é fundamental a compreensão sobre o fato de ambas as Teorias, X e Y, são, em verdade, dois conceitos criados por Douglas McGregor e que representam dois conjuntos de suposições antagônicas direcionadas aos trabalhadores, as quais servem de base a outras teorias sobre formas de liderança no interior de qualquer organização.

## 2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES – HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS

O fundador desta teoria, também conhecida como Teoria da Higiene-Motivação foi o psicólogo Frederick Herzberg que investigou a questão “O que as pessoas desejam do trabalho?” Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações nas quais elas se sentiram muito bem ou muito mal sobre seu trabalho (ROBBINS, 2010).

Com base na análise das respostas categorizadas, Herzberg chegou a conclusão que aquelas relacionadas aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram marcadamente diferentes das referentes aos momentos em que elas se sentiram mal.

Robbins (2010, p. 135) demonstra que Herzberg constatou, através dos dados obtidos que o contrário da satisfação não é a insatisfação, ao contrário do que comumente se acredita. Para o criador da Teoria dos Dois Fatores, os aspectos que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados dos que levam à insatisfação; razão pela qual a simples eliminação dos fatores que causam a insatisfação podem conseguir a paz desejada, mas esta não é necessariamente certeza de que os funcionários ficarão motivados. Acalmar não significa motivar.

Segundo Gil (2001), Herzberg definiu como fatores higiênicos os que estão relacionados ao contexto do trabalho, e que quando não estão presentes em níveis aceitáveis, geram um aumento da insatisfação, no entanto quando adequados não aumentam a satisfação, apenas impedem a insatisfação, classificando-os como:

- Condições de trabalho: envolvem as características do ambiente, equipamentos, número de horas trabalhadas;
- Salários e benefícios: incluem bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens que incrementam o salário;
- Políticas da empresa: normais formais e informais;
- Status: é identificado por itens como natureza do cargo, autoridade; relacionamento com os outros e prestígio interno e externo;
- Segurança no trabalho: não apenas condições físicas, mas também em relação a sua estabilidade no emprego;
- Supervisão: grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.

Herzberg define que os fatores motivacionais são aqueles capazes de motivar as pessoas para o trabalho, estão relacionados conteúdo do trabalho, classificando-os como (GIL, 2001):

- Responsabilidade: sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independente de qualquer coerção exterior;
- Reconhecimento: reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores;
- Desafios: disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis;
- Realização: percepção de que o trabalho está adequado às expectativas;
- Crescimento: sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Herzberg, segundo Gil (2001), baseado nos fatores higiênicos e motivacionais, distingue as pessoas em dois tipos ou estilos motivacionais diferentes: pessoas que “procuram motivação” e pessoas que “procuram manutenção”. As pessoas que procuram motivação estão voltadas à procura da realização, do crescimento, da promoção do próprio trabalho, enquanto que as pessoas que procuram manutenção estão voltadas para elementos como condições de trabalho, segurança, pagamento ou vantagens adicionais (GIL, 2001).

Apesar das críticas é inegável a contribuição de Herzberg para a área da Gestão de Pessoas, inclusive, Robbins (2010) alega que a popularidade da verticalização das funções para permitir que os funcionários possam ter mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho talvez possa ser atribuída as pesquisas e recomendações de Herzberg.

## 2.4 TEORIA DA EXPECTATIVA

A Teoria da Expectativa, de Victor Vroom apud Muchinsky (2004), é uma das mais importantes e aceitas teorias sobre motivação, que sustenta o quanto a força para agir de determinado modo está relacionado interdependendo da força da expectativa de que a ação trará resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.

São três os fatores basilares da teoria definidos por Vroom apud Muchinsky (2004):

- Valência: são os sentimentos dos trabalhadores em relação aos resultados;
- Expectativa: relação percebida entre o esforço realizado e o resultado obtido;
- Instrumentalidade: grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados.

A motivação é expressa como o produto entre o valor, a expectativa e a instrumentalidade. Destaca-se o fato de que a Teoria da Expectativa enfoca três relações, assim descritas por Robbins (2010, p. 148):

1. *Relação esforço-desempenho*. A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
2. *Relação desempenho-recompensa*. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
3. *Relação recompensa-metas pessoais*. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Segundo Robbins (2010) a Teoria da Expectativa fornece elementos para a compreensão do por que inúmeros trabalhadores não encontram motivação em relação a seu trabalho, em razão do que não se fazem nenhum esforço para permanecer empregados.

Através destes elementos são elaboradas questões que demonstram a razão pela qual existe lógica em relação à expectativa como meio de motivação. Para que a motivação do funcionário seja maximizada é primordial que:

- O esforço do funcionário seja reconhecido em sua avaliação de desempenho, pois caso contrário, se o funcionário vir a acreditar que não será reconhecido, não fará esforços para render mais;
- A avaliação de desempenho, além de ser justa, deve ser eficaz, ou seja, resultar em recompensas organizacionais concretas. Se a relação desempenho-recompensa for insipiente, ela deixa de servir como motivação;
- A recompensa oferecida deve ser atraente ao funcionário. De nada adianta trabalho duro e sério e receber uma recompensa insignificante, é algo completamente desmotivador, que fará com que o funcionário, no futuro, se empenhe cada vez menos.

Para Muchinsky (2004, p. 387) “a teoria da expectativa proporciona uma base racional rica para a compreensão da motivação em um determinado trabalho, onde cada um de seus componentes constitui um marco para analisar o processo de motivação”.

É possível afirmar que a essência da Teoria da expectativa está na compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as relações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e recompensa e alcance de metas pessoais, servindo como base racional para avaliação do esforço investido pelas pessoas.

