

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

Denise Elisabete Gorski de Moura

**O IMPACTO DO PROGRAMA DE DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS E
RESULTADOS NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO
DE CASO EM UM BANCO BRASILEIRO**

Porto Alegre

2010

Denise Elisabete Gorski de Moura

**O IMPACTO DO PROGRAMA DE DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS E
RESULTADOS NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO
DE CASO EM UM BANCO BRASILEIRO**

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 grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Angela Beatriz Scheffer Garay

Tutora Orientadora: Prof^ª Shalimar Gallon

Porto Alegre

2010

Denise Elisabete Gorski de Moura

**O IMPACTO DO PROGRAMA DE DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS E
RESULTADOS NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO
DE CASO EM UM BANCO BRASILEIRO**

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

Aprovado em de de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

*Aos amores da minha vida: meu esposo,
exemplo de ética, integridade,
dedicação, força, luta e coragem; e à
minha filha, herança do Senhor, as
alegrias que me trazes são incontáveis!*

AGRADECIMENTOS

À cada vitória o reconhecimento devido ao meu bondoso e amado Deus, pois só Ele é digno de toda honra, glória e louvor. Senhor, obrigada pela conclusão dessa importante etapa da minha vida.

Ao meu querido e amado esposo! Companheiro e amigo inseparável de todas as horas, que compartilhou comigo nos momentos bons e ruins, nas alegrias e tristezas, nas noites mal dormidas que antecediam as provas. Do carinho, apoio e compreensão dados em todos os momentos, sem medir esforços para que eu conquistasse esta etapa da vida, nunca me deixando desistir nem desaminar.

À minha amada filha, Sarah, agradeço por fazer parte da minha vida, “herança do Senhor”, presente maravilhoso de Deus!

Aos meus pais, Ester e Ermindo, pela dedicação e compreensão em todos os momentos desta e de outras caminhadas.

Aos meus irmãos, Tyka, Gê, Mana e Mano, agradeço pelo carinho e apoio.

Aos meus sobrinhos, Chloé, Klaus e Cedric pelos infindáveis momentos de alegria, pelos lindos sorrisos que oferecem e pelo carinho espontâneo que estão sempre prontos a dar.

Aos meus sogros, Lila e Renato, pelo apoio e dedicação que nunca faltaram.

Aos professores, em especial a Shalimar pela contribuição para o desenvolvimento dessa monografia e pela dedicação e empenho.

“Se o Senhor não edificar a casa, em vão trabalham os que a edificam; se o Senhor não guardar a cidade, em vão vigia a sentinela. Inútil vos será levantar de madrugada, repousar tarde, comer o pão que penosamente granjeastes; aos seus amados Ele o dá enquanto dormem.”

Salmo 127:1,2

(Bíblia de Estudo de Genebra, 1999)

RESUMO

Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas estão buscando assegurar o sucesso agindo com foco em resultados, senso de urgência e crescente produtividade. Para fazer frente ao aumento da competição global, em um contexto onde é exigida maior flexibilidade e adaptabilidade organizacional, a discussão sobre participação nos lucros e resultados como uma forma de remuneração variável e a influência na motivação do funcionário ganha relevância. Dessa forma, destaca-se um dos principais avanços verificados nas relações trabalhistas nos últimos anos: a participação efetiva dos empregados nos lucros e resultados da organização. Dentro dessa perspectiva a presente pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos funcionários do Banco Alfa, nas agências varejo em Porto Alegre-RS, em relação à PLR. Para tal fim foi aplicado 37 questionários em duas agências de Porto Alegre. Percebeu-se que os funcionários estão satisfeitos com o sistema de distribuição de lucros e resultados, pois influencia na motivação deles. Quanto à importância dada pelos funcionários a PLR em comparação com outras formas de práticas motivacionais, observou-se que os benefícios oferecidos pelo Banco Alfa, a avaliação de desempenho e o reconhecimento são práticas consideradas de grande influência na motivação dos respondentes. Assim, fica como sugestão para a empresa, implementar mecanismos mais agressivos de participação dos funcionários nos resultados da empresa, pois isso pode significar um diferencial competitivo para a organização.

Palavras-chave: Participação nos Lucros e Resultados, Motivação, Remuneração Variável

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Fatores motivadores, segundo Maslow.....	13
Quadro 2 -	Fatores motivadores, segundo Herzberg.....	15
Quadro 3 -	Fatores higiênicos, segundo Herzberg.....	15
Quadro 4 -	Vantagens e fatores condicionantes da PLR.....	19
Gráfico 1 -	Sexo.....	26
Gráfico 2 -	Faixa Etária.....	26
Gráfico 3 -	Escolaridade.....	27
Gráfico 4 -	Tempo de trabalho na empresa.....	27
Gráfico 5 -	Tempo de atuação no cargo.....	27
Gráfico 6 -	Clareza na divulgação dos objetivos orçados e realizados pelo Banco Alfa.....	29
Gráfico 7 -	Forma de distribuição dos lucros e resultados é justa.....	29
Gráfico 8 -	PLR e auto-realização.....	31
Gráfico 9 -	PLR é um diferencial na motivação.....	31
Gráfico 10 -	Treinamento.....	33
Gráfico 11 -	Avaliação de desempenho.....	33
Gráfico 12 -	PLR e motivação.....	34
Gráfico 13 -	Oportunidades de ascensão profissional.....	34
Gráfico 14 -	Necessidades e motivação.....	35
Gráfico 15 -	Tarefas e atividades <i>versus</i> motivação.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil da amostragem por cargos.....	22
Tabela 2 - Cargos.....	27
Tabela 3 - Fatores condicionantes da PLR	30
Tabela 4 - Benefícios e reconhecimento.....	32
Tabela 5 - Motivação e os aspectos que influenciam no comportamento das pessoas....	36

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	10
1	O IMPACTO DO PROGRAMA DE DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS E RESULTADOS NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	12
1.1	TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	12
1.2	PROGRAMA DE DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS E RESULTADOS.....	18
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
2.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	21
2.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	21
2.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	22
2.4	ANÁLISE DOS DADOS	23
3	RESULTADOS	24
3.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	24
3.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
3.2.1	Perfil do entrevistado	26
3.2.2	Programa de participação nos lucros e resultados	28
3.2.3	Motivação.....	32
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
	APÊNDICE A	42

INTRODUÇÃO

A instabilidade econômica e os crescentes avanços tecnológicos que caracterizam o mundo moderno, freqüentemente têm colocado as empresas diante do dilema da mudança. Com o mercado cada vez mais competitivo, as empresas estão buscando assegurar o sucesso agindo com foco em resultados, senso de urgência e crescente produtividade. É inevitável que esse esforço de readaptação provoque reflexos nas relações de trabalho. Desse modo, observam-se, atualmente, na prática organizacional, mudanças importantes nas estratégias das empresas, bem como na gestão dos recursos humanos e na forma de motivar os funcionários a se comprometerem com os objetivos da instituição.

Para fazer frente ao aumento exponencial da competição global, em um contexto onde é exigida maior flexibilidade e adaptabilidade organizacional, a discussão sobre participação nos lucros e resultados como uma forma de remuneração variável e influência na motivação do funcionário ganha relevância. Dessa forma, destaca-se um dos principais avanços verificados nas relações trabalhistas nos últimos anos: a participação efetiva dos empregados nos lucros e resultados.

A maioria das empresas brasileiras continua remunerando seus funcionários com base apenas nos cargos, ou seja, pela remuneração tradicional, a qual não diferencia adequadamente o desempenho individual e os excelentes funcionários dos regulares. Quanto ao valor motivador da remuneração Bohlander, Snell e Shermann (2003, p. 252) observam que os indivíduos da organização buscam “sistemas de remuneração que considerem justos e à altura de suas habilidades e expectativas”. Os autores ressaltam, ainda, que “o pagamento, portanto, é uma consideração importante na Gestão de Recursos Humanos (GRH) porque fornece aos funcionários uma recompensa tangível pelos seus serviços, bem como uma fonte de reconhecimento e subsistência” e que com isso as empresas têm investido em novos modelos de remuneração.

Nesse sentido, especialistas da área de GRH pesquisam, há algum tempo, a melhor solução para a equação salário *versus* motivação. Com a chegada do novo milênio, discute-se de forma mais ampla a partilha dos resultados, como forma moderna de remuneração e satisfação das pretensões salariais por parte dos empregados e fixação de percentual de lucro para as empresas. Quanto à motivação e produção dos funcionários, Bohlander, Snell e Shermann (2003, p. 252) descrevem que “[...] um programa de remuneração estratégica é essencial para que o pagamento possa motivar suficientemente a produção do funcionário”.

