

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FINANCEIROS**

**Luana Mattos de Farias**

**IMPLANTAÇÃO DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS COMO  
FATOR DE MOTIVAÇÃO NAS AGÊNCIAS DO BANCO CONFIANÇA**

**Porto Alegre**

**2011**

Luana Mattos de Farias

## **IMPLANTAÇÃO DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO NAS AGÊNCIAS DO BANCO CONFIANÇA**

Trabalho de conclusão do curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros

Orientador: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes  
Tutor-orientador: Anne Griza

**Porto Alegre**

**2011**

**Luana Mattos de Farias**

**IMPLANTAÇÃO DE REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS COMO  
FATOR DE MOTIVAÇÃO NAS AGÊNCIAS DO BANCO CONFIANÇA**

Trabalho de conclusão do curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros

Conceito final:

Aprovado em: 18 de novembro de 2011

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Paulo Terra- Instituição Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Prof. Dr. André Martinewski – Instituição Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Orientadora Prof. Dr. Elaine Di Diego Antunes. – Instituição Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Dedico esse trabalho aos meus pais,  
Adão e Nelsi, que sempre me  
ensinaram que a educação é o  
caminho para o sucesso.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus por ser minha base e sustentação sempre.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, de modo especial à Escola de Administração, pelo excelente nível de ensino ofertado na realização dessa Especialização.

Agradeço à tutora-orientadora, Anne Griza, por toda a orientação recebida e principalmente pela atenção e total disponibilidade para auxiliar-me prontamente, sempre que foi necessário.

Agradeço a instituição bancária da qual sou funcionária pelo apoio e estímulo na busca do contínuo desenvolvimento dos seus colaboradores e em especial, ao incentivo para realização desse MBA.

Agradeço aos colegas da agência na qual trabalho pelos conselhos e apoio recebidos, especialmente a Gerusa Costa Gonçalves, também aluna desse curso, pela amizade e companheirismo demonstrados sempre, desde as longas tardes de estudo até esse momento tão aguardado da vitória conquistada.

Agradeço a minha família, meus pais, minha irmã Luciana e meus amigos que sempre me apoiaram e demonstraram sua compreensão naqueles momentos em que a ausência foi necessária em busca da consecução desse objetivo.

*“Descobri como é bom chegar quando se tem paciência. E para se chegar, onde quer que seja, aprendi que não é preciso dominar a força, mas a razão. É preciso, antes de mais nada, querer.”*

*Amyr Klink*

## RESUMO

O presente trabalho tratou da relação entre remuneração variável por resultados e motivação dos funcionários do Banco Confiança. Foi realizado estudo de caso, de natureza quantitativa, com amostra composta por funcionários da instituição que atuam nas agências da rede varejo, com foco naquelas classificadas como “nível 1”, da cidade de Porto Alegre (RS). Os funcionários responderam questionários estruturados, com perguntas fechadas, cujo foco era motivação, envolvendo aspectos relacionados à sua realidade atual e questões referentes à possível implantação da remuneração variável na Instituição. O objetivo principal desse estudo foi verificar o quanto a implantação de um programa de remuneração por resultados influenciaria no grau motivacional dos colaboradores. Como referencial teórico, foram utilizados materiais de publicação atual que tratam de assuntos pertinentes às questões de nível motivacional, sobretudo a Teoria da Expectativa, formulada pelo psicólogo americano Victor Vroom e outras referentes à remuneração estratégica e variável. Quando da análise dos dados, chegou-se à conclusão que atualmente faltam aos funcionários a atribuição de valências maiores referentes às recompensas utilizadas pela empresa e que isso afeta negativamente seu nível motivacional, bem como que um programa de remuneração por resultados, embora pudesse trazer alguns aspectos negativos, tornaria essa relação de valor, que leva em consideração as recompensas provenientes do trabalho, mais forte.

**Palavras-chave: Motivação. Funcionários. Remuneração variável.**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>08</b>
2.1	MOTIVAÇÃO .....	11
2.1.1	Teoria da Expectativa .....	13
2.2	REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA .....	16
2.2.1	Remuneração Variável .....	18
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>31</b>
	<b>ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Banco Confiança (BC), assim como outras instituições financeiras de grande porte em todo o mundo, tem implementado muitas mudanças em seus processos de Gestão de Pessoas. Trata-se de uma ação contínua em que nota-se cada vez mais um enxugamento de órgãos que realizam atividades-meio e um foco crescente do trabalho realizado em agências, com especial direcionamento para aqueles funcionários que realizam as atividades-fim, ou seja, que geram resultados diretos para a empresa.

O Banco Confiança é uma empresa presente em todo o território nacional e conta com mais de 100 mil funcionários em seu quadro de pessoal. Há uma enorme variedade de formações e perfis profissionais inseridos nesse contexto. Os candidatos que trabalham na instituição são submetidos a concurso público, de nível médio e uma vez aprovados passam a integrar essa equipe de proporções gigantescas.

Tendo em vista esta conjuntura, o Banco possui um Plano de Carreira e Remuneração (PCR), que consiste em uma escala crescente de cargos e remuneração, girando em torno de fatores como antiguidade e mérito, com tabelas e escalas bem definidas dentro desses critérios. Todos os funcionários entram no BC como escriturários e, devido a aspectos como tempo de casa, formação, resultados individuais e da equipe em que estão inseridos, vão ocupando outros cargos em nível de comissionamento, como assistente, gerente de relacionamento, gerente de agência, entre outros. Além disso, o BC possui uma vasta gama de benefícios oferecidos aos funcionários, tais como: previdência privada, plano de saúde, auxílio-creche, auxílio-educação, participação nos lucros e resultados, entre outros.

No entanto, hoje no BC não existe remuneração variável por produção ou desempenho, prática que é bastante comum em outras instituições bancárias, inclusive naquelas que hoje servem de *benchmarking* para o Banco, tanto na área de crédito quanto na de seguridade, objetivos macro estratégicos da instituição. Hoje, nessa instituição, as metas propostas a cada agência servem como incentivo ao atingimento dos resultados esperados pelo BC, mas não há mensuração individual, por funcionário para fins de remuneração. O acompanhamento que é feito serve para incentivar o funcionário a buscar a ascensão profissional, porém não há um acréscimo de remuneração em função das vendas realizadas. Wood Jr e Picarelli Filho (1996) observam que a remuneração variável caracteriza-se por estar ligada a metas individuais ou de um grupo, sendo que no presente trabalho o foco foi a produtividade por funcionário.

A partir desta realidade, esse trabalho visou responder: até que ponto a motivação dos funcionários poderia ser elevada com um plano de remuneração variável implantado na empresa?

Segundo Bergamini (1997, p. 69), sabe-se que até hoje “toda tentativa de encontrar teorias que conseguissem explicar, com clareza insofismável, o comportamento no trabalho não conseguiu lograr o êxito almejado.” No entanto, nesse estudo procurou-se, para embasamento das discussões acerca dos dados coletados, analisar os resultados à luz da Teoria da Expectativa ou Expectância do psicólogo americano Victor Vroom, de natureza cognitiva. Lopes (1980, p.45), resume a idéia dessa teoria afirmando que “as pessoas têm expectativas relativamente aos resultados que provavelmente ocorrerão em consequência do que fazem, e têm preferências em relação a esses resultados”.