Portanto, para a devida compreensão da motivação para o trabalho é essencial conhecer as necessidades individuais e coletivas, buscando compreender tanto a relação existente entre a satisfação no trabalho e a motivação para sua realização. É importante que o administrador possua conhecimento sobre essas teorias motivacionais, pois a partir delas torna-se possível melhor orientar suas ações em relação ao comportamento de seus colaboradores, com vistas entender o que as pessoas realmente querem e com qual intensidade.

No ambiente organizacional o mais utilizado sistema de recompensa pelo trabalho é a remuneração, pelo que representa em termos de possibilidades de satisfação das necessidades individuais de cada um, sendo utilizada como ferramenta motivacional no sentido de gerar comportamentos positivos de seus colaboradores.

### 3. REMUNERAÇÃO

A remuneração é provavelmente o principal motivo que leva as pessoas a trabalharem, é através dela que as pessoas buscam a satisfação de suas necessidades e de sua família, como se fosse uma necessidade vital (CHIAVENATO, 2004).

Remuneração é “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado por uma pessoa” (DUTRA, 2002, p. 181). Pode ser entendida como a forma que as organizações valorizam seus colaboradores, consistindo um fator de recompensa que atenda às expectativas e necessidades pessoais.

Chiavenato (2004, p. 288), através de suas pesquisas, percebe que a remuneração das pessoas pelo tempo que dedicam à organização, o que embora necessário seja insuficiente, pois é preciso que as pessoas sejam incentivadas o tempo todo a fazer o melhor possível, ultrapassando resultados obtidos e buscando superar metas a cada dia mais desafiadoras.

È fato comprovado que a remuneração fixa funciona normalmente como um fator higiênico, que não consegue fornecer motivação suficiente para que as pessoas possam superar metas e objetivos, além da melhora progressiva das próprias atividades.

A abordagem de remuneração fixa é um produto do início da industrialização com vistas a compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época na qual a estabilidade e a permanência imperavam.

Entretanto, o mundo mudou, passou por sucessivas e cada vez mais intensas transformações, que tem influenciado as organizações e, principalmente, direcionado as mais bem sucedidas a optarem por novos sistemas de remuneração. Não faz sentido, ao menos em tese, recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base na descrição de atividades e na definição de responsabilidades. A questão está em transformar o conceito usual do sistema de recompensa como custo, em uma ideia de remuneração como fator de aperfeiçoamento e processo de melhoria no aumento da competitividade (DUTRA 2002). Um sistema de remuneração precisa ser flexível, para acompanhar as constantes mudanças organizacionais e mercadológicas.

Para responder a essa demanda de transformações e novas exigências faz-se necessários ajustes na área de gestão de pessoas, principalmente na adequação do sistema de recompensas como forma de alinhar a remuneração à estratégia da empresa. Essas mudanças constituem dimensões críticas na área de gestão de pessoas, um programa de remuneração bem feito, alinhado com as estratégias da empresa, possui a capacidade de motivar e

incentivar, razão pela qual os programas de incentivo estão cada vez mais em voga (DUTRA 2002).

Chiavenato (2004, p. 288) esclarece que “não basta remunerar as pessoas pelo tempo dedicado e comprometimento, para alavancar a produtividade, alcançar metas e objetivos e obter bons resultados.”

Segundo o autor fica evidente que na relação entre pessoas e organizações está expressa a presença de contribuições na forma de trabalho, esforço, tempo e dedicação; em contrapartida aos salários, benefícios, reconhecimento, prêmios e promoções por parte das organizações.

Esta relação, atualmente, consiste na forma de sobrevivência para as organizações em tempos de globalização, reforçando-se a noção de que as organizações precisam internalizar a ideia de que seu sucesso ou fracasso está relacionado diretamente às pessoas que são seus colaboradores e na execução dos processos que as direcionam ao próprio crescimento. Para melhor compreensão dessa relação faz-se necessário analisar os processos de remuneração utilizados pelas empresas para recompensar seus funcionários pelo esforço, tempo e dedicação.

### 3.1 REMUNERAÇÃO FIXA

De acordo com a interpretação de Chiavenato (2004, p. 291), vive-se em uma era competitiva, na qual a remuneração fixa não mais é suficiente como fator motivacional no incentivo de um comportamento funcional pró-ativo, empreendedor e eficiente na busca por metas e resultados de excelência.

Desde que esta compreensão ganhou aceitabilidade passou-se a adotar novos modelos de remuneração, tendo como exemplo a remuneração variável e remuneração por competência.

Porém, antes do gestor decidir qual sistema implantará na organização em que atua é necessário refletir sobre os prós e contras de ambas as metodologias, mesmo que a remuneração fixa ainda prevaleça na maior parte das organizações.

Com base nas colocações de Chiavenato (2004, p. 291) organiza-se o seguinte paralelo entre os prós e contras na aplicação de planos de remuneração fixa em uma organização.

### Quadro 1 – Prós e contras da remuneração fixa

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Facilita o equilíbrio interno, por meio da consistência dos salários no interior da organização, bem como o equilíbrio externo, a consistência dos salários da organização com os do mercado.	Não opera como fator de motivação intrínseca, funciona apenas como um fator higiênico.
Permite a homogeneização e padronização dos salários no interior da organização.	Não incentiva o empreendedorismo, nem a aceitação de riscos e responsabilidades.
Facilita a administração dos salários e a centralização de seu controle.	Funciona como elemento de manutenção da rotina e do <i>status quo</i> .
Possibilita uma base lógica e reacional na distribuição dos salários.	Remunera as pessoas apenas em função do tempo disponibilizado para a organização e não pelo desempenho ou alcance de metas e resultados.
Focaliza a execução das tarefas e a busca por eficiência.	
Interfere diretamente nos custos fixos da organização.	