Nesse cenário, percebe-se uma tendência voltada ao estreitamento do vínculo entre a remuneração do empregado e a motivação.

Nesse mesmo contexto organizacional, observa-se também, que as pessoas buscam atingir seus objetivos individuais e muitas vezes se servem das organizações para consegui-los. Objetivos, como por exemplo, a satisfação de necessidades (básicas e secundárias), participação social (*status*), oportunidades de carreira e auto-realização (MARRAS, 2000). O planejamento de remuneração estratégica tem sido constantemente buscado pelas organizações, é definido como uma remuneração que objetiva aumentar a motivação e estimular o crescimento dos funcionários, ao mesmo tempo em que alinha os esforços deles aos objetivos da organização (BOHLANDER, SNELL e SHERMANN, 2003).

Dessa maneira, tem-se como questão norteadora dessa pesquisa: **quanto o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) é considerado como fator motivacional/incentivador para os funcionários do Banco Alfa nas agências de Porto Alegre-RS?** Dentro desse contexto, tem-se como objetivo geral analisar a percepção dos funcionários do Banco Alfa, nas agências varejo em Porto Alegre-RS, em relação à PLR. Para atingir tal objetivo, têm-se como objetivos específicos:

- a) Analisar a satisfação dos funcionários sobre o sistema de distribuição de lucros e resultados;
- b) Levantar os fatores que estimulam os funcionários a participarem da PLR;
- c) Levantar outros fatores motivacionais dos funcionários;
- d) Analisar a importância dada pelos funcionários a PLR em comparação com outras formas de práticas motivacionais.

Nesta pesquisa tem-se o propósito de realizar uma análise da situação e dos efeitos da política de Recursos Humanos (RH) através da qual o Banco Alfa vem distribuindo, desde 1998, parte dos resultados a seus funcionários, recompensando as contribuições individuais e das equipes, como forma de motivá-los a se comprometerem com os objetivos e a participação na gestão e nos destinos da organização. Dessa forma, pretende-se demonstrar a importância da organização buscar alternativas de práticas motivacionais que vinculem as estratégias organizacionais e a sistemática da PLR.

A seguir será apresentada a revisão da literatura, baseando-se nos temas motivação e PLR. Após, serão descritos os procedimentos metodológicos do estudo, os quais abordam o método escolhido para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a aplicação do instrumento e a técnica utilizada para a análise de dados. Por fim, será apresentada a análise dos resultados da pesquisa e as considerações finais.

1 O IMPACTO DO PROGRAMA DE DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS E RESULTADOS NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

O presente capítulo trata da revisão bibliográfica, levantando conceitos, princípios e elementos teóricos sobre Motivação e o Programa de Participação nos Lucros e Resultados. Assim, busca-se embasamento para demonstrar a importância da organização buscar alternativas de práticas motivacionais que vinculam as estratégias organizacionais e a sistemática de distribuição de lucros e resultados.

1.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Buscar princípios que auxiliem a compreender por que os seres humanos em determinadas situações escolhem, iniciam e mantêm determinadas ações, tem sido objeto de pesquisa e estudos nas últimas décadas. O estudo científico do comportamento organizacional vem sendo orientado, principalmente, para o desenvolvimento da melhor compreensão do comportamento humano, utilizando esse saber para tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas nas organizações.

Dentro desse contexto, tem-se que motivação é definida no dicionário Aurélio como “ato ou efeito de motivar; palavra popularmente usada para explicar por que as pessoas agem de uma determinada maneira”. Já Marras (2000, p. 34) observa que “a motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação”, enquanto existir a necessidade, existe a motivação, quando a necessidade estiver satisfeita, acaba a motivação. Conforme Bergamini (1990) a motivação pode ser compreendida como algo interno de cada um, pois nasce das necessidades intrínsecas do indivíduo e encontra sua fonte de energia nas emoções.

Desse modo, observa-se que as teorias motivacionais buscam estudar quais fatores agem sobre as pessoas para mover seu comportamento. Seus estudos retroagem aos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade com base na teoria hedônica, que entende o comportamento do homem voltado para o prazer. As teorias motivacionais modernas também se inspiram nessas antigas ideias que identificaram três tipos principais de hipóteses correspondentes sobre a natureza do homem: o ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal.

Assim, Maslow (2003) tornou-se conhecido pela sua teoria da hierarquização das necessidades humanas (MARRAS, 2000). Segundo ele, a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas), até as mais complexas ou psicológicas (auto-realização), como pode ser observado no Quadro 1. Essa hierarquia define que os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno (MARRAS, 2000).

Tipo de Necessidade	O que ela representa
Fisiológica	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre de perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade, etc.
Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua auto-estima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.
Auto-Realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Quadro 1 - Fatores motivadores, segundo Maslow

Fonte: Marras (2000, p. 34).

Baseada na teoria de Maslow, Alderfer criou uma hierarquia de necessidades revisada, a qual inicia reduzindo os cinco níveis da hierarquia de Maslow para três grupos centrais: existência, relacionamento e crescimento, de onde originou-se a sigla ERC (PEREZ-RAMOS, 1990). As necessidades de existência são as que Maslow chamou de fisiológicas e de segurança; as de relacionamento são as sociais e as de estima, porém apenas a necessidade de ser estimado por outros; a necessidade de auto-estima une-se a de auto-realização para formar a de crescimento (PEREZ-RAMOS, 1990).

Além desta simplificação, a teoria ERC pretende desfazer a aparente rigidez da hierarquia de Maslow, afirmando que mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo, ou seja, que uma necessidade de alta ordem pode aparecer mesmo que uma de ordem mais baixa não tenha sido substancialmente satisfeita (PEREZ-RAMOS, 1990). A teoria ERC também contém uma dimensão frustração-regressão, observando que quando o nível de uma necessidade de alta ordem é frustrado, o indivíduo regressará a uma necessidade de ordem imediatamente mais baixa, sentindo mais necessidade de satisfazê-la completamente, tendo em vista a inabilidade de satisfazer a necessidade de ordem mais alta

(PEREZ-RAMOS, 1990).

Outra teoria importante é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg a qual agregou em relação à pesquisa de Maslow no fato de que ela não é uma teoria de motivação humana, em geral, mas específica sobre o sentimento da pessoa em relação ao seu trabalho (MARRAS, 2000). O resultado da pesquisa de Herzberg ilustra mais claramente a relação entre o que acontece dentro da empresa e o sentimento da pessoa em relação a seu trabalho, afirmando que o homem encontra no interior do seu trabalho o seu maior fator motivacional (MARRAS, 2000).

Herzberg tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, mas como Aldefer, também discordou de alguns pontos da Teoria das Necessidades. O pesquisador concorda com Maslow no que diz respeito às necessidades serem sempre internas, mas discorda ao afirmar que quando as pessoas falam de “sentimento de insatisfação”, referem-se aos fatores extrínsecos ao trabalho e quando se referem a sentir-se bem estão se referindo a elementos intrínsecos (MARRAS, 2000). Para Herzberg, a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários e, enquanto para Maslow todas as necessidades motivam e provocam satisfação, para Herzberg não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não-satisfação (MARRAS, 2000).

A Teoria dos Dois Fatores descreve a importância da motivação no trabalho, onde aponta a ideia de que no campo motivacional existem dois fatores: os que causam satisfação – fatores motivadores - e os que causam insatisfação – fatores higiênicos (MARRAS, 2000). Os fatores motivadores causam satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação, observa-se apenas nenhuma satisfação presente (MARRAS, 2000). Estes fatores são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador (MARRAS, 2000), como mostra o Quadro 2.

Fatores Motivadores	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Quadro 2 - Fatores motivadores, segundo Herzberg

Fonte: Marras (2000, p. 36).

Em contra partida, os fatores higiênicos são aqueles que não motivam, onde sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho, mas sua ausência causa insatisfação (MARRAS, 2000). Estes fatores são aqueles que se referem às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. (MARRAS, 2000). Herzberg considera esses fatores higiênicos muito limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados (MARRAS, 2000). Assim, ele escolheu a expressão "higiene" exatamente para refletir o seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação (MARRAS, 2000). Porém, quando são precários, provocam insatisfação, como pode ser observado no Quadro 3.

Fatores Higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidade aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Quadro 3 - Fatores higiênicos, segundo Herzberg

Fonte: Marras (2000, p. 36).

Herzberg (1987) descreve que o comportamento de um trabalhador também pode ser influenciado através do condicionamento. Como forma de estímulo, o condicionamento foi denominado pelo autor como Chute no Traseiro (CNT, tradução de KITA, *kick in the ass*) considerando que a forma mais simples e direta de fazer com que uma pessoa faça alguma coisa é dar-lhe um chute no traseiro (HERZBERG, 1987). O pesquisador chamou, então, de CNT negativo as punições, e o sistema de recompensas de CNT positivo.