O objetivo geral deste trabalho foi o de verificar a influência que um programa de remuneração variável aplicado aos funcionários das agências nível 1, da cidade de Porto Alegre, teria em seu nível motivacional relacionado ao trabalho. Essas agências caracterizam-se por ser de grande porte, com elevado número de clientes e conseqüentemente mais carteiras e funcionários, além de estarem localizadas em praças consideradas estratégicas pela empresa. E seus objetivos específicos foram:

- Verificar o grau de motivação atualmente dos funcionários do BC que atuam em agências.
- Verificar a ligação entre o nível de motivação dos funcionários do Banco e o plano de cargos e salários.
- Determinar os fatores positivos e negativos de uma política de remuneração variável dentro da empresa.

A relevância da presente pesquisa está no sentido em que buscou compreender uma questão bastante discutida dentro do BC, que é a implantação de uma política de remuneração variável como forma de aumentar o nível de satisfação de seus funcionários, assim como os resultados gerados para a empresa. Espera-se que o presente estudo forneça subsídios para que seja possível analisar até que ponto essa estratégia pode aumentar a satisfação e motivação dos funcionários, bem como que mostre os aspectos positivos e negativos desse tipo de programa, e que torne-se importante como forma de aumentar a qualidade de vida e satisfação no trabalho, principalmente para aqueles funcionários que atuam em agências.

Tomando como base a essência da empresa, bem como seu posicionamento atual e o relacionamento entre o cliente e o Banco e que, para o cliente, a instituição está representada no funcionário que o atende, é de interesse da empresa reconhecer no seu colaborador um alto

grau de motivação que o impulsiona na busca dos arrojados resultados que a empresa espera obter. Desse modo, este trabalho revela sua importância no sentido de descobrir se os funcionários estão realmente satisfeitos com a política de remuneração atual ou apenas conformados ou até mesmo escondendo e disfarçando sua insatisfação.

O presente estudo possui ainda relevância como instrumento de pesquisa para outras instituições, principalmente do setor bancário, que possam vivenciar essa situação na análise da sua política de remuneração, como forma de motivação de seus funcionários.

Assim, espera-se estabelecer a ligação entre a remuneração variável e a motivação no âmbito do Banco Confiança, focando no diagnóstico do nível motivacional atual dos funcionários, bem como as alterações positivas e negativas que podem ser sofridas com a implantação de uma nova política de remuneração.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que embasa este estudo evidencia questões como motivação, seus conceitos e prioriza o enfoque na Teoria da Expectativa, de Victor Vroom. Além disso, aborda aspectos pertinentes à remuneração, tanto no que se refere a definições do termo, quanto mais profundamente em quesitos da remuneração variável, que diz respeito à questão de pesquisa desse trabalho.

Assim, tal quadro teórico visa dar subsídios à análise dos dados coletados junto aos funcionários, referentes à importância de uma política de remuneração variável enquanto agente motivador no trabalho realizado em agências varejo do Banco Confiança.

### 2.1 MOTIVAÇÃO

O conceito de motivação é algo que vem sendo bastante discutido ao longo do tempo, sendo que até hoje não há uma definição única para o termo ou uma teoria considerada como a definitiva, principalmente pelo fato de tratar-se de “um fenômeno essencialmente psicológico” (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 7).

Para Bergamini (1997), várias são as necessidades intrínsecas não preenchidas no indivíduo, o que gera uma sensação negativa, de desequilíbrio. Do desejo de cessar essa situação, é que nasce a motivação em alcançar determinada meta.

De acordo com Bergamini (1997), o processo motivacional inclui várias formas de comportamento. Segundo a autora, as pessoas agem de determinada maneira ou realizam uma mesma tarefa, por exemplo, motivadas por interesses diversos e pelas diferentes características individuais de cada um, sendo que não há como fazer valer uma norma que sirva de regra para aquela determinada situação. Quando trata-se de saber o que levou um indivíduo ou um grupo de pessoas a agir de tal modo, várias podem ser as motivações, não havendo uma homogeneidade de explicações.

Lévy- Leboyer (1997) esclarece que a motivação não é algo estanque no ser humano e que a mesma pessoa pode ter níveis variados de motivação, dependendo da tarefa que lhe é proposta e da situação em que se encontre. Sendo assim, um mesmo funcionário pode ter graus de motivação diferenciados em virtude de atividades ou setores em que venha a atuar, por exemplo. O fator crucial são os seus interesses particulares que vão levá-lo ou não a realizar determinada tarefa.

Há que se considerar, em se tratando de motivação, que esta pode variar inclusive quando se trata de uma pessoa específica. De acordo com Bergamini (1997), conforme o ser humano tem alguma necessidade satisfeita, logo surge outro desequilíbrio que o leva a buscar uma solução diferente, estabelecendo novo processo motivacional. Assim, não há como estabelecer um padrão.

Para Lévy-Leboyer (1994, p.41), “por motivação está se designando, ao mesmo tempo, a direção e a amplitude de condutas, que comportamentos são escolhidos, com que vigor e que intensidade”.

Lopes (1980) afirma que a motivação é o conjunto formado por necessidade, impulsos e objetivos. Semelhante a essa idéia Robbins, Judge e Sobral (2010), esclarecem que o processo motivacional é o gerador da intensidade, direção e persistência a fim de atingir determinada meta. Esses autores relatam ainda que um alto nível de intensidade não garante um bom desempenho profissional, se ele não estiver de acordo com a direção que a organização julga a mais adequada. É necessário também persistência para manter-se com foco em determinado objetivo até que este seja alcançado.

De acordo com Lopes (1980), a motivação somente é mensurável através do comportamento humano e compete às organizações estabelecer que tipos de condutas são necessários aos seus funcionários para atingir seus objetivos.

Fazendo a ligação entre motivação e liderança, conforme Bergamini (1997), chega-se a idéia que aqueles ambientes de trabalho nos quais os funcionários reconhecem na figura de seu superior um líder e não simplesmente um chefe, são os locais com maiores probabilidades de sucesso na criação e surgimento de novas idéias, bem como em formas inovadoras de se trabalhar. Isso ocorre pelo fato do seguidor ver na presença do líder alguém que o ajudará a alcançar suas metas pessoais, o que o tornará motivado a buscar junto a essa pessoa os objetivos traçados pela empresa.

Lévy-Leboyer (1994), agrupa as motivações presentes no trabalho em três classes: motivações econômicas, cujo principal componente é o salário, pela condição do trabalhador poder adquirir bens; motivações sociais, que trata da formação de *networks* e da sensação de fazer parte de um grupo e as motivações para a ação e auto-realização, pela sensação de importância que o serviço realizado possa estar trazendo para quem o recebe.

No que tange às recompensas no trabalho, Beer e Walton (1997) afirmam que elas precisam fazer sentido junto a quem as recebe para ter sua missão de motivação cumprida. Sejam elas diretamente monetárias como bônus, PLR, comissão ou indiretamente como reconhecimento, promoção, elas devem fazer sentido tanto na adequação daquele prêmio aos

interesses do empregado que a recebeu, como na questão de percepção direta com um desempenho demonstrado. “Se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva às recompensas desejadas, o funcionário fica satisfeito e motivado para manter o bom desempenho” (BEER; WALTON, 1997, p.21).

### **2.1.1 Teoria da Expectativa**

A teoria da expectativa foi formulada pelo psicólogo americano Victor Vroom, em 1964. Também conhecida como Teoria da Expectância, ou Teoria VIE (por estar baseada nos conceitos de valência, instrumentalidade e expectância), aborda a questão da motivação no local de trabalho, buscando as razões dos diferentes comportamentos apresentados pelos funcionários nesse ambiente (WAGNER III; HALLENBECK, 2008).