Fonte: Chiavenato (2004, p. 291)

Segundo Albuquerque e Oliveira (2002, p.2), “nos sistemas tradicionais, o tempo é reconhecido, e não as contribuições do empregado. Assim, o sistema não encoraja o desenvolvimento de habilidades e competências”. Esta breve reflexão demonstra o quanto a motivação dos funcionários consiste em um tema sempre atual e motivo da preocupação dos gestores e dos próprios funcionários da organização. Conforme analisado nos capítulos anteriores, sabe-se que dentre os fatores que proporcionam a satisfação pelo trabalho realizado, em outras palavras, a motivação, encontram-se a possibilidade de realizar o que gosta; o reconhecimento por parte do empregador, as condições de trabalho satisfatórias e, inegavelmente, a remuneração. Razão pela qual faz-se necessário a análise das novas formas de remunerar o funcionário, para que esse trabalhe com prazer e em prol do crescimento da organização, certo de que na medida em que a organização cresce ele também cresce junto com ela.

### 3.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A partir da década de 1980, gradativamente, as empresas americanas e européias foram abandonando a remuneração fixa, migrando em direção a uma nova forma de remunerar, de acordo com os resultados alcançados pelo próprio funcionário. Deste modo, a organização não mais se apropria dos resultados alcançados, e sim os divide entre a organização e as pessoas que contribuíram para o alcance dos mesmos.

Isto significa uma parceria de duas vertentes, no lucro e também nas situações de perda ou prejuízo. Deste modo, o funcionário ganha menos se a organização ganhar menos e mais se a organização ganhar mais, ou ainda, nada a mais se a organização não apresentar acréscimo em seus rendimentos (CHIAVENATO, 2004).

Compreende-se, então, que remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente, seja de forma trimestral, semestral ou anual, a favor do funcionário. Normalmente esta forma de remuneração é seletiva e depende dos resultados estabelecidos pela própria organização, independente se na área, no departamento ou no trabalho, em um determinado período por meio do trabalho de equipe ou de um funcionário tomado isoladamente (CHIAVENATO, 2004).

Também esta forma de remuneração possui fatores positivos e negativos quando de sua utilização.

O equilíbrio entre estes fatores e a opção correta de cada organização, de acordo com suas características próprias faz parte do desafio das organizações em geral, que consiste em proporcionar ambientes de alto desempenho para os funcionários, aliados a formação de vínculos compromissados entre os funcionários e a organização, tomando cuidado para que o dinheiro não seja a única recompensa utilizada. Quando apenas o dinheiro passa a ser a motivação, e a escolha da organização é por um plano de remuneração variável, acontece algo semelhante a como se o funcionário se habituasse à remuneração extra e no momento em que não a recebesse se sentisse de alguma forma, injustiçado, ocasionando uma queda em seu rendimento e atuação profissional. Para contribuir que este tipo de dilema não se estabeleça, é necessário avaliar com calma os prós e contras do sistema de remuneração flexível, os quais de acordo com Chiavenato (2004, p. 291) são:

## Quadro 2 – Prós e contras da remuneração variável

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas, ao seu desempenho e ao alcance de metas e resultados.	Requer uma certa “des-administração” salarial.
Funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase à auto-realização pessoal.	Altera as estruturas salariais lógica e rigidamente estabelecidas, instalando a contingência em função do desempenho.
Premia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional.	Quebra a isonomia dos ganhos dentro da organização.
Focaliza os resultados e o alcance de objetivos.	Reduz o controle centralizado dos salários.
Permite uma auto-avaliação de cada pessoa, pois funciona como retroação.	Pode provocar queixas dos funcionários não-beneficiados e possíveis pressões sindicais.
Estabelece uma remuneração adicional e contingencial.	
Não produz impacto sobre os custos fixos da organização.	

Fonte: Chiavenato (2004, p. 291)

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) a necessidade de aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários tem levado as empresas a adotarem a flexibilização da remuneração, mas para isso devem levar em consideração os diversos tipos de remuneração disponíveis, pois cada empresa possui suas peculiaridades.

É possível afirmar que uma das maiores vantagens da opção pelos planos de remuneração variáveis está na flexibilidade, pois se a organização não está atingindo bons resultados financeiros, pode focar como alvo principal o lucro. Se o caso for conquistar mais espaço entre a concorrência, pode eleger a participação no mercado como sua principal meta.

Dentre os diversos modelos de remuneração variável ou flexível existentes, a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) é um dos principais em termos de ferramenta motivacional, tendo como objetivo alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

### 3.3 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

A Participação nos Lucros consiste em um sistema através do qual uma organização distribui anualmente entre seus funcionários certa proporção de seus lucros. A participação nos lucros e resultados (PLR) é regulamentada pela Medida Provisória (MP) nº 794, de 1994, sendo desvinculada dos salários conforme previsto na Constituição Federal em seu artigo 7º, inciso XI. A participação nos lucros e resultados não é assunto novo nas discussões nacionais. A Constituição federal de 1946 já indicava a importância desta temática. A partir da MP nº 794, as empresas passaram a implantar programas de participação nos lucros e resultados para atender à imposição legal.

Segundo Fábria Tuma (1999, p. 201):

Apesar da dificuldade em precisar uma definição única, arriscamos aqui chamar de participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas a parcela não fixa da remuneração do trabalhador que guarda uma relação direta com a performance da empresa. Não deve, portanto ser confundida com aumentos reais de salários que incorporados devidamente à remuneração, mesmo quando baseados na produtividade ou qualquer outro indicador de eficiência. Tão pouco se trata de um simples abono sem nenhuma ligação como resultado do empreendimento. A PLR é, simultaneamente, uma parcela variável da remuneração do trabalhador e um prêmio pelos resultados econômicos – financeiros ou físico – operacionais alcançados. Porém, não se incluem nessa categoria os prêmios concedidos pela empresa *a posteriori*, de forma unilateral, sem nenhum acordo ou negociação prévios. Ou seja, as regras para a contribuição do prêmio devem ser conhecidas de antemão para que se configure a PLR.