O condicionamento negativo engloba todas as punições que o empregado pode sofrer (físicas e psicológicas), como descontos no salário, retrabalho sem remuneração e repreensão pública. Para Herzberg (1987) existem algumas vantagens nesse tipo de condicionamento, pois o trabalhador por medo de sofrê-las age de acordo com as regras.

Já o condicionamento positivo consiste em fornecer estímulos externos, como os benefícios, para que os trabalhadores se comportem da maneira esperada e sintam-se motivados. Alguns dos principais métodos utilizados pelas empresas para motivar seus funcionários são as políticas administrativas, supervisão, relacionamento com superiores, colegas e subordinados, condições de trabalho, vida pessoal, *status*, segurança no trabalho e salário (HERZBERG, 1987). Apesar dos estímulos positivos obterem excelentes resultados para as organizações, Herzberg (1987, p. 14-15) salienta que “o condicionamento não leva à motivação, mas ao movimento [...]”, e ainda questiona

por que os administradores entendem que o condicionamento negativo não é motivação, porém, são unânimes no julgamento de que o condicionamento positivo é motivação? Isto se deve ao fato de que o condicionamento negativo é estupro e o condicionamento positivo é sedução. Mas é infinitamente pior ser seduzido do que estupro; o último é uma infeliz ocorrência enquanto o primeiro significa que você mesmo se enganou. É por isto que o condicionamento positivo é tão popular: as organizações não precisam chutá-lo, você mesmo se chuta.¹

Outra abordagem em que a motivação intrínseca tem importância é a cognitivista. Os cognitivistas acham que o comportamento é determinado pelo nosso pensamento e não apenas pelas recompensas que tenhamos eventualmente recebido. As pessoas reagem às suas próprias interpretações dos eventos externos, em vez de reagirem aos eventos em si, ou seja, são fatores internos que determinam o nosso comportamento (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002). Na óptica das Teorias Cognitivas que consideram o ser humano como capaz de fazer escolhas,

¹ Tradução do autor.

surge o Modelo de Valência, Instrumentalidade e Expectância (VIE) de Victor Vroom. Essa teoria identifica a relação entre variáveis dinâmicas, que explicam o comportamento das pessoas no trabalho. Limongi-França *et al.* (2002, p. 256) afirma que “a valência pode ser entendida como a preferência em direção, ou não, a determinados objetivos”. A instrumentalidade é a percepção do que o trabalho pode trazer. Se essa compreensão não resultar em benefício concreto, como uma promoção, um prêmio etc., o trabalho não possuirá um valor instrumental iminente. Quanto maior a percepção deste funcionamento, maior também será o estado motivacional das pessoas (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002). Já a expectativa, segundo os mesmos autores, é o quanto uma pessoa espera, ou acredita, que seus objetivos sejam atingidos. Nessa teoria o que está sendo estudado é a relação entre variáveis (resultados, insumos etc.) mais do que a variável em si, como por exemplo, o fator de satisfação (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002). Tal modelo descreve que o comportamento do sujeito numa certa atividade dependerá da premiação que receberá, ou seja, caso o indivíduo perceba que os resultados da sua ação sejam compensadores, mobilizará esforços para um desempenho eficaz (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002). Assim, segundo a Teoria de Vroom, o comportamento humano é sempre orientado para resultados, onde as pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002). Desse modo, percebe-se que Vroom encara a produtividade como um meio de alcançar satisfação e não como um fim em si.

Dentro desse contexto, torna-se importante para o administrador entender os objetivos dos empregados e vincular as recompensas desejadas (e merecidas) ao desempenho individual de cada um deles. Para esta última teoria, o que garantiria a motivação dos empregados seria a percepção individual de que seu esforço conduz a um desempenho, seu desempenho conduz a uma recompensa e a recompensa satisfaria seus objetivos pessoais (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002). Este modelo reconhece que não existe um método universal para motivar pessoas e, além disso, nada pode assegurar que um empregado reconheça que seus esforços e desempenho foram justamente avaliados e recompensados, ou até mesmo que o bom desempenho no emprego leve necessariamente à satisfação (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002).

Por fim, observa-se que muitos autores consideram a motivação como um processo psicológico relacionado com a tendência ou impulso a realizar determinados comportamentos com persistência (MARRAS, 2000). Nesse contexto encontra-se, também, a problematização da motivação no trabalho onde se busca constantemente a interação entre os interesses da

organização e do empregado. Assim, as organizações buscam desenvolver ferramentas e benefícios que influenciem positivamente na motivação do seu corpo funcional. Nesse sentido, observa-se como grande ferramenta de interação entre os interesses da organização e dos funcionários a participação destes nos lucros e resultados da empresa.

1.2 PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

Atualmente, as empresas estão inseridas em ambientes caracterizados por formas modernas de organização do trabalho com poucos níveis hierárquicos e multifuncionalidade, ficando obsoleta a forma de recompensar a contribuição individual apenas com base em descrições de atividades e responsabilidades. Assim, novos sistemas de remuneração são exigidos, pois as empresas vêm sofrendo profundas transformações. Considera-se, portanto, relevante conhecer, de forma resumida, um pouco mais das teorias que descrevem a distribuição de lucros e resultados, uma das formas de remuneração variável.

A PLR é uma modalidade de remuneração variável que não se incorpora aos salários dos empregados e está atrelada ao desempenho da empresa, constituindo-se como uma remuneração estratégica e tornando-se um catalisador para convergência de energias na organização. O sistema de remuneração constitui fator de harmonização de interesses, quando é alinhado ao contexto e a estratégia da empresa, gerando consensos e atuando como alavanca de resultados (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 2004). Seu uso ganhou impulso devido a sua capacidade de reforçar algumas práticas emergentes tais como o envolvimento, participação, trabalho em grupo e orientação para resultados. A PLR é também um prêmio pelos resultados atingidos pela empresa com participação de todos, concedido através de acordo previamente firmado entre trabalhadores, sindicatos e direção da empresa (MAXIMIANO, 2000).

Segundo descreve Pontes (2006), a participação nos lucros e resultados é uma forma de participação onde vários indicadores se interligam para definir o valor pago aos empregados. Estes indicadores são o comportamento do lucro, a rentabilidade e a evolução do desempenho dos empregados (PONTES, 2006). Este tipo de remuneração flexível é, então, influenciada pelos resultados da produtividade e pelo desempenho da empresa com relação ao seu lucro.

Assim, Maximiano (2000) descreve que dentro da empresa a PLR pode ser distribuída de três formas: linear, proporcional ao salário e mista. A distribuição linear é a divisão do montante da provisão financeira pelo número de trabalhadores, sem distinção de cargo ou função. Já a divisão proporcional ao salário repassa a cada trabalhador uma parcela da participação de acordo com o salário, de modo que os trabalhadores que ganham mais ficam com a maior parte da divisão do valor nominal. E, por fim, a distribuição mista funde as duas formas anteriores: uma parte da remuneração será proporcional ao salário e a outra dividida igualmente entre todos os trabalhadores.

A participação financeira dos colaboradores de uma organização em seus lucros e resultados foi discutida e definida teoricamente no bojo do modelo administrativo denominado Administração Participativa. Segundo Maximiano (2000), se as pessoas participam dos problemas e decisões devem também, de alguma maneira, participar dos resultados alcançados através de seu esforço. A PLR é apenas um mecanismo de recompensa, contudo, representa um diferencial enquanto elemento de motivação para os trabalhadores e de melhoria nos resultados advinda da maior participação dos funcionários com ideias e esforços (MAXIMIANO, 2000). No Quadro 4, observa-se as vantagens e fatores condicionantes da PLR.

Vantagens	Fatores Condicionantes
<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta, entre os funcionários, a compreensão da natureza do negócio; - Reforça importância da convergência de esforços; - Leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; - Reduz resistência a mudanças; - Aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros e nos resultados deve ser suficiente para motivar esforços e representar uma remuneração de risco; - Transparência na divulgação dos resultados; - Visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas.

Quadro 4 – Vantagens e fatores condicionantes da PLR

Fonte: Wood Jr.; Picarelli Filho (2004, p. 105).