Segundo Bergamini (1997), a teoria da expectativa está classificada entre as teorias cognitivas, que diferem em muitos pontos das teorias do condicionamento, principalmente em relação à gênese do comportamento humano. Para os teóricos cognitivos, a origem das atitudes comportamentais está guardada dentro da mente, diferente do grupo de estudiosos comportamentalistas que acredita que a causa é externa, do meio ambiente.

A Teoria da Expectativa afirma que o comportamento motivacional do indivíduo é vinculado aos valores que o mesmo tem estabelecido. “Esses valores configuram a percepção individual em termos da desejabilidade percebida quanto aos resultados que podem ser atingidos por meio de algum tipo de desempenho” (BERGAMINI, 1997, p.65).

De acordo com Lopes (1980), a Teoria da Expectativas faz parte daquelas que compõem o ramo cognitivo sobre motivação, visto que os indivíduos possuem expectativas referentes a resultados que tendem a ocorrer em virtude das ações realizadas, tendo preferência em atingir um ou outro. Dessa maneira, segundo o autor, as pessoas, conscientemente, fazem opções entre as consequências possíveis de seus atos, levando em consideração o percentual de chances de isso ocorrer e o valor que dão a cada resultado. “A Teoria da Expectativa diz-nos como o desejo pode transformar-se em ação” (Lopes, 1980, p.46).

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a Teoria da Expectativa afirma que o esforço que um indivíduo fará ou não para realizar uma atividade depende da expectativa de que essa ação trará um resultado e do quanto essa consequência lhe é atraente.

Na prática, um trabalhador sentir-se-á mais motivado a realizar um esforço quando acreditar que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho e essa, por sua vez, trará

recompensas que satisfarão suas metas pessoais, como uma promoção ou um aumento de salário, por exemplo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Ainda conforme Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 217), a teoria da expectativa enfoca três relações:

- 1) Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
- 2) Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a um 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 essas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Os principais conceitos explicitados por Vroom em sua teoria são o de expectância, instrumentalidade e valência. Expectância ou expectativa refere-se à possibilidade de se atingir determinado resultado, é a relação entre a ação executada e o objetivo a ser alcançado (BERGAMINI, 1997). De acordo com Lévy-Leboyer (1994), a expectância é a capacidade que o indivíduo acredita ter para realizar algo, decorrente do seu esforço, ainda que essa idéia não seja explícita para a pessoa. Para Wagner III e Hallenbeck (2008), expectativa é a noção que a pessoa tem referente à ligação entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem uma tarefa. Conforme Vroom<sup>1</sup> (1964 apud Wagner III e Hallenbeck, 2008, p. 90), “sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se claro que seu comportamento é afetado não só por suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis”.

Já o conceito de instrumentalidade refere-se ao fato do trabalho ser um instrumento, para aquele que o realiza, de obtenção de resultados almejados, independente de a recompensa ser um reconhecimento, um aumento salarial, uma promoção, dentre outros (LÉVY-LEBOYER, 1994). Segundo a autora, os benefícios obtidos através da realização de determinada tarefa devem estar alinhados às metas pessoais do indivíduo, bem como os critérios que levam ao recebimento dessas recompensas estarem bastante explícitos para que o trabalhador possa focar seus esforços, com alto grau de motivação, ciente de que receberá ao final o prêmio desejado. Assim, Wagner III e Hallenbeck (2008), afirmam que mais do que identificar o que um funcionário espera obter de satisfação ao alcançar determinado resultado, é saber a maneira pela qual ele pretende chegar naquela consequência.

O termo valência utilizado nessa teoria é um conceito emprestado à Psicologia pela Química. Nesse âmbito, refere-se à ligação entre um átomo e outro. Já para os psicólogos, é a ligação entre o indivíduo e as recompensas que ele pode obter de seu trabalho. Desse modo,

---

<sup>1</sup> VROOM, Victor H. **Work and Motivation**. Nova Iorque: John Wiley, 1964.

para cada pessoa será diferente o valor entre receber um aumento salarial, uma promoção, ou até mesmo uma transferência para outra cidade. Se o benefício recebido não tiver valência para o funcionário não será um instrumento válido de motivação (LÉVY-LEBOYER, 1994).

Assim, segundo Wagner III e Hallenbeck (2008), os resultados podem ter valência positiva, quando o indivíduo pretende alcançá-lo; negativa, quando a pessoa prefere não alcançar o objetivo, ou nula, quando há indiferença em atingir ou não determinada meta.

Segundo Lopes (1980), esses três conceitos devem estar combinados em um indivíduo para que esse sintá-se motivado. Caso um desses fatores não esteja presente ou esteja em quantidade insignificante, não há motivação. Essa idéia é reforçada por Lévy-Leboyer (1994, p. 69) quando afirma que “se um destes três elementos estiver ausente: falta de confiança em si, instrumentalidade discutível, resultados sem relação com as necessidades de cada um, então o delicado processo motivacional se encontra paralisado”.

Como outras teorias do campo da motivação, a das expectativas vem recebendo uma série de críticas desde sua publicação. Seu uso é restrito aquelas organizações em que os trabalhadores percebam a relação entre esforço e desempenho e entre o desempenho e a recompensa. Como poucos funcionários fazem a relação entre seu desempenho e recompensas recebidas, até pelo fato das empresas muitas vezes usarem critérios como esforço, tempo de casa, cargo, a teoria pode ficar longe da prática (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Lopes (1980) enfatiza que nem sempre as pessoas agem de maneira racional e lógica como a Teoria da Expectativa propõe. Na verdade, aquelas decisões mais difíceis, que exigem que um funcionário pare e pense a respeito do que fazer, normalmente tem alta carga de tensão, o que pode causar um desequilíbrio nesse processo de escolha.

É válido lembrar que com o advento de novas tecnologias que possibilitam aos gerentes e supervisores um acompanhamento mais efetivo da produtividade de cada funcionário, fica mais fácil a aplicação dessa teoria, pois a dificuldade estava em, dependendo do porte da empresa, mensurar o desempenho de cada colaborador, segundo Wagner III e Hallenbeck (1980).

## 2.2 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

O contexto social em que as empresas, em específico, as instituições financeiras estão inseridas atualmente é de extrema competitividade. Com isso, as organizações requerem funcionários mais bem preparados, que cumpram suas atividades de acordo com os objetivos estratégicos traçados e estejam alinhados às metas propostas. É nessa conjuntura que surge o papel da remuneração estratégica. Na realidade, essa maneira de remunerar os funcionários não é algo novo na Gestão de Recursos Humanos. Em vários países, sobretudo europeus, a legislação favorável a aplicação da Participação nos Lucros e Resultados, uma das formas de remunerar estrategicamente, existe desde o início do século XX. (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1996).

Segundo Nascimento (2001), a atual conjuntura das empresas não permite mais que elas continuem utilizando um sistema de remuneração tradicional, aquele baseado em descrições de cargos e delegação de responsabilidades. De acordo com o autor, a remuneração estratégica considera o futuro da organização, não apenas o seu presente, pois ela leva em conta toda a instituição, incluindo a estratégia, estrutura e o estilo de gerenciamento.

Para Marras (2002, p. 169): “remuneração estratégica é, pois, aquela que representa um modelo de compensação que permite premiar aqueles empregados da empresa que, por uma razão ou outra, se destacaram dos demais em determinado período”. Nesse contexto, os trabalhadores passam a exercer uma participação fundamental enquanto ligados diretamente aos resultados que proporcionam a empresa, em termos de negócios.

Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (1996), remunerar estrategicamente é criar uma espécie de vínculo entre a organização e o mundo globalizado e, para formar um sistema de remuneração além das atividades e deveres do cargo, devem ser consideradas características pessoais dos colaboradores, suas habilidades e competências. Desse modo, é possível haver uma sinergia entre os interesses dos funcionários e a estratégia organizacional. Ainda segundo os referidos autores,

à medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui-se num componente de motivação e harmonização de interesses, contribuindo para a construção de significados partilhados e ajudando a formar visões comuns (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1996, p.40).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006), o objetivo de um programa estratégico de remuneração deve ser o de manter o empregado motivado de forma eficaz com vistas a gerar vantagem competitiva para a organização. Para atingir essa intenção, tal sistema deve visar à competitividade externa, que é a comparação da remuneração com outras empresas do

setor; o alinhamento interno que se refere ao comparativo entre cargos e funções dentro da mesma organização; as contribuições dos empregados, com foco para critérios como antiguidade, mérito e/ou desempenho e uma implantação adequada que leve em conta a relação custo/benefício dessa política remuneratória.

Marras (2002) destaca três itens que são essenciais para sustentação de qualquer programa de remuneração estratégica vinculado ao desempenho dos funcionários que são os conhecimentos, habilidades e atitudes, o tão apregoado CHA. O colaborador passa a ser avaliado pela manifestação de um ou mais itens desse conjunto em seu comportamento e pelo que ele representa enquanto gerador de resultados para a empresa. É através dessa sistemática que ele receberá um ganho em seu salário.

O referido autor alerta também que para a implantação de uma política de remuneração estratégica, a organização deve possuir um ambiente preparado para tal. Isso significa que a empresa deve dar real importância ao fator humano, enquanto elemento que fará a diferença no processo de alcance das metas propostas. Além disso, Marras (2002, p. 171) denomina “vantagem volitiva” o interesse do indivíduo em fazer algo, pois um funcionário pode ter o conhecimento demandado para determinada tarefa, pode saber como fazer, mas não ter vontade de realizar. Marras (2002, p.171) afirma que:

ao existir, no empregado, a variável volitiva – enquanto produto do seu sistema motivacional endógeno – constantemente irrigada pelos estímulos externos (ambiente), ele conseguirá atingir as metas que lhe são propostas e, assim, fazer que o modelo de remuneração estratégica funcione como se espera .

Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (1996), várias podem ser as formas de remuneração presentes em um sistema de remuneração estratégica, cabendo a empresa incluir aquelas que melhor adaptarem-se à sua realidade. Os autores reúnem em seis grupos as principais modalidades: remuneração funcional (de acordo com o cargo), salário indireto (benefícios), remuneração por habilidade (formação e capacitação), remuneração variável (metas), participação acionária (lucratividade) e alternativas criativas (prêmios, bônus).

Para compor esse sistema e implantá-lo na organização, algumas premissas devem ser seguidas. É impossível que uma empresa simplesmente copie a forma de remunerar de outra, pois cada uma tem suas particularidades, seja por sua própria atividade econômica, seja pelo perfil de seus funcionários.

O primeiro passo é traçar um panorama da empresa, o segundo é conhecer as características e particularidades de cada forma de remuneração. A partir daí é necessário criar o próprio sistema, verificando quais componentes serão mais adequados à organização e

que irão gerar vantagem competitiva, e por último, assegurar que a implantação seja um processo claro para todos os envolvidos (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1996).

### **2.2.1 Remuneração Variável**

Os programas de remuneração variável são aqueles em que parte do salário do funcionário é baseado em alguma medida de desempenho do indivíduo ou do grupo. Com o passar do tempo, aqueles menos esforçados vêem sua remuneração ser reduzida, enquanto aqueles que mais contribuem para os objetivos da organização apresentam maior remuneração (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

As práticas de remuneração variável podem ser divididas em duas categorias: a participação nos lucros e resultados da empresa, que tem uma visão coletiva, enquanto depende dos resultados da equipe; e a remuneração por resultados, de cunho individual, segundo Wood Jr e Picarelli Filho (1996).

Milkovich e Boudreau (2006) afirmam que é necessário realizar a categorização dos métodos de remuneração variável existentes. Os autores levam em consideração se o desempenho será medido para o grupo ou individualmente e se essa parte variável irá compor ou não a base salarial dos empregados.

De acordo com Marras (2002), a remuneração por resultados é uma das mais utilizadas pelas empresas brasileiras e seu propósito é incentivar o funcionário no alcance das metas propostas pela organização, como forma de atingir seus objetivos estratégicos. Para Wood Jr e Picarelli Filho (1996, p.84), a finalidade de um plano de remuneração variável é “alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa”.

Segundo Nascimento (2001), a adoção de uma política de remuneração variável passa por uma reorganização dos Recursos Humanos da organização e seu principal objetivo é “beneficiar a empresa, beneficiando, em contrapartida, seus empregados e clientes” (NASCIMENTO, 2001, p. 128).

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), os planos de participação nos lucros têm como objetivo ligar o empregado a empresa, fazendo com que ele também vise o lucro através da redução de desperdícios e maximizando a produtividade ou as vendas. Os planos diferem quanto a forma e a periodicidade dos pagamentos.

Wood Jr e Picarelli Filho (1996) observam que os planos de participação nos lucros por serem relacionados a resultados gerais da empresa sofrem forças que independem da ação

direta dos funcionários. Por essa razão muitas vezes o vínculo entre o desempenho individual e essa recompensa é fraco e acaba por não exercer seu papel de estímulo.

Contraopondo essa idéia, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que essa forma de remuneração traz ao funcionário uma idéia de propriedade da organização, gerando assim um resultado bastante positivo no comportamento motivacional dos colaboradores

Também chamados de incentivos individuais por Milkovich e Boudreau (2006), as comissões sobre vendas fazem parte da outra modalidade de remuneração variável: a remuneração por resultados. Entre as características constantes, estão a questão de que os resultados são mensurados individualmente e que os pagamentos não compõem a base salarial do funcionário. Assim, o trabalhador necessita mensalmente, por exemplo, focar seus esforços na consecução do objetivo, pois eles não são acumulados em seu salário.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006, p. 418), três fatores são necessários ao funcionário para que uma política de remuneração variável cumpra seu papel de fazer com que a organização atinja suas metas:

- 1) Os comportamentos e as condições necessárias para o atingimento dos objetivos precisam estar sob o controle do indivíduo;
- 2) A remuneração tem que estar claramente vinculada ao atingimento dos objetivos;
- 3) A remuneração tem que ser suficientemente grande para justificar o esforço requerido para o atingimento do objetivo.

Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que o aspecto que torna a prática de remuneração variável interessante é a transformação do custo fixo do salário para custo variável, assim em períodos de crise em determinado mercado, a empresa tem sua diminuição de receita ser compensada com a diminuição dos encargos trabalhistas, por exemplo.

Conforme Wood Jr e Picarelli Filho (1996) realçaram, apesar dos programas de remuneração variável terem muitos pontos positivos, principalmente no que concerne ao envolvimento e a orientação para resultados por parte dos funcionários, não são todas as empresas que podem desfrutar das vantagens da remuneração variável, pois sua implantação depende de alguns aspectos, tais como:

- mensuração dentro de estruturas pequenas como setores, dependências, para que não se perca a ligação entre a ação e o resultado;
- o sistema que mede os resultados deve ser acessível a todos os participantes, bem como ser claro e eficaz;
- os cargos gerenciais devem ser favoráveis a implantação dessa prática;
- os funcionários devem estar cientes dos critérios de remuneração, bem como ter uma atitude madura e ética perante essa política;

- deve haver, na medida do possível, gestão participativa;
- as metas devem ser possíveis de serem atingidas.