Como já foi sinalizado nos itens anteriormente abordados, a Participação dos Lucros e Resultados não é um processo simples, para que a implementação da PLR seja bem sucedida, é essencial que seja aplicada uma metodologia adequada, segundo Chiavenato (204, p. 304 – 306), com cerca de dez passos primordiais:

1. *Cada empresa deve ter seu sistema próprio.*

As empresas, por maiores que sejam as semelhanças entre si, possuem particularidades, as quais devem ser consideradas no momento do planejamento e execução de um sistema de participação dos lucros aos funcionários.

2. *Enfatizar os resultados e não os lucros.*

O lucro é o condicionante básico para a distribuição, e o alcance de resultados é o condicionante subsidiário. O acordo de participação nos resultados entre a empresa e os empregados deve explicar claramente que haverá participação, desde que a empresa tenha

lucro. Uma parcela do lucro será dividida entre os funcionários que alcançaram determinados resultados. Entretanto, mesmo que os resultados sejam alcançados, se não houver lucro, não existe a divisão. A eficácia maior está condicionada a eficácia menor. Os empregados trabalham como verdadeiros parceiros da empresa, repartindo os benefícios e prejuízos.

3. *Definir metas estratégicas, táticas e operacionais.*

O sistema precisa envolver todos os funcionários por meio de uma ou duas metas corporativas, duas ou tres metas táticas e algumas metas operacionais. Referindo-se respectivamente, ao comportamento global da empresa, em específico a cada área ou departamento da empresa e a atividade do próprio funcionário.

4. *Utilizar indicadores usuais, simples e confiáveis.*

Por ser uma novidade na empresa, o programa deve ser implementado a partir de medidas de avaliação e medição já existentes na empresa, para que as pessoas não se sintam inseguras. Devem ser utilizados indicadores simples e confiáveis, e melhorados com o passar do tempo.

5. *Estabelecer uma periodicidade adequada.*

É preciso manter uma periodicidade semestral para a remuneração ou começar com períodos anuais para depois encurtar para semestrais. O pagamento mensal ou trimestral não deve ser cogitado, pois a lei quer evitar que as empresas façam pagamentos mensais sob a égide do programa, caracterizada como despesa operacional, evitando a incidência de encargos trabalhistas e previdenciários, abatendo a tributação.

6. *Proporcionar clareza e simplicidade.*

O programa deve ser claro, simples e com poucas regras, possuindo metas claras e sem excessos. A linguagem também deve ser clara e simples, em poucas páginas e sem deixar dúvidas.

7. *Ressaltar a objetividade.*

A subjetividade não deve ser um ingrediente forte no programa, os indicadores utilizados precisam ser quantificáveis, como a frequência, a pontualidade no trabalho, a redução do número de acidentes de trabalho, a redução de refugos e de retrabalho, o aumento da produção em número de peças produzidas, a melhoria da qualidade em termos percentuais, a redução de custos ou despesas, a pontualidade na entrega dos produtos/serviços, etc.

8. *Abrangência do Programa.*

O programa deve envolver todos os funcionários, como orienta a MP. As metas corporativas devem envolver igualmente todos os funcionários, em todos os setores. As metas setoriais devem ser diferentes entre si, conforme as especificidades de cada setor. Cabe

lembrar que os casos de pedidos de demissão, voluntária ou não, devem estar previstos no acordo firmado entre funcionários e organização.

9. *Diferenciação das recompensas.*

O programa deve recompensar as pessoas de acordo com a lucratividade da empresa, com a produtividade da área em que trabalham e da equipe da qual participam. O programa deve ter as metas e indicadores estabelecidos para a avaliação do desempenho das pessoas, para poder diferenciar as pessoas e equipes que mais se empenharem, atrelando o pagamento aos resultados alcançados nos negócios.

10. *Manter o programa sempre em alta.*

Os funcionários precisam ser mantidos motivados em função dos desígnios estabelecidos pelo programa. A comunicação deve ser constante, contínua e eficaz, pois os funcionários precisam estar informados sobre o andamento das metas e resultados, como retroação para orientar seu desempenho. A empresa deve festejar solenemente as metas e resultados atingidos, enfatizando o programa em todas as reuniões. Além do que o programa precisa estar em constante processo de renovação. Os temas dos programas devem ser criativos, agradáveis e interessantes. O programa deve ser desburocratizado e evitar a chamada compulsoriedade: fazer com que as pessoas dêem mais valor a iniciativa da empresa e as metas e resultados a serem alcançados.

Percebe-se que, quando bem implantada, a PLR pode ter como resultado um grande acréscimo de motivação, capaz de conduzir os colaboradores a um comprometimento maior, que por sua vez, gera uma maior produtividade. Além do que, ao considerar as vantagens fiscais proporcionadas pela lei, como a isenção de encargos sociais e a dedução com vantagens no Imposto de Renda e ainda a não integralização ao salário, pode-se afirmar que a PLR é mais vantajosa do que a mera concessão de aumentos salariais. Além de conseguir que o maior diferencial em uma empresa sejam seus próprios funcionários. Pois como já se sabe, em mercados extremamente competitivos, nos quais a qualidade de produtos e serviços precisa ser cada vez maior, o diferencial humano é fundamental, sendo através do seu empenho que os melhores resultados serão alcançados.