No Brasil, os primeiros programas de Participação nos Lucros ou Resultados ocorreram através das empresas multinacionais, principalmente na década de 80, como parte de suas políticas de Recursos Humanos, sendo que as empresas que implementavam estes programas tinham o objetivo de alavancar seus resultados, com maior abertura na gestão de negócio e de pessoas. Em relação à Constituição Federal, nas versões de 1946, 1967 e 1988, se prevê a participação dos funcionários nos lucros da empresa, embora somente no mandato

do Presidente Itamar Franco é que a PLR foi regulamentada pela Medida Provisória 794. O programa de participação nos lucros e/ou resultados foi promulgado pela Lei nº 10.101/2000, após sucessivas reedições, lei esta que regulamentou essa forma de remuneração variável.

O aspecto motivador da PLR e sua capacidade de aprimorar o desempenho e a competitividade da empresa são bastante visíveis. Segundo Maximiano (2000), percebeu-se que o envolvimento do indivíduo em um sistema, de modo que este considere as metas organizacionais como seus próprios objetivos pessoais, resulta em uma variedade de condutas que se apóiam na missão da organização, visando obter maior produtividade em suas ações. Além disso, a condição básica para ocasionar a plena assimilação dos objetivos da organização pelo indivíduo é a sua auto-realização ao participar na execução de tais objetivos, pois ele passa a ver a organização como sua própria criação, participando de suas decisões, de suas recompensas, de modo que a organização se torna parte dele e ele parte dela. Como consequência, aparece o aprimoramento da satisfação e da motivação no trabalho, que por sua vez resulta na melhoria do desempenho e da competitividade da organização (MAXIMIANO, 2000).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir apresenta-se o método escolhido para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a aplicação do instrumento e a técnica utilizada para a análise de dados.

2.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa consiste em um estudo de caso, que conforme Yin (2002, p. 19) é o método que representa “a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Ainda conforme Yin (2002), o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo uma investigação preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Quando os acontecimentos contemporâneos são examinados o estudo de caso apresenta-se como uma estratégia que disponibiliza uma ampla variedade de evidências, tais como documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2002).

A abordagem utilizada é quantitativa, a qual visa levantar dados com maior objetividade e representatividade, buscando mensurá-los e analisá-los através da estatística (HAIR *et al*, 2005). Essa pesquisa também se apresenta como descritiva, pois tem como objetivo estudar características, levantar opiniões, atitudes e crenças de uma determinada população (GIL, 2008).

2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados consiste em um questionário estruturado, o qual possibilita atingir grande número de pessoas, implica em menores gastos, garante o anonimato das respostas, entre outras vantagens (GIL, 2008). O questionário (Apêndice A) conta com questões fechadas com uma escala de *Likert*, na qual os funcionários são solicitados a se

posicionar num contínuo, que varia de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, em termos de suas atitudes e perspectivas em relação a uma questão específica, classificando-se, então, como escala não-comparativa de classificação (MALHOTRA, 2006). O instrumento foi elaborado a partir de questões conceituais sobre motivação e remuneração variável, as quais foram estruturadas a partir das leituras efetuadas da literatura utilizada como base de estudo para esta pesquisa. O questionário foi dividido em três blocos, o primeiro solicitando dados sobre o perfil dos respondentes, o segundo abordando o assunto PLR e o terceiro com questões sobre a motivação.

2.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada em duas agências varejo do Banco Alfa na cidade de Porto Alegre-RS, que atende um público de pessoa física e pequenas empresas. A agência 1 possui 23 funcionários, onde 18 questionários foram devolvidos respondidos, já a agência 2 possui 28 funcionários e 19 respondentes concordaram em participar da pesquisa. A grande abstenção dos respondentes ocorreu devido à aplicação do questionário coincidir com a época da negociação salarial dos bancários e muitos estavam em greve. Portanto, obteve-se um retorno em tempo hábil para a presente pesquisa de 37 questionários, correspondente a 66%, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil da amostragem por cargos

Cargos	Escriturário	Caixa	Aux. Adm.	Assistente	Ger. Módulo	Gestor	Total
Total	14	4	2	14	20	2	56
Amostragem	7	4	2	7	15	2	37
Percentual	50%	100%	100%	50%	75%	100%	66%

A escolha dessa empresa se deu pela facilidade de acesso e por ser uma empresa de importante representação no mercado financeiro. Em função das disposições normativas e da gerência do Banco Alfa, o mesmo solicitou que não fosse identificada sua verdadeira razão social.

O questionário proposto foi aplicado aos funcionários das agências pessoalmente, no

local de trabalho e em horário de expediente, conforme disponibilidade de cada trabalhador, onde foi mantido o anonimato dos respondentes. A coleta de dados foi realizada no período de 11 a 20 de setembro de 2010.

2.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas e, conforme Yin (2002) e Gil (2008) possibilita o fornecimento de respostas à questão proposta para investigação. A análise dos dados coletados foi realizada após a devolução dos questionários, quando as respostas foram tabuladas e analisadas no *Microsoft Excel*.

Os resultados estão apresentados sob a forma de tabela e gráficos que possibilitarão a interpretação clara e coerente, bem como a relação das respostas com os objetivos apresentados na introdução da presente pesquisa. Finalmente, pretende-se sintetizar os resultados obtidos tanto na pesquisa bibliográfica quanto no estudo de caso, procurando confirmar os objetivos propostos.

3 RESULTADOS

A seguir é apresentado o histórico da empresa objeto da presente pesquisa, a prática de remuneração e alguns aspectos do programa de participação nos lucros e resultados do Banco Alfa. Após é apresentada a análise dos dados, a qual consiste no levantamento do perfil dos entrevistados, a percepção destes sobre o programa de participação nos lucros e resultados e sobre outras práticas de motivação.

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Banco Alfa é uma instituição financeira brasileira, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação majoritária da União (BANCO ALFA, 2010). Foi o primeiro banco a operar no país, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade, com seus mais de 200 anos de existência. É um banco líder do mercado nacional de soluções nas áreas de intermediação financeira e serviços bancários. Tem atuação nacional e internacional, com seus objetivos voltados para o desenvolvimento de oportunidades negociais para seus clientes (BANCO ALFA, 2010).

O funcionário ingressa na instituição através de concurso público que oferece um sistema de treinamento para desenvolver capacidades, competências e habilidades no seu corpo funcional. Esses treinamentos ocorrem no ambiente de trabalho, em cursos especializados desenvolvidos pela organização e por entidades de ensino contratadas e de reconhecida competência. Na área de Gestão de Pessoas, o Banco Alfa considera as práticas de mercado no que tange a questão da retribuição aos funcionários, como valorização da capacitação profissional, a compatibilização do salário com a responsabilidade e complexidade das funções exercidas, práticas de qualidade de vida no ambiente de trabalho e benefícios como auxílio-creche, plano de saúde etc.

O Banco Alfa adota, atualmente, uma política de remuneração fixa, baseada estritamente na função exercida, no que tange ao pagamento de salários. A partir de 1998, instituiu a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), que representa uma forma de remuneração variável, da qual participam empregados e executivos da empresa, que tem como fundamento legal as disposições contidas no artigo 7, inciso XI, da Constituição

Federal, e na Lei nº 10101/2000, de 19/12/2000. A PLR não constitui base de incidência de nenhum encargo trabalhista ou previdenciário por ser desvinculada da remuneração nos termos da legislação vigente.

A sistemática de participação está ligada às prioridades de negócios da empresa, mediante orientação estratégica e definição de metas que garantam a auto-sustentação financeira da organização. A PLR é distribuída semestralmente aos funcionários da empresa, cujos valores e percentuais são definidos através de Acordo Coletivo de Trabalho, sendo composta por dois módulos, denominados linear e variável, nos quais o recebimento das recompensas está condicionado ao atingimento de metas preestabelecidas pela organização. O módulo variável refere-se à parte que será definida de acordo com o grau de responsabilidade e cargos exercidos pelos funcionários. Já o módulo linear constitui-se de uma porcentagem do lucro líquido dividida pela quantidade de participantes do programa PLR, resultando em um valor fixo individual.

O Programa do Banco Alfa objetiva fortalecer a parceria entre o funcionário e a organização, reconhecer o esforço individual e da equipe na construção do resultado, estimular o interesse dos funcionários na gestão e nos destinos da empresa, distribuir lucros ou resultados aos funcionários e alavancar os negócios e o lucro do Banco. Os recursos para a PLR advêm do lucro líquido constante das demonstrações contábeis de publicação antes da referida participação nos lucros e após os efeitos tributários do Imposto de Renda e da Contribuição Social, ajustado pelo saldo líquido dos lançamentos efetuados no semestre em Lucros ou Prejuízos Acumulados, respeitado o disposto na Lei nº 6404, de 15.12.1976, e suas alterações.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir será abordada a análise dos resultados, a qual consiste no levantamento do perfil dos entrevistados, a percepção destes em relação ao programa de participação nos lucros e resultados e a motivação.