Em relação aos critérios e definição dos objetivos a serem alcançados, sobre os quais incidem a remuneração por resultados, Wagner III e Hallenbeck (2008) afirmam que o estabelecimento de metas deve ser revisado com frequência, pois se ficarem aquém da realidade, os custos com os empregados poderão fugir ao controle da administração e, se ficarem muito além, poderão causar uma sensação de impotência nos funcionários que mesmo com muito esforço não conseguirão atingi-las. Os referidos autores ainda afirmam que tais metas devem ser definidas formalmente e quanto menos flexibilidade tiverem, uma vez estabelecidas, melhor será sua receptividade junto aos trabalhadores, pois mudanças nos parâmetros podem significar uma possível manipulação por parte da organização, em caso de aumento, como por parte dos funcionários, em caso de redução.

Há também que se considerar alguns pontos negativos que podem surgir em relação à implantação de uma política de remuneração variável na empresa. Segundo Beer e Walton (1997, p.32), “a eficácia em um cargo pode incluir muitas facetas não incluídas no custo, unidades produzidas ou receitas de vendas”. De acordo com esses autores, se o único fator que importar for, por exemplo, vendas, as pessoas que trabalham nessa área podem forçar a venda de produtos ou até assumir compromissos que não poderão cumprir. Wagner III e Hallenbeck (2008) corroboram estas idéias e complementam afirmando que, além dessa questão que envolve princípios éticos, os planos de incentivos individuais podem conduzir o funcionário a isolar-se em sua função, perdendo o interesse pela empresa como um todo e pelos seus colegas de trabalho, inclusive havendo problemas em relação ao clima organizacional.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006), observam-se muitos conflitos, dentro das equipes que trabalham com remuneração por resultados, entre aqueles funcionários com muita produtividade e aqueles que produzem em menor grau. Isso ocorre pelo receio de que os critérios de desempenho fiquem cada vez maiores e até mesmo pelo risco de perda do emprego. Além disso, os autores destacam que pela complexidade presente no trabalho na atualidade, os colegas de trabalho são bastante interdependentes, não sendo a maioria dos resultados alcançados fruto do esforço de apenas uma pessoa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido para a realização desse trabalho foi o estudo de caso, que é de grande aplicabilidade nas Ciências Sociais, dentre elas, a Administrativa. Segundo Gil (2008, p. 57), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso investiga de forma empírica um fenômeno da atualidade dentro do seu campo de atuação, com especial destaque quando esse fato e seu contexto não estão definidos com clareza.

Gil (2008, p.8) afirma que “a ciência tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos e tem como característica fundamental a sua verificabilidade”. Desse modo, esse estudo buscou através da verificação por questionários estruturados conhecer qual a situação motivacional dos funcionários do BC hoje e quais suas opiniões sobre remuneração por resultados.

Para chegar-se a esse propósito, utilizou-se como metodologia a pesquisa quantitativa que, de acordo com Roesch (2007), é bastante adequada quando o objeto de estudo são mudanças em empresas de grande porte. Ainda segundo a autora, quando o objetivo do estudo é obter informações sobre determinada população, incluindo aí saber em que proporção seus membros têm certa opinião ou característica, temos uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo.

Segundo Gil (2008, p. 90), amostra pode ser conceituada como “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. Para Roesch (2007), a amostra caracteriza-se por ser uma parcela da população que possui representatividade na área pesquisada. Nas aleatórias, a ideia é de que seja possível concluir com o uso da Estatística a probabilidade de que um padrão observado seja replicado na população. De acordo com a definição proposta por Easterby-Smith et al. (1991 apud Roesch 2007), “uma amostra aleatória simples é aquela em que a escolha dos elementos é feita de modo que cada membro da população tenha a mesma chance de ser incluído na amostra.”

Nesse estudo, a população considerada foi a dos funcionários que atuam em agências varejo do Banco Confiança, na cidade de Porto Alegre (RS). Dentre um total de 25 agências, selecionou-se como amostra aleatória simples as agências de nível 1, que totalizam 13 no município e que são aquelas responsáveis pelo maior volume de negócios e com maior número de funcionários, numa média de 25 colaboradores por dependência.

Para tanto, os respondentes da pesquisa receberam questionários via e-mail, com perguntas fechadas, que utilizavam a escala Likert, que mede o grau de concordância dos respondentes em relação a determinada afirmação, como forma de mensuração. Foram enviados 325 questionários, dos quais 90 retornaram devidamente respondidos. Tal instrumento de pesquisa foi dividido em três blocos: um primeiro com perguntas pessoais, para formação de perfis, um segundo com questões referentes à motivação e um terceiro contemplando itens sobre remuneração variável. Foi garantida a absoluta confidencialidade dos respondentes.

Para análise dos resultados, utilizou-se tabulação para cada questão baseada em pesos diferenciados de acordo com o nível de concordância, conforme segue:

Concordo Totalmente	Peso 5
Concordo Parcialmente	Peso 4
Indiferente	Peso 3
Discordo Parcialmente	Peso 2
Discordo Totalmente	Peso 1

A partir daí, tendo como base o número de respostas, dentro daquela questão, para cada item, calculou-se uma média ponderada, cujo valor máximo é 5 e que conforme especificado no próximo capítulo foi utilizada para análise dos resultados.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo refere-se à análise dos resultados após aplicação do questionário, que consta no Anexo 1 desse trabalho, ao público-alvo da presente pesquisa, levando em consideração o arcabouço teórico pesquisado acerca dos temas motivação e remuneração estratégica e variável.

Do total de respondentes, 67% foram funcionários do sexo masculino e 33% do sexo feminino. A faixa de idade preponderante foi de colaboradores entre 26 e 33 anos (27, 80%), verificando-se também um índice semelhante naqueles com mais de 50 anos (24,44%). Além disso, notou-se que aqueles que exercem o cargo de Gerente de Relacionamento foram os que mais responderam a essa pesquisa, contribuindo com 48,79% dos questionários respondidos, seguidos pelos Assistentes, que somaram 26,68% e isso deve-se principalmente ao fato de que esses são os que compõem a linha de frente das agências para a consecução das metas traçadas. O tempo de empresa preponderante foi o intervalo entre 7 e 12 anos, com um total de 36,67% dos respondentes.

Tendo em vista que o questionário utilizado teve como objetivo saber o grau de concordância com cada afirmativa, utilizou-se escalas que variam de 0 a 5, em que o sentido crescente significa maior identificação dos funcionários com tal afirmação.