Dentro deste contexto de motivação, remuneração variável e mudanças organizacionais é que o presente estudo busca analisar, com base nas principais teorias motivacionais, a influência do programa de PLR na motivação dos funcionários do Banco Beta, verificando a satisfação dos colaboradores com o programa implantado na empresa.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho está centrado em investigar a motivação dos funcionários do Banco Beta a partir da introdução do programa de PLR, tendo como base a agência localizada na de Rio Grande – RS. A agência foi escolhida por ser de pequeno porte, sendo possível em pouco tempo realizar a pesquisa com todos os funcionários, atingindo assim todos os níveis hierárquicos dentro da estrutura de uma agência. Outro critério foi a conveniência pela facilidade de acesso aos entrevistados. Para isso, foi realizado um estudo de caso do tipo explanatório.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é indicado quando o tipo de questão de pesquisa é da forma “como” e “por que”. Segundo o autor esse tipo de pesquisa quando o investigador detém pouco controle sobre os eventos, ou quando o enfoque temporal está em fenômenos contemporâneos dentro de algum contexto de vida real.

Para a realização desta pesquisa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, do tipo focal, com perguntas abertas e uma abordagem qualitativa, que buscaram obter as percepções de funcionários do Banco Alfa, de todos os níveis hierárquicos, sobre a influência da PLR na motivação, procurando obter respostas que ofereçam um bom material subjetivo, com poucas idéias pré-concebidas, proporcionando assim uma intensa exploração. Segundo Yin (2001), as entrevistas do tipo focal são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, porém devem seguir um conjunto de perguntas pré-definidas no roteiro de entrevista (Anexo A).

Para realizar as entrevistas, foi solicitada autorização para o gerente geral da agência, sendo apresentado o projeto de pesquisa. Para cada entrevistado foram esclarecidos o problema, a questão de pesquisa, os objetivos, a relevância do trabalho e a importância da sua participação, salientando que seria garantido o anonimato.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador, no ambiente de trabalho dos funcionários. Foram entrevistados 12 empregados, representando a totalidade dos funcionários da agência. Segundo Vergara (2009), no que se refere a realização de análises subjetivas, um número entre 15 e 25 entrevistas seria o adequado, porém esses limites não devem ser tomados ao pé da letra, dependendo da representatividade e da metodologia escolhida.

Por fim, a interpretação dos dados se dará através do método de análise de conteúdo, cujo resultado deve refletir os objetivos da pesquisa e garantir a relevância dos sentidos

atribuídos as mensagens. Os resultados da pesquisa, bem como a análise e interpretação dos dados, serão apresentados no próximo capítulo.

## 5. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos na pesquisa, assim como sua análise. Para permitir uma melhor compreensão divide-se esse capítulo em dois blocos, no primeiro apresenta-se o perfil dos entrevistados e no segundo aborda-se a motivação e sua relação com a PLR.

As informações foram levantadas a partir da análise das respostas obtidas no roteiro de entrevistas, contendo 7 perguntas sobre o perfil dos entrevistados e 6 perguntas abertas sobre motivação e PLR.

A fim de preservar a identidade dos entrevistados, os mesmos serão denominados de Entrevistado 1 até Entrevistado 12.

### 5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para compreender o comportamento das pessoas se faz necessário conhecer pelo menos o mínimo possível de sua formação, origem e aspirações para que se possam determinar quais as melhores formas de motivá-las (ROBBINS, 2010).

Os dados obtidos na pesquisa, que podem ser observados na Figura 2, mostram que os funcionários são predominantemente do sexo masculino.

No tocante a faixa etária verifica-se que o grupo da amostra é relativamente jovem, 8 dos 12 entrevistados possuem menos de 40 anos de idade. Em relação ao estado civil, os casados são predominantes. Quanto a escolaridade verificou-se o alto grau de instrução dos funcionários, apesar de a exigência para prestar concurso para o banco seja o ensino médio, apenas dois dos pesquisados, não possuem curso superior.

Em relação ao tempo de empresa, os dados mostram que a grande maioria dos funcionários tem no máximo 10 anos na empresa, isso se deve ao processo de reestruturação organizacional que passou o setor bancário. Quanto ao tempo de função verifica-se uma movimentação freqüente entre os cargos e funções, a maioria dos pesquisados encontra-se no máximo a 4 anos na função atual.

Essa análise de dados do perfil dos entrevistados, também mostra que mais da metade dos funcionários exercem funções comissionadas, assistente de negócios, gerência média e gerência geral.

	Sexo	Idade	Estado civil	Tempo total no Banco	Tempo no cargo atual	Cargo atual	Grau de escolaridade
E1	F	33	CASADA	8 ANOS	8 ANOS	ESCRITURÁRIO	GRADUAÇÃO
E2	M	32	SOLTEIRO	2 ANOS	2 ANOS	ESCRITURÁRIO	GRADUAÇÃO
E3	M	33	CASADO	11 ANOS	2 ANOS	GERENTE DE CONTAS	GRADUAÇÃO
E4	F	52	CASADA	27 ANOS	11 ANOS	GERENTE DE AGÊNCIA	MESTRADO
E5	M	29	CASADO	3 ANOS	1 ANO	ASSISTENTE DE NEGÓCIOS	ENSINO MÉDIO
E6	M	39	SEPARADO	6 ANOS	4 ANOS	ASSISTENTE DE NEGÓCIOS	GRADUAÇÃO
E7	M	35	CASADO	10 ANOS	4 ANOS	CAIXA	GRADUAÇÃO
E8	F	31	SOLTEIRA	8 MESES	8 MESES	ESCRITURÁRIA	GRADUAÇÃO
E9	F	47	CASADA	24 ANOS	8 ANOS	GERENTE CONTAS	PÓS-GRADUAÇÃO
E10	M	42	CASADO	10 ANOS	4 ANOS	GERENTE DE SERVIÇOS	GRADUAÇÃO
E11	M	40	CASADO	24 ANOS	24 ANOS	ESCRITURÁRIO	PÓS-GRADUAÇÃO
E12	M	35	SEPARADO	7 ANOS	2 ANOS	ASSISTENTE DE NEGÓCIOS	ENSINO MÉDIO

**Figura 2 – Perfil dos entrevistados**

Fonte: Dados da pesquisa

## 5.2 MOTIVAÇÃO NO BANCO BETA

Na tentativa de identificar a motivação para o trabalho no Banco Beta, a primeira questão da pesquisa tratou deste aspecto, perguntando para os entrevistados, porque escolheram trabalhar no banco. As respostas foram semelhantes, a maioria dos entrevistados, responderam que como motivação pela escolha foi a remuneração:

*“O salário”* (ENTREVISTADO 3).