3.2.1 Perfil do Entrevistado

A presente pesquisa contou com a participação de 37 funcionários do Banco Alfa, na qual primeiramente foi abordado o perfil de cada respondente. Observou-se que 24 são do sexo masculino e 13 do sexo feminino, conforme demonstrado pelo Gráfico 1. Quanto à idade dos respondentes, observou-se que 27 tem até 40 anos, conforme demonstrado no Gráfico 2.

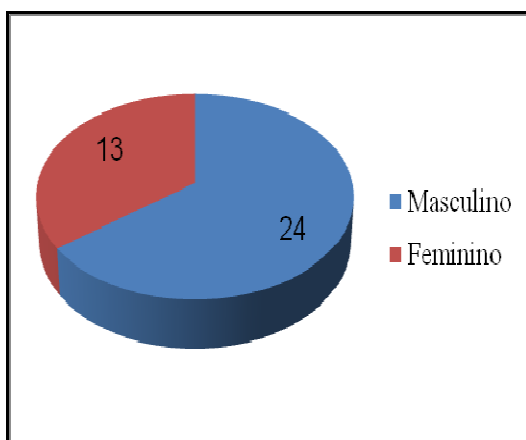


Gráfico 1 – Sexo

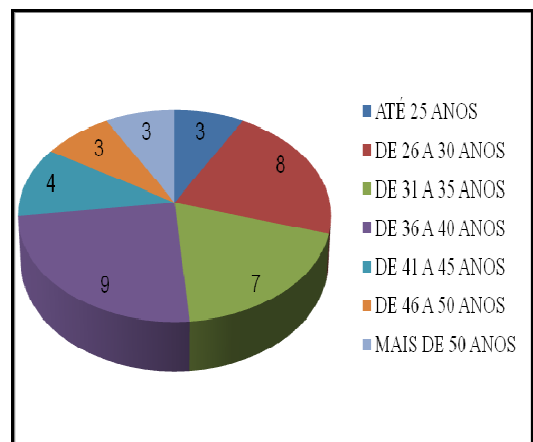


Gráfico 2 – Faixa Etária

No Gráfico 3 pode-se observar o perfil dos respondentes quanto à escolaridade, onde 10 possuem curso superior incompleto, 14 possuem curso superior completo, 11 possuem pós-graduação e 2 possuem mestrado. Quanto ao tempo que trabalham na empresa, observou-se que 16 dos respondentes tem até 5 anos de empresa, 13 tem de 6 a 10 anos de empresa, 1 tem de 11 a 15 anos de empresa, 1 tem de 16 a 20 anos de empresa, 3 tem de 21 a 25 anos de empresa, 2 tem de 26 a 30 anos de empresa e 1 tem mais de 30 anos de empresa. Portanto, conclui-se que 78% tem até 10 anos de empresa e 22% tem mais de 10 anos de empresa, como mostra o Gráfico 4.

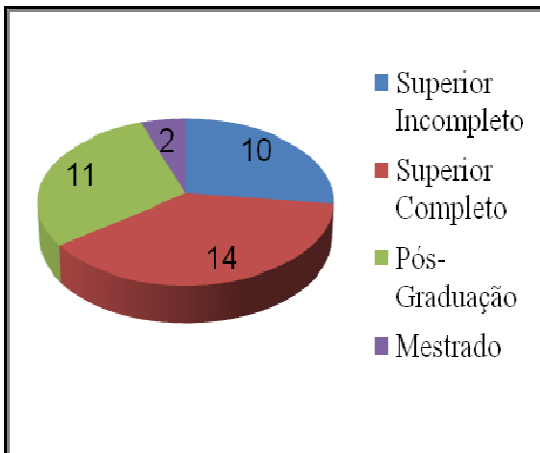


Gráfico 3 – Escolaridade

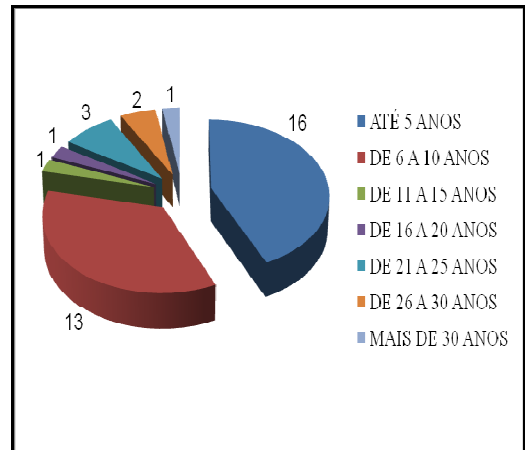


Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa

Quanto ao cargo, 7 dos respondentes exercem a função de escriturário, 4 atuam como caixa-executivo, 2 como auxiliar administrativo, 7 atuam como assistentes, 15 exercem a função de gerente de módulo e 2 atuam como gestores, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 - Cargos

Cargos	Escriturário	Caixa	Aux. Adm.	Assistente	Ger. Módulo	Gestor	Total
Total	7	4	2	7	15	2	37

O Gráfico 5 demonstra a relação do tempo que os respondentes atuam nos cargos descritos anteriormente, onde 12 responderam que atuam até 2 anos no cargo atual, 16 atuam de 2 a 5 anos, 8 atuam de 5 a 10 anos, ninguém respondeu que atua de 11 a 15 anos e 1 respondeu que atua de 15 a 20 anos no cargo.

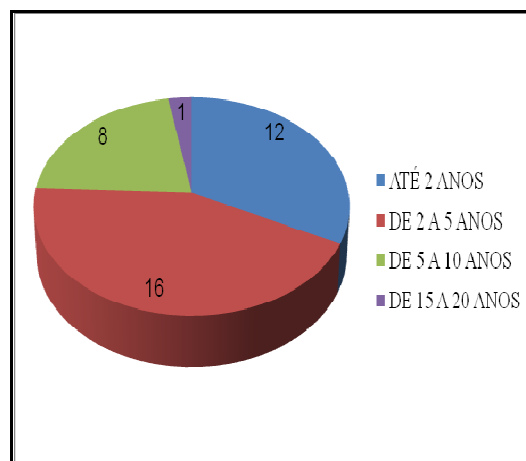


Gráfico 5 – Tempo de atuação no cargo

Portanto, pode-se concluir que a população pesquisada é, em sua maioria, do sexo masculino, com faixa etária dominante de 26 a 40 anos, os trabalhadores possuem no mínimo curso superior incompleto e nenhum respondente possui apenas ensino médio. Quanto ao tempo que trabalham na organização, 29 respondentes tem até 10 anos de empresa. Quanto à função que exercem 15 atuam como gerente de módulo (popularmente chamados de gerência média) e, assim, pode-se observar que a maioria dos respondentes possui cargo comissionado. Quanto ao tempo que atuam na função observou-se que a maioria atua até 5 anos, pois o Banco Alfa estimula a ascensão profissional dentro da organização, a qual é permitida a troca de cargo comissionado, no mínimo, a cada dois anos. Os questionários aplicados também revelaram que a proporção de homens que possuem cargos comissionados é de aproximadamente 67%, e a mesma relação aplicada às mulheres é de 61%. Portanto observa-se que o Banco Alfa não faz distinção quanto ao sexo, sendo a equidade de gênero uma questão muito presente no dia-a-dia da organização.

3.2.2 Programa de Participação nos Lucros e Resultados

No bloco de questões sobre o Programa PLR do Banco Alfa buscou-se identificar o grau de satisfação dos funcionários quanto à clareza e transparência nos objetivos orçados e realizados, ética na divulgação dos resultados da empresa, o grau de consideração de que a distribuição da PLR é justa ou não, se o percentual distribuído motiva esforços, se os funcionários consideram o programa como prática de reconhecimento e auto-realização e, finalmente, se a distribuição dos lucros e resultados influencia na participação dos funcionários com ideias e esforços em convergência com os objetivos da organização.

Quanto à clareza na divulgação dos objetivos orçados e realizados pelo Banco Alfa 13 concordam com a afirmativa, 8 concordam totalmente, 4 não discordam nem concordam, 10 discordam e 2 discordam totalmente, como pode ser observado no Gráfico 6. Quanto à forma de distribuição dos lucros e resultados da organização (módulo linear e módulo variável), 17 funcionários concordam que é justa, 5 concordam totalmente, 2 não discordam nem concordam, 8 discordam e 5 discordam totalmente, conforme mostra o Gráfico 7. Pode-se observar, conforme dados demonstrados, que a clareza e a transparência na divulgação dos objetivos orçados e realizados pelas equipes, bem como a distribuição dos lucros e resultado de forma justa, são fatores presentes no programa PLR do Banco Alfa, confirmando os

aspectos apresentados por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), aumentando, entre os funcionários, a compreensão da natureza do negócio e levando a uma visão mais abrangente do mesmo.