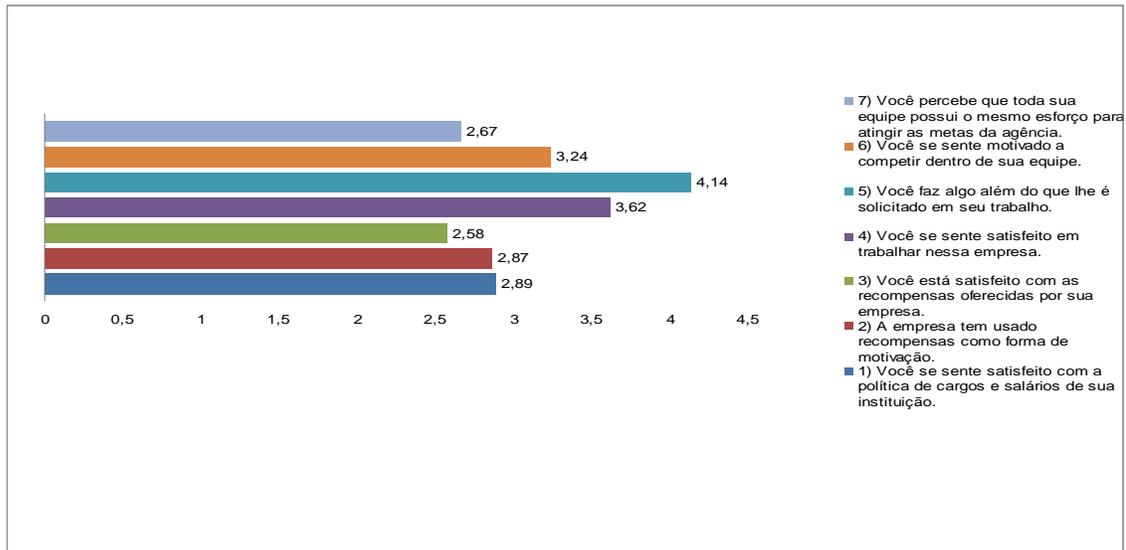
No primeiro bloco, que compreende as afirmativas de números 1 a 7, foi abordada a questão motivacional e sua conseqüente implicação no comportamento dos funcionários. Na análise dos resultados não foi seguida a linearidade das afirmativas do questionário. Optou-se por uma ordem aleatória, com o intuito de identificar desde como o funcionário percebe a relação trabalho-recompensa até o modo como ele relaciona esses fatores com o Plano de Cargos e Salários atual da instituição.

A afirmativa 5 avalia a percepção do funcionário em relação ao que ele realiza na prática de sua função. A afirmação “Você faz algo além do que lhe é solicitado em seu trabalho” obteve média de 4,14. Assim, percebe-se que a maioria dos respondentes tem consciência que executam mais em seu trabalho do que aquilo que é proposto para determinado cargo. Nesse ponto a análise ancora-se na Teoria da Expectativa, de Victor Vroom, no que tange aos conceitos de expectativa, instrumentalidade e valência e da combinação destes fatores para determinar o nível motivacional nos indivíduos, sendo que todos precisam estar presentes para haver a motivação. O funcionário que demonstra um esforço extra, além daquele que lhe é esperado na execução da sua função, busca com isso atingir alguma meta pessoal, seja ela uma futura promoção ou um reconhecimento por parte

da chefia, por exemplo. Robbins, Judge e Sobral (2010) salientam que conforme a Teoria da Expectativa, um indivíduo buscará em maior ou menor grau esforçar-se na realização de uma tarefa, tendo em vista alcançar um resultado e com isso uma futura recompensa pessoal que ele tanto deseja. Essa ligação que existe para cada pessoa entre a ação realizada e a recompensa que ela trouxe, pode ser definida como instrumentalidade, conforme Lévy-Leboyer (1994). O conceito de expectativa, segundo Lévy-Leboyer (1994, p.65), é de que ela caracteriza-se por ser “aquilo que cada um se acredita capaz de fazer, aquilo que espera como resultado provável dos seus esforços”. Com isso, pode-se deduzir que os graus de expectativa e de instrumentalidade, dois dos componentes da motivação, encontram-se relativamente altos nos funcionários da instituição.

No entanto, com relação à sentença 2 que afirma “A empresa tem usado recompensas como forma de motivação” verifica-se que um pouco mais de 50% dos funcionários, com média de 2,87 na escala utilizada, reconhecem que a empresa tem utilizado essa prática como forma de motivação. Porém, essa média representa um número pequeno de funcionários ainda, visto que o Banco vem buscando, atualmente, realizar mais ações promocionais, com prêmios como viagens, jantares, encontros de funcionários destaques em vendas com superintendentes regionais, entre outros.

Todavia, essas recompensas estão servindo como motivação para um número menor ainda de colaboradores, pois nota-se, conforme Gráfico 1, que na afirmação da questão 3, “Você está satisfeito com as recompensas oferecidas por sua empresa”, a média chegou a apenas 2,58. Lévy-Leboyer (1994, p.68) destaca acerca do conceito de valência que essa é “a ligação que se estabelece entre cada trabalhador e cada uma das ‘recompensas’ possíveis do trabalho”. Sendo assim pode-se inferir que as recompensas que o Banco Confiança está utilizando para motivar seus funcionários estão um pouco aquém daquelas por eles desejadas. Quando se compara essas médias baixas ligadas a recompensas com a alta média acerca da afirmativa de que os funcionários fazem mais que o solicitado na execução de suas funções, pode-se concluir que os colaboradores estão apresentando um alto grau de expectativa e instrumentalidade, porém a valência daquilo que recebem em troca pelo resultado do seu trabalho está bastante baixa, sendo que grande parte nem a reconhece.

**Gráfico 1: Aspectos motivacionais dos funcionários do Banco Confiança**

Fonte: desenvolvido pela autora

Isso compromete sobremaneira o nível de motivação dos funcionários. Observa-se que a média referente a afirmativa 4, “Você se sente satisfeito em trabalhar nessa empresa”, fica em 3,62 e ainda sofre uma diminuição na afirmação da questão 6, “Você se sente motivado a competir dentro de sua equipe”, ficando em 3,24. Essa verificação vem ao encontro das idéias de Lopes (1980) e Lévy-Leboyer (1994), quando afirmam que a composição do processo motivacional é formada pelos níveis de expectativa, instrumentalidade e valência que um indivíduo possui. Havendo um desequilíbrio em um dos itens ou estando algum deles ausente, a motivação será fraca ou não existirá.

Em relação à política de cargos e salário atual da empresa, a qual se refere à afirmativa 1, “Você se sente satisfeito com a política de cargos e salários de sua instituição”, houve maior redução da média, com essa girando em 2,89. Tal plano de cargos e remuneração atual não considera a remuneração variável por produção para os funcionários. Embora o foco do trabalho das agências seja a venda de produtos e serviços aos clientes, tal fator é considerado em se tratando de remuneração apenas na PLR, não sendo recompensado monetariamente de maneira individual para cada venda realizada. Assim, levando em consideração a idéia de Milkovich e Boudreau (2006) de que são necessárias três condições para que a remuneração variável faça efeito no desempenho de um indivíduo que são ter ciência dos comportamentos necessários para atingir as metas, ter os critérios de remuneração claros e sentir que a remuneração vale o esforço pelo atingimento da meta proposta, e também as conclusões extraídas anteriormente de que os níveis de expectativa e instrumentalidade nos funcionários

da instituição são altos, é possível pensar que a remuneração tradicional que hoje está em vigor na empresa possa estar necessitando de algo novo, como, por exemplo, uma política de remuneração por resultados a fim de melhorar os níveis de satisfação com o sistema remuneratório do Banco Confiança.