*“O salário é bom para concurso de nível de 2º grau”* (ENTREVISTADO 5).

*“O banco oferece um bom salário, essa foi minha escolha”* (ENTREVISTADO 9).

*“O concurso mais fácil de passar com o melhor salário”* (ENTREVISTADO 7).

Alguns dos entrevistados além da remuneração citaram a estabilidade e a possibilidade de ascensão profissional:

*“Remuneração e estabilidade”* (ENTREVISTADO 2).

*“Salário e estabilidade”* (ENTREVISTADO 11).

*“Principalmente o salário e a possibilidade de carreira existente no banco”* (ENTREVISTADO 12).

*“Salário e a ascensão profissional dentro da empresa”* (ENTREVISTADO 8).

Somente dois dos entrevistados não tiveram a remuneração como motivação para a escolha:

*“Escolhi trabalhar no banco por opção pessoal”* (ENTREVISTADO 7).

*“A minha opção foi por afinidade com a atividade bancária”* (ENTREVISTADO 4).

Percebe-se que a recompensa financeira oferecida pelo banco Beta é atraente para os funcionários, esse resultado está de acordo com a afirmação de Chiavenatto (2004) de que a remuneração é provavelmente o principal motivo que leva as pessoas a trabalharem, é através dela que os indivíduos buscam a satisfação de suas necessidades.

McGregor apud Robbins (2010) considera o dinheiro como o principal motivador do comportamento humano no ambiente organizacional, é um meio que possibilita aos indivíduos a satisfação de suas necessidades, não apenas as fisiológicas, mas das necessidades de todos os níveis.

A segunda questão tratada sobre motivação foi se os funcionários sentem-se motivados para o trabalho no banco, pedindo que citassem os fatores que mais motivam em ordem de importância.

A maioria dos funcionários responderam afirmativamente, que sentem-se motivados para o trabalho no banco, citando diversos fatores:

*“Sim, gosto do desafio, por mais estressante que seja, e o que mais motiva para o trabalho é o salário, a possibilidade de ascensão profissional e a estabilidade que o banco proporciona”* (ENTREVISTADO 4).

*“Sim, o trabalho precisa ser exercido da melhor forma possível, a maior motivação é o salário que recebo todo mês”* (ENTREVISTADO 9).

*“Sim, principalmente pelas possibilidades de ascensão profissional e estabilidade, além é claro do salário que é bom, mas poderia ser maior”* (ENTREVISTADO 2).

*“Sim, quanto melhor for nosso trabalho, melhor será o resultado, gerando benefícios para todos, tanto para empresa como para nós funcionários. O que mais me motiva para o trabalho é o reconhecimento de quando um trabalho é bem feito e gera resultados”* (ENTREVISTADO 12).

*“Sim, principalmente pelas possibilidades de ascensão e treinamento oferecidos pelo banco, também são motivadores a remuneração e os benefícios oferecidos pelo banco”* (ENTREVISTADO 3).

*“São poucas as vezes que me sinto motivado, o desgaste e o cansaço é muito grande, o que ainda me motiva são alguns benefícios oferecidos pelo banco e a PLR que recebemos duas vezes no ano”* (ENTREVISTADO 10).

*“As vezes, porque para mim trabalhar já é motivação, mas a cobrança é muita pela que a minha função exige. O que motiva é a PLR que recebemos e que tem melhorado com o aumento dos lucros dos bancos”* (ENTREVISTADO 6).

Apenas 2 dos funcionários responderam negativamente, que não se sentem motivados para o trabalho no Banco:

*“Não, pois a cobrança é enorme”* (ENTREVISTADO 1).

*“Não, não percebo reconhecimento do meu trabalho”* (ENTREVISTADO 8).

Com esse resultado pode-se perceber que os funcionários, em sua grande maioria, estão motivados para o trabalho no banco, mesmo que por razões diferentes. Dentre os vários fatores motivacionais citados temos, remuneração, possibilidade de ascensão profissional, estabilidade e reconhecimento, que são fatores externos e influenciam a motivação das pessoas.

Analisando esses fatores encontramos aspectos motivacionais comuns a diferentes teorias da motivação. Elementos como, reconhecimento, anseio por ascensão profissional e desafios no ambiente de trabalho, são corroborados como fatores motivacionais por Herzberg em sua teoria dos dois fatores. A remuneração e a estabilidade como fatores de motivação

estão associados a teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, o salário assegura a satisfação das necessidades básicas, tais como, moradia e alimentação, enquanto a estabilidade satisfaz as necessidades de segurança.

A remuneração como elemento motivador mais citado pelos entrevistados se encaixa perfeitamente na teoria da expectativa de Vroom apud Muchinsky (2004), representando o resultado dos três fatores, valência, expectativa e instrumentalidade. A valência na forma de recompensa monetária, a expectativa de que um esforço resultará num desempenho bem sucedido e a instrumentalidade que é o recebimento de uma recompensa, no caso a remuneração, pelo desempenho bem sucedido.

Esta diversidade de fatores confirmam as afirmações de Victor Vroom apud Muchinsky (2004) de que motivação não pode ser vista como algo estanque baseado em características individuais e independentes do ambiente, não existindo portanto algo que motive a todos e em todo lugar.

### **5.2.1 Motivação e PLR**

Depois da análise da motivação para o trabalho no banco, foram feitas perguntas aos entrevistados, buscando obter uma percepção da motivação acerca da PLR.

Além do salário e benefícios o banco oferece PLR, você sente motivado com o pagamento da PLR?

A maioria dos entrevistados responderam que sentem-se motivados, alguns justificaram as suas respostas:

*“Sim, é um momento impar aguardado por todos”*  
(ENTREVISTADO 10).

*“Sim é uma forma de recompensa e retribuição pelo esforço desempenhado”* (ENTREVISTADO 12).

*“Sim, o pagamento da PLR é uma remuneração extra, que espero todos os semestres”* (ENTREVISTADO 9).

Esse resultado demonstra que a empresa utiliza a PLR como instrumento motivador, o que vem de encontro com as palavras de Gil (2001) quando menciona que o dinheiro é o

incentivo mais óbvio e mais comumente utilizado pela empresas para motivar os seus funcionários.

Dois dos entrevistados responderam não sentirem-se motivados com o pagamento da PLR, para esses entrevistados a PLR não é vista como forma de recompensa pelo seu desempenho, mas apenas como remuneração, nesse caso funciona somente como um fator higiênico não causa insatisfação, mas também não motiva, como visto na teoria dos dois fatores de Herzberg.

### 5.2.2 PLR e remuneração variável

Com o objetivo de análise da percepção dos funcionários acerca da PLR como remuneração variável e como recompensa pelo desempenho, foi questionado aos entrevistados:

Se a PLR fosse maior você se sentiria mais motivados para o trabalho?

*“Lógico que sim, porque quanto maior for o nosso desempenho, melhor será o resultado do banco e conseqüentemente maior será a PLR”* (ENTREVISTADO 10).

*“Seria muito bom a PLR ser maior, para recompensar nosso esforço para atingir as metas estabelecidas”* (ENTREVISTADO 9).

*“Acredito que sim”* (ENTREVISTADO 4).

*“Com certeza que sim”* (ENTREVISTADO 12).

*“Claro que sim, quanto maior o retorno maior será o empenho na busca dos resultados”* (ENTREVISTADO 3).

As respostas a esse questionamento demonstram que os entrevistados percebem claramente uma ligação entre o seu desempenho e a PLR, assumindo efetivamente o dinheiro como elemento motivador de suas forças para o trabalho. Esse resultado é corroborado pela Teoria da Expectativa de Vroom, onde o esforço depende do valor percebido pela recompensa (MUCHINSKY, 2004).

Os dois entrevistados que na questão anterior responderam que não se sentem motivados com a PLR, também responderam que não se sentiriam mais motivados se a PLR fosse maior, para estes a remuneração é apenas um fator higiênico.

### 5.2.3 PLR e remuneração fixa

Com o objetivo de investigar a motivação dos funcionários acerca da remuneração fixa foi questionado: Se não recebesse PLR, somente a remuneração fixa, salário, a sua motivação para o trabalho seria a mesma?

*“Não, porque iria me esforçar mais, se ganhasse o mesmo salário”*  
(ENTREVISTADO 10).

*“Não teria a mesma motivação, sem PLR acredito que o meu desempenho não seria o mesmo”* (ENTREVISTADO 4).

*“Não, porque não teria uma recompensa a mais pelo esforço extra”*  
(ENTREVISTADO 3).

*“Com certeza não, porque o que estimula para buscarmos atingir as metas é a PLR”* (ENTREVISTADO 9).

Esse resultado reafirma a importância da PLR como fator motivacional para o trabalho, mostrando que a remuneração fixa atua apenas como um fator higiênico, não operando como fator de motivação, não estimula o desempenho e nem o alcance das metas estabelecidas pela organização. Segundo Chiavenato (2004) esses são aspectos negativos da remuneração fixa.

### 5.2.4 PLR, expectativas e frustrações

Por último, para finalizar o roteiro de entrevistas e estimular que os entrevistados falassem livremente de suas percepções acerca da PLR, foi perguntado para os entrevistados:

Quais suas expectativas e frustrações sobre a PLR?

Os relatos acerca das expectativas foram:

*“Como expectativa, tenho que a cada semestre a PLR seja maior”*  
(ENTREVISTADO 9).

*“A PLR poderia ser maior”* (ENTREVISTADO 10).

*“Como expectativa tenho sempre o aumento dos valores em função do lucro cada vez maior”* (ENTREVISTADO 12).

*“Como expectativa um valor maior”* (ENTREVISTADO 5).

*“A PLR é um incremento da minha renda”* (ENTREVISTADO 7).

As expectativas percebidas em relação a PLR são positivas, demonstrando que os entrevistados esperam sempre um aumento, e tem consciência de que esse aumento está vinculado aos resultados do banco. Esse resultado também demonstra que o banco consegue manter o programa de PLR sempre em alta, o que segundo Chiavenato (2004) é uma premissa para que esse tipo de recompensa funcione como ferramenta motivacional:

E como frustrações foram relatados:

*“Como frustração, acho que a PLR poderia ser diretamente relacionada ao desempenho individual”* (ENTREVISTADO 12).

*“Como frustração o fato da PLR não ser individualizada”* (ENTREVISTADO 5).

*“O valor não é realmente justo em função do lucro do banco”* (ENTREVISTADO 1).

*“O valor é muito baixo em relação em relação ao que poderia ser pago”* (ENTREVISTADO 8).

*“Como frustração o baixo percentual distribuído”* (ENTREVISTADO 7).