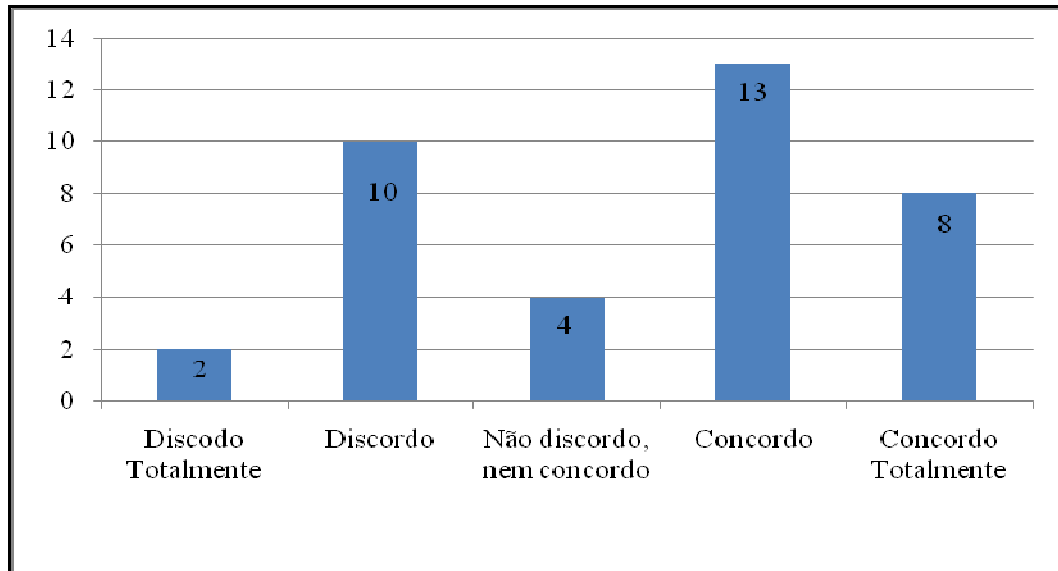


Gráfico 6 – Clareza na divulgação dos objetivos orçados e realizados pelo Banco Alfa

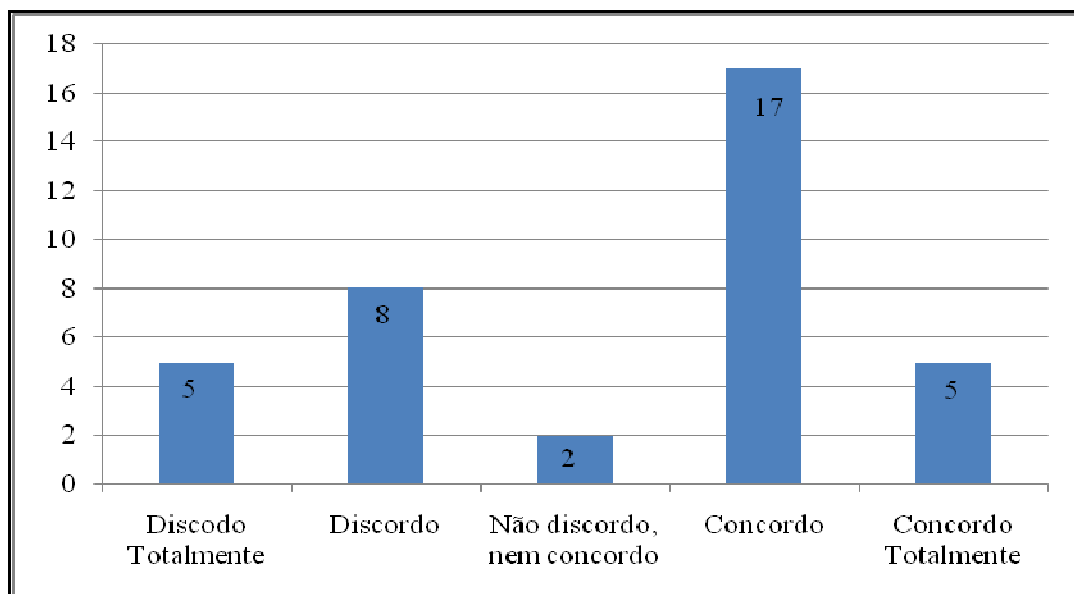


Gráfico 7 - Forma de distribuição dos lucros e resultados é justa

No entanto, quanto à PLR representar uma remuneração de risco e motivar esforços, 14 dos respondentes discordam da afirmativa e 11 concordam, ficando praticamente equilibradas as opiniões (Tabela 3). Nas negociações da PLR, 17 respondentes concordam

que o banco valoriza os direitos dos funcionários pela ética e pelo diálogo. Quanto à participação dos funcionários com ideias e esforços na gestão dos negócios da organização, 17 respondentes concordam com a afirmação, confirmando a colocação de Maximiano (2000) que a PLR representa um diferencial na motivação dos funcionários melhorando os resultados com uma maior participação deles na execução dos objetivos da organização. Ainda, os funcionários do banco, na sua maioria, também concordam ou concordam totalmente, somando 62,2%, com a afirmativa de que existe transparência na divulgação dos resultados da empresa. Analisando as respostas, confirma-se a presença dos fatores condicionantes (Quadro 4) apresentados por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) no programa PLR do Banco Alfa. Esses dados podem ser melhor visualizados na Tabela 3.

Tabela 3 – Fatores condicionantes da PLR

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
O percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros e nos resultados é suficiente para motivar esforços e representar uma remuneração de risco.	3	14	7	11	2
%	8,1%	37,8%	19%	29,7	5,4%
Nas negociações da PLR o banco valoriza os direitos do funcionário pela ética e pelo diálogo.	6	7	6	17	1
%	16,2%	18,9%	16,2%	46%	2,7%
A PLR, como mecanismo de recompensa, influencia na participação dos funcionários com ideias e esforços.	2	6	5	17	7
%	5,4%	16,2%	13,5%	46%	18,9%
Existe transparência na divulgação dos resultados do banco.	1	8	5	13	10
%	2,7%	21,6%	13,5%	35,1%	27,1%

Quanto ao aspecto motivador da PLR, 15 respondentes concordam e 14 concordam totalmente com a afirmativa “o programa como prática de reconhecimento contribui para que os funcionários se sintam motivados”. Esse resultado reforça que a participação dos funcionários na execução dos objetivos da organização e a auto-realização aprimoram a satisfação e a motivação dos trabalhadores, conforme colocado por Maximiano (2000).

Também, quando questionados sobre se a participação nos lucros e resultados da empresa proporciona sentimento de auto-realização ao participar da execução dos objetivos da organização, 15 funcionários concordam com a afirmativa e 11 concordam totalmente,

representado no Gráfico 8. Essa satisfação também se confirmou na afirmativa que a PLR é um diferencial enquanto elemento de motivação para os trabalhadores e melhoria nos resultados, onde 21 respondentes concordam, demonstrado no Gráfico 9. Tal resultado está ligado à colocação de Maximiano (2000) e Wood Jr e Picarelli Filho (2004), onde os funcionários consideram a PLR como um diferencial que motiva esforços visando os objetivos da organização.

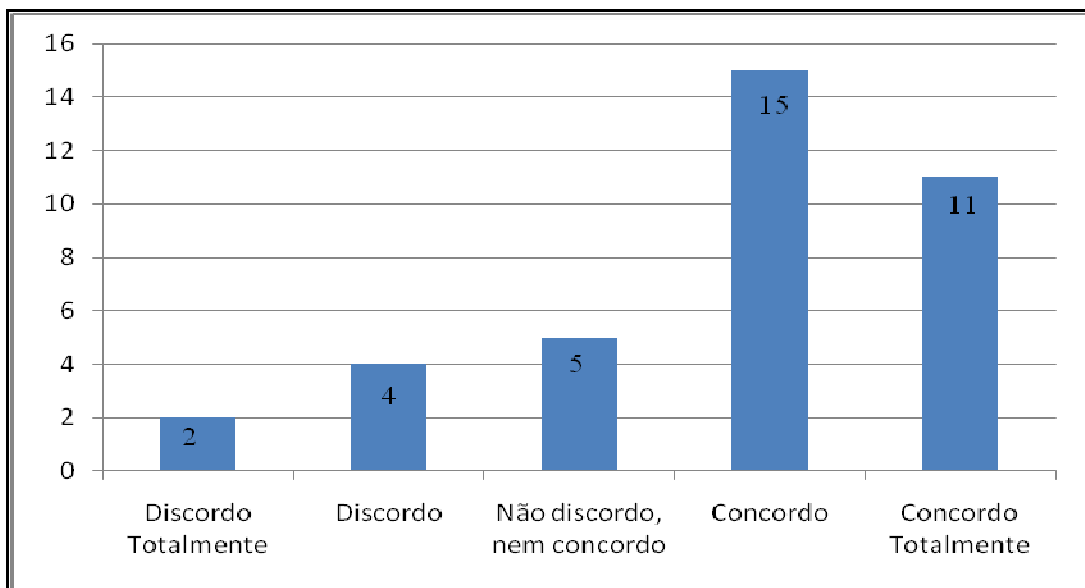


Gráfico 8 – PLR e auto-realização

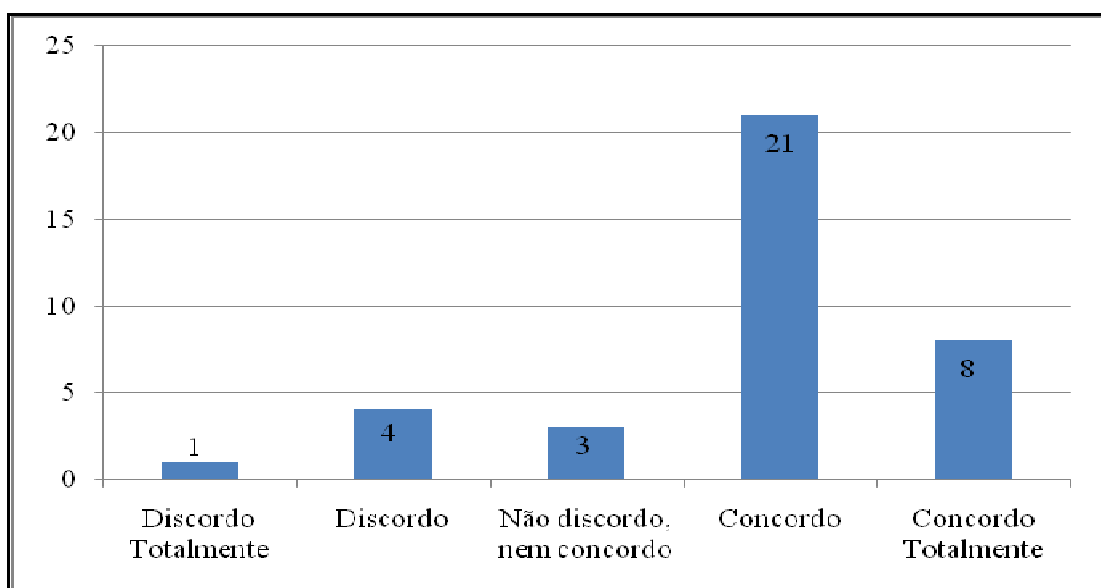


Gráfico 9 – PLR é um diferencial na motivação

Por fim, percebe-se que a participação nos objetivos da organização, com uma divulgação clara e transparente das metas e resultados alcançados pela empresa e uma forma justa de distribuição dos lucros são considerados fatores que fazem a diferença na motivação dos funcionários. Nesse mesmo contexto, observa-se que a PLR também é considerada como forma de reconhecimento, trazendo sentimento de auto-realização aos funcionários do Banco Alfa.

3.2.3 Motivação

Em relação à motivação buscou-se informações quanto à satisfação dos funcionários do Banco Alfa com os benefícios oferecidos pela empresa, a participação em treinamentos, os aspectos motivacionais em si, as oportunidades de ascensão profissional e com a prática de avaliação de desempenho da organização. Com isso, procurou-se analisar a importância que os funcionários dão às diversas práticas motivacionais em comparação com a PLR.

Quando questionados sobre a atratividade dos benefícios oferecidos pela empresa e se influenciam positivamente no seu desempenho, 19 funcionários responderam que concordam com a afirmativa e 15 que concordam totalmente, totalizando 92% do total dos respondentes, conforme demonstrado na Tabela 4. Nesse mesmo contexto, a percepção dos respondentes quanto à importância do reconhecimento no desempenho profissional foi de grande satisfação, pois 23 concordam totalmente com a afirmativa, 12 concordam, apenas um discorda e um discorda totalmente, números estes também demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4 – Benefícios e reconhecimento

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os benefícios oferecidos pela organização (vale-alimentação, plano de saúde, plano odontológico, auxílio-creche, MBA, QVT) são atrativos e influem positivamente no seu rendimento.	1	2	0	19	15
%	2,7%	5,4%	0	51,3%	40,6
O reconhecimento representa um elemento de grande importância para o desempenho profissional.	1	1	0	12	23
%	2,7%	2,7%	0	32,4%	62,8%

No entanto, quando questionados se a participação em treinamentos é satisfatória e está em sintonia com a rotina de trabalho, as respostas demonstraram grande insatisfação por parte dos funcionários do Banco Alfa, sendo que 22 discordam da afirmativa, relação representada no Gráfico 10. Em contrapartida a avaliação de desempenho, prática utilizada pela empresa, foi considerada pelos respondentes como importante forma de reconhecimento, pois 18 concordam com a afirmativa, 3 concordam totalmente, totalizando 56,8% do total dos participantes da pesquisa, como pode ser visualizado no Gráfico 11.

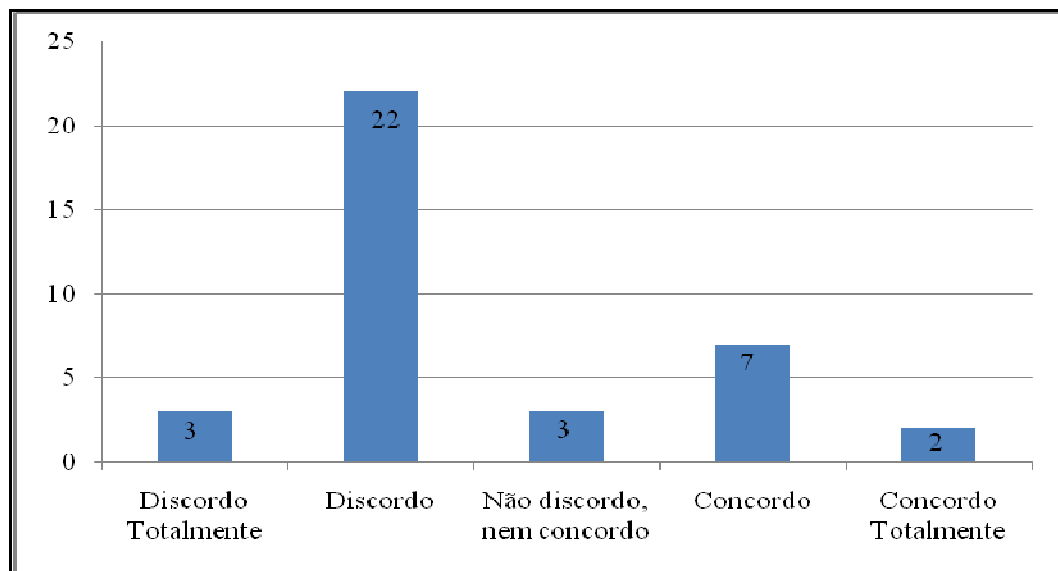


Gráfico 10 - Treinamento

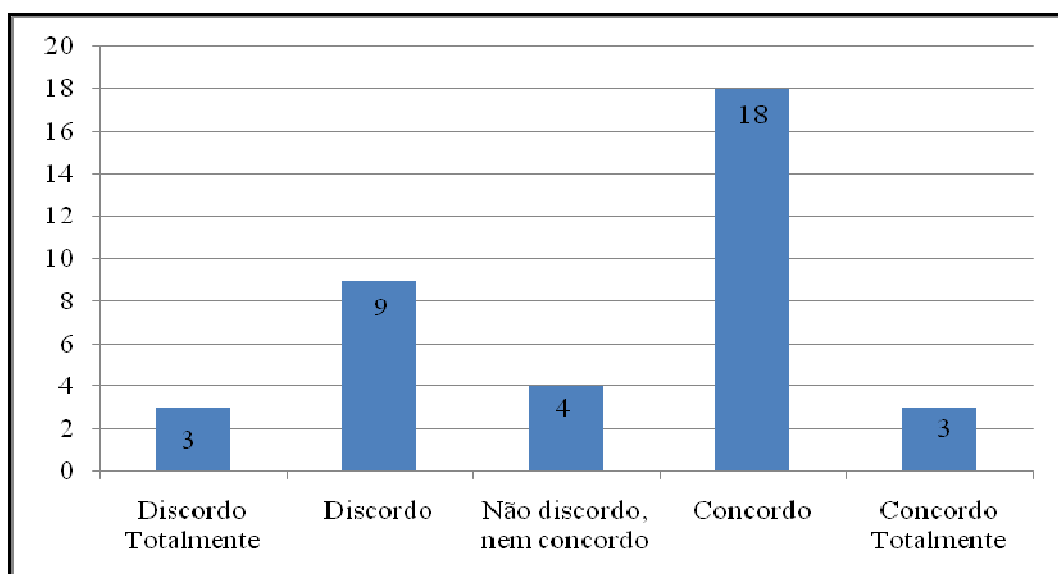


Gráfico 11 - Avaliação de desempenho

Quanto ao aspecto motivador da PLR, a maioria dos funcionários concorda que o programa representa um diferencial enquanto elemento de motivação para os trabalhadores e de melhoria nos resultados, conforme demonstrado no Gráfico 12. No entanto, quando questionados se as oportunidades de ascensão profissional oferecidas pelo Banco Alfa são motivadoras, a diferença entre os que concordam e discordam ficou menor, pois 18 respondentes concordam com a afirmativa e 10 discordam, conforme mostra o Gráfico 13.

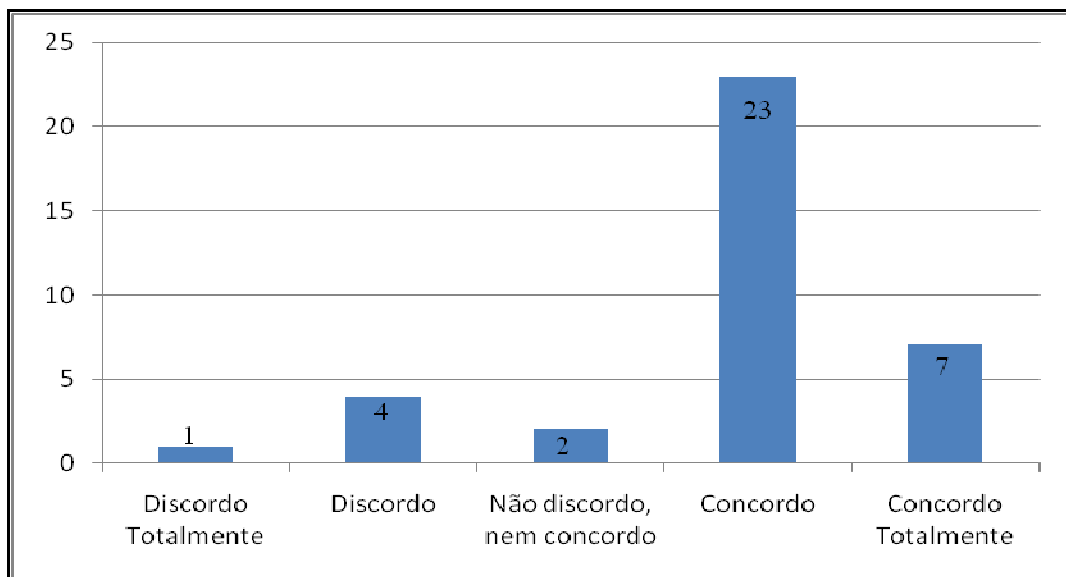


Gráfico 12 – PLR e motivação

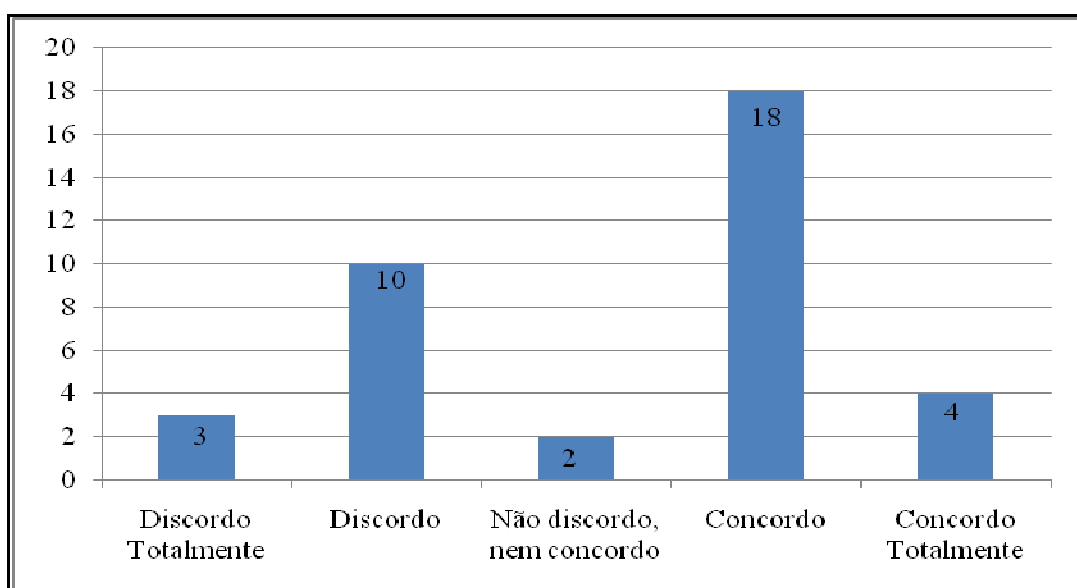


Gráfico 13 – Oportunidades de ascensão profissional

Quanto à relação entre necessidade e motivação, os resultados das respostas dadas pelos funcionários foram praticamente um empate, pois 12 responderam que concordam que enquanto existir a necessidade, existe a motivação, quando a necessidade estiver satisfeita, acaba a motivação, 10 não discordam nem concordam e 12 discordam da afirmativa, conforme representado no Gráfico 14.

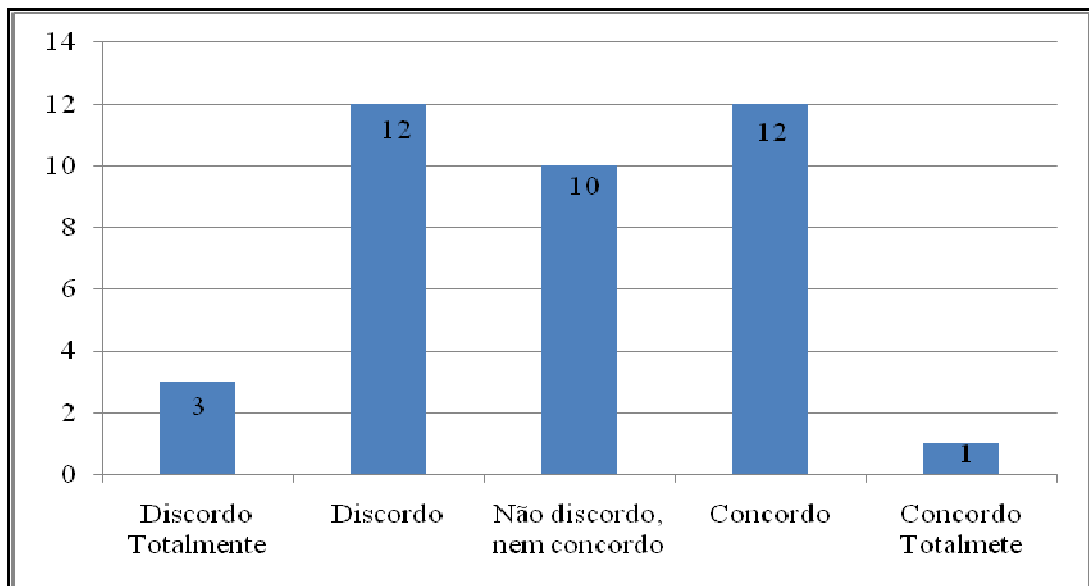


Gráfico 14 – Necessidades e motivação

Já na afirmativa “o termo motivação envolve sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador”, os respondentes são maioria em concordar. Os dados apresentados no Gráfico 15 mostram que 20 pessoas concordam, 12 concordam totalmente, 3 não discordam nem concordam, 1 discorda e 1 discorda totalmente com a afirmativa citada anteriormente.

Essa relação apresenta um aspecto interessante, pois observa-se que a população da presente pesquisa busca suprir sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, com suficientes desafios presentes no exercício das tarefas e atividades, do que apenas suprir suas necessidades. Apresenta-se claramente, a hierarquização das necessidades humanas de Maslow, pois os respondentes têm supridas algumas necessidades básicas (alimentação, saúde etc.) com os benefícios oferecidos pela organização, passando a ter necessidades de hierarquia maior, como por exemplo