Corroborando com essa idéia o resultado da questão acerca da visão sobre o esforço da equipe para atingir as metas. A nota fica em 2,67 para a afirmativa 7, “Você percebe que toda sua equipe possui o mesmo esforço para atingir as metas da agência”, o que reforça a idéia de que, embora o pagamento da Participação de Lucros e Resultados (PLR) seja para todos, uma vez que a agência tenha alcançado as metas traçadas, os próprios funcionários não vêm a equipe trabalhando de igual maneira para atingi-las. Assim, percebe-se a ligação com as idéias de Wood Jr e Picarelli Filho (1996) enquanto afirmam que a remuneração variável é de suma importância para empresas que atuam no setor de vendas, no qual se inclui a atividade prática do bancário que atua em agências atualmente. Dentro desse contexto, há a PLR com a visão do coletivo e os incentivos individuais com a remuneração por resultados. Percebe-se através desta questão que no Banco Confiança os funcionários não enxergam a equipe coesa na busca das metas propostas, o que pode ocasionar insatisfação, pois pode-se chegar ao ponto de toda uma agência não receber a gratificação de PLR, tendo em seu corpo funcional, colaboradores fortemente engajados em atingir os resultados propostos pela instituição. A partir daí pode-se inferir que um plano de remuneração variável por vendas poderia ser um fator de tentativa de igualar os esforços do grupo ou pelo menos de gerar valência para aqueles que podem não estar interessados em outras recompensas que a organização venha a oferecer.

Na análise do Bloco 2, que trata sobre remuneração variável e no qual todas as afirmativas remetiam a concordância com essa prática, obteve-se médias maiores, girando em torno de 3. Utilizou-se aqui também uma ordem aleatória para análise dos dados, tendo em vista, primeiramente, identificar o que os funcionários pensavam acerca da remuneração por resultados e após analisar a relação dessa forma de remunerar como fator motivador dentro da equipe e individualmente. A afirmativa 8, “Você é a favor da implantação de uma política de remuneração variável, de forma que os funcionários continuem recebendo um salário fixo, nos mesmos padrões que o atual, e recebam comissão pelas vendas de produtos realizadas, alcançou média 3,53, sendo que aqueles que concordam totalmente e parcialmente totalizam 71% do total de respondentes. Assim, foi possível verificar o grande interesse dos funcionários com a adoção de um plano que valorize a produção de cada um, sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Aliás, essa constatação vai ao encontro das idéias de renomados autores que tratam desse assunto, como Marras (2002), que

afirma ser a remuneração estratégica um meio de reconhecer os colaboradores com maior participação no processo de geração de resultados. Milkovich e Boudreau (2006) destacam o papel dos funcionários como criadores de vantagem competitiva para a empresa que possui um plano de remuneração estratégica.

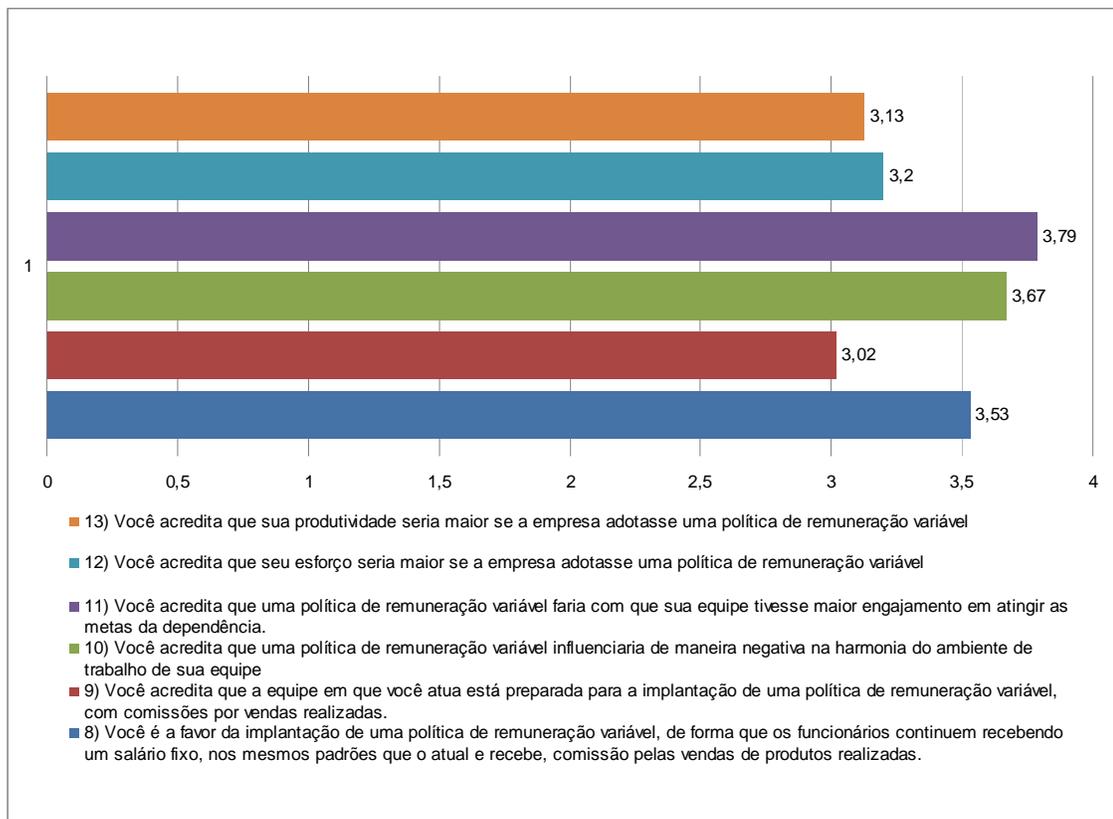
Na afirmativa 11, “Você acredita que uma política de remuneração variável faria com que sua equipe tivesse maior engajamento em atingir as metas da dependência”, a média foi de 3,79, e o mesmo percentual de 71% entre as respostas que representam concordância total ou parcial. Nota-se, portanto, que enquanto uma porcentagem pequena afirma que a equipe tem o mesmo esforço na realização dos objetivos da agência, um número bem maior de funcionários acredita que a remuneração variável por vendas auxiliaria numa dedicação maior dos funcionários em relação às metas. Wood Jr e Picarelli Filho (1996) destacam o papel da remuneração por resultados enquanto agente que colabora para o trabalho em grupo, orientando os funcionários para os resultados e aumentando os níveis de envolvimento e participação.

Por outro lado, na afirmativa 9, “Você acredita que a equipe em que você atua está preparada para a implantação de uma política de remuneração variável, com comissões por vendas realizadas”, a média de concordância dos funcionários do Banco Confiança diminui para 3,02, ao mesmo tempo em que fica em 3,67 na afirmativa 10, “Você acredita que uma política de remuneração variável influenciaria de maneira negativa na harmonia do ambiente de trabalho de sua equipe”. Esses dados encontram referência na obra de Milkovich & Boudreau (2006) que afirmam que ao mesmo tempo em que traz uma gama de benefícios, a remuneração por resultados pode gerar alguns conflitos no relacionamento entre colegas pelo fato das produções de alguns serem extremamente diferentes. Assim, aquele que apresenta um desempenho extraordinário pode afetar aquele que atinge resultados medíocres, porquanto o segundo passa a sentir-se ameaçado pelo primeiro, sendo pela comparação natural que surge quando ambos possuem a mesma função quanto pelo risco, inclusive, de uma possível demissão.