Alguns entrevistados ressaltaram como frustração a inexistência da individualização da PLR, sendo distribuído um valor linear para todos os funcionários, variando em função de sua função e não do seu desempenho. A diferenciação das recompensas é um dos pontos fundamentais abordados por Chiavenato (2004), para o sucesso da implementação da PLR como ferramenta motivacional, diferenciando as pessoas e equipes que mais se desempenharam.

Os resultados descritos neste capítulo demonstram haver uma percepção positiva acerca da PLR na motivação dos funcionários da empresa.

O próximo capítulo apresenta as considerações finais e contribuições da pesquisa para a empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou a influência da PLR na motivação dos funcionários na agência do Banco Beta no município de Rio Grande, buscando identificar a percepção dos funcionários acerca desta forma de remuneração como fator motivacional.

De acordo com o estudo realizado percebeu-se que a satisfação, dos funcionários da agência pesquisada, com a PLR como forma de recompensa pelo esforço e desempenho, é positiva e está diretamente relacionada a expectativa e ao valor recebido. Essa percepção está de acordo com a Teoria da Expectativa de Vroom, onde o esforço depende do valor percebido pela recompensa, e que recompensas muito desejadas são capazes de produzir altos níveis de motivação por parte dos colaboradores (MUCHINSKY, 1994).

Os resultados da pesquisa demonstram que os entrevistados estão motivados para o trabalho, e que o dinheiro, apesar de não ser o único, é o principal elemento motivador de suas forças. Quando analisada a motivação com a remuneração fixa e a remuneração variável (remuneração fixa mais PLR), pode-se afirmar que existe mais motivação para o trabalho com a PLR do que apenas com a remuneração fixa, o que conduz o empregado e a empresa a um melhor desempenho.

Verificou-se na pesquisa que a expectativa relacionada a PLR é positiva para a maioria dos funcionários, entretanto houveram críticas quanto ao critério de distribuição e ao valor pago, ficando evidenciado o desejo de uma expressiva parcela dos entrevistados em receber uma PLR maior. Portanto conclui-se que se faz necessário alguns ajustes no programa de Participação nos Lucros e Resultados, para que se possa elevar o nível de motivação dos colaboradores.

Conclui-se também com esse trabalho que apesar da necessidade de melhorias, o banco utiliza a PLR como ferramenta motivacional de maneira eficaz, valorizando seus funcionários pelos resultados de seu desempenho e não apenas pelo tempo dedicado para suas tarefas.

Feita a análise, verificou-se que a implantação e manutenção do programa de Participação nos Lucros e Resultados e nos Resultados no Banco Beta é positiva, tanto para a empresa como para os funcionários. A PLR como ferramenta motivacional melhora a relação entre empresa e empregado, aumentando os índices de satisfação no trabalho.

Esta pesquisa deve contribuir para que a empresa estudada perceba a necessidade de melhorias no seu programa de distribuição da PLR, bem como a sua importância como fator

motivacional no desempenho e comprometimento dos funcionários no ambiente de trabalho, servindo de subsídio para isso.

Dado o exposto pode-se avaliar que foram atingidos os objetivos a que este trabalho se propôs, através da análise da influência da PLR na motivação dos funcionários da empresa pesquisada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha. **Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: O caso da Oxiteno**. In: ENENPAD, 26, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 5ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 19ª tiragem. São Paulo: Campus, 1999. p. 6-13. Texto digitalizado. Disponível em: [www.scribd.com](http://www.scribd.com)

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos na Empresa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVID, Keith & NEWSTROM, Jones W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KRECH, David, CRUTCHFIELD, Richard S., BALLCHEY, Egerton L. **Individual in society**. New York: McGraw – Hill, 1962. p. 17.

LEMONS, I. **Motivação para o trabalho**. in Internet. <http://www.geocities.com/BourBonStreet/Delta/1102/rechum2.htm>. 1999

MASCARARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MCGREGOR, Douglas. **Administração hoje: motivação e Liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1966.

MIRANDA, Karina Fernandes; MIRANDA, Helenir Celme Fernandes. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. (2009) Disponível em: [www.artigonal.com](http://www.artigonal.com)

MUCHINSKY, Paulo M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learnig, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SILVA, Walmir Rufino; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

TUMA, Fábila. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários?** 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: LTR, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3<sup>a</sup>. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JR., Thomaz ; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a Nova Vantagem Competitiva**. 2<sup>a</sup>. ed. - São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**. 2<sup>a</sup>.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO

Inicialmente, apresentar o projeto de pesquisa aos administradores das dependências e solicitar autorização para a realização das entrevistas.

Para dar início a cada entrevista, esclarecer aos entrevistados o problema, a questão de pesquisa, os objetivos, a relevância do trabalho e a importância da sua contribuição, salientando que será garantido o anonimato, buscando criar um clima de cooperação e confiança.

Após a apresentação inicial, abordar o perfil dos entrevistados:

SEXO:
IDADE:
ESTADO CIVIL:
TEMPO DE EMPRESA:
TEMPO NO CARGO ATUAL:
CARGO ATUAL:
ESTUDA NO MOMENTO:
GRAU DE INSTRUÇÃO:

No terceiro bloco da entrevista, que trata do tema em pesquisa, utilizar as seguintes questões balizadoras:

- a) Porque você escolheu trabalhar no Banco Alfa?
- b) Você se sente motivado para trabalhar no banco? Quais fatores você considera importante para sentir-se motivado?
- c) O banco além do salário e alguns benefícios, oferece PLR, você entende essa forma de remuneração variável como fator motivacional para o trabalho?
- d) Se a PLR fosse maior você se sentiria mais motivado para o trabalho?
- e) Se não recebesse PLR, somente a remuneração fixa, salário, a sua motivação seria a mesma?
- f) Quais suas expectativas e frustrações com a PLR?