Nas afirmativas 12 e 13 acerca do aumento de esforço e produtividade de cada um dos entrevistados, caso o Banco implantasse essa prática, obteve-se médias bastante semelhantes, de 3,20 e 3,13 respectivamente. Isso representa que a maioria dos respondentes concorda que teria sua dedicação e consequentes resultados maiores com a remuneração por vendas implantada. Essas médias convergem às idéias de Robbins, Judge e Sobral (2010), que ao se referirem a Teoria da Expectativa, afirmam que uma pessoa fará maior ou menor esforço para atingir um objetivo dependendo da expectativa que ela tem em relação ao resultado que tal

ação trará e qual o valor que esse resultado tem para ela. Os referidos autores afirmam que o indivíduo sempre buscará ao realizar uma tarefa atingir uma meta pessoal, que pode ser uma promoção, uma bonificação, entre outras. Fazendo a relação, portanto, entre esses dados que revelam que os funcionários valorizariam a implantação da remuneração por resultados, enquanto aditivo do seu esforço e produtividade, pode-se inferir que essa forma de recompensa seria algo de valência mais significativa para os trabalhadores que as modalidades de premiação que atualmente são utilizadas na instituição. Desse modo, como constatou-se que suas expectativas e instrumentalidades já estavam em níveis altos, um acréscimo de valência faria com que a motivação para alcance das metas propostas sofresse um aumento bastante significativo.

**Gráfico 2: Influências da Remuneração Variável**



Fonte: Desenvolvido pela autora.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou considerar a ligação entre remuneração variável por resultados e a motivação dos funcionários que atuam em agências do Banco Confiança. A amostra selecionada foi a de colaboradores de agências da cidade de Porto Alegre, o que limita os resultados encontrados a trabalhadores que possuem o perfil identificado na análise de dados desse trabalho.

Percebe-se que os bancários que atuam nessa instituição possuem níveis de expectativa e instrumentalidade em um nível consideravelmente alto, ou seja, eles sabem o que e como fazer para atingir as metas da organização, privilegiando alocar seu esforço naquelas que levarão ao atingimento dos seus objetivos pessoais. No entanto, nota-se que o grau motivacional dos funcionários está aquém do nível de instrumentalidade e expectativa demonstrados devido a fraca valência que as recompensas provenientes desse trabalho lhes trazem. Os métodos que o Banco Confiança vêm utilizando para premiar seus funcionários não estão sendo capazes de despertar interesse suficiente, bem como o atual Plano de Cargos e Salários, típico de um sistema de remuneração tradicional.

Em relação a equipe em que atuam, os colaboradores respondentes a essa pesquisa percebem que os colegas tem desempenho em níveis diferentes, embora todos sejam recebedores da Participação por Lucros e Resultados paga a cada semestre, bem como demonstraram opinião favorável a prática de remuneração por resultados por acreditarem que envolveria mais membros da equipe no atingimento das metas de cada agência. Ao mesmo tempo, demonstram consciência de que nem todos os funcionários estão preparados para essa prática que necessita do estabelecimento de critérios, pautados pela ética, estarem bem definidos.

Verificou-se nesse trabalho grande interesse dos funcionários em ter sua forma de remuneração alterada, pois foi identificada a grande aceitação que o pagamento de comissões por vendas teria se conjugada com o Plano de Cargos e Remuneração hoje vigente.

Os objetivos, tanto geral quanto específicos, foram alcançados uma vez que verificou-se a relação entre motivação e remuneração por resultados, o grau de motivação atual dos funcionários, ligando esse fator a ao atual método de remuneração e houve enfoque sobre os pontos positivos e negativos da política a ser implantada.

Os pontos positivos destacados foram o fato de que os funcionários teriam maior esforço e conseqüente produtividade com a implantação de remuneração por resultados. Por sua vez, o ponto negativo encontrado foi o fato de que as equipes poderiam não estar

preparadas para essa prática, o que poderia gerar atritos e conflitos éticos no ambiente de trabalho, desfavorecendo a união e harmonia do grupo.

Os temas motivação e remuneração estratégica são bastante amplos, por isso em trabalhos futuros poderiam ser abordadas diferentes teorias motivacionais combinadas com diversos métodos de remuneração estratégica, como a participação nos lucros e resultados, remuneração por competências, entre outros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEER, Michael; WALTON, Richard E. Nota da Harvard Business School: Sistemas de Recompensa e o Papel da Remuneração. In: VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais e benefícios**. São Paulo, SP: Thomson, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Cargos e Salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2010.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

WAGNER III, John A.; HALLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2008.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

## ANEXO 1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado colega,

Esse questionário faz parte de pesquisa realizada junto ao trabalho de conclusão do Curso de Pós-graduação em Gestão de Negócios Financeiros, promovido pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e visa avaliar o grau motivacional dos funcionários das agências nível 1 de Porto Alegre, principalmente em relação a recompensas recebidas, bem como o quanto a implantação de um programa de remuneração variável influenciaria no seu comportamento motivacional..

As informações aqui expostas serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos, motivo pelo qual não há necessidade de identificar-se com dados como nome e matrícula, apenas algumas informações serão solicitadas para formação do perfil dos entrevistados.

O questionário é composto por frases afirmativas para as quais haverá as seguintes possibilidades de resposta, dentro da escala a seguir:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Após a leitura da frase, assinale com um “X” a alternativa escolhida, de acordo com seu grau de concordância com a afirmação.

Agradeço desde já sua colaboração.

Luana Mattos de Farias

Acadêmica

**PERFIL**

1) Sexo:

 Masculino                       Feminino

2) Idade:

 até 25 anos  
 de 26 a 33 anos  
 de 34 a 41 anos  
 de 42 a 49 anos  
 mais de 50 anos

3) Tempo de Empresa:

 até 6 anos  
 de 7 a 12 anos  
 de 13 a 18 anos  
 de 19 a 24 anos  
 mais de 24 anos

4) Cargo Atual: \_\_\_\_\_

**QUESTÕES***BLOCO 1 - MOTIVAÇÃO*

Este bloco refere-se a questões quanto à sua motivação. Responda conforme seu pensamento mais comum, de acordo com seu grau de concordância, ao ler cada sentença.

1) Sinto-me satisfeito com a política de cargos e salários de minha instituição.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente

2) A empresa tem usado recompensas como forma de motivação.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente

3) Estou satisfeito com as recompensas oferecidas por minha empresa.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Indiferente.	Concordo	Concordo

Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente
------------	--------------	--	--------------	------------

4) Sinto-me satisfeito em trabalhar nessa empresa.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Indiferente.	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente

5) Costumo realizar algo além do que lhe é solicitado em meu trabalho.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Indiferente.	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente

6) Sinto-me motivado a competir dentro de minha equipe.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Indiferente.	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente

7) Percebo que toda minha equipe possui o mesmo esforço para atingiras metas da agência.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Indiferente.	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente

### ***BLOCO 2 – REMUNERAÇÃO VARIÁVEL***

Este bloco refere-se a questões sobre a implantação de um programa de remuneração variável em sua empresa. Responda conforme seu pensamento mais comum, de acordo com seu grau de concordância, ao ler cada sentença.

8)Sou a favor da implantação de uma política de remuneração variável, de forma que os funcionários continuem recebendo um salário fixo, nos mesmos padrões que o atual, e recebam comissão pelas vendas de produtos realizada.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente

9) Acredito que a equipe em que atuo está preparada para a implantação de uma política de remuneração variável, com comissões por vendas realizadas.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente

10)Acredito que uma política de remuneração variável influenciaria de maneira negativa na harmonia do ambiente de trabalho de minha equipe.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente

11) Acredito que uma política de remuneração variável faria com que minha equipe tivesse maior engajamento em atingiras metas da dependência.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Indiferente.	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente

12) Acredito que meu esforço seria maior se a empresa adotasse uma política de remuneração variável.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Indiferente.	Concordo	Concordo
Totalmente	Parcialmente		Parcialmente	Totalmente

13) Acredito que minha produtividade seria maior se a empresa adotasse uma política de remuneração variável.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente.	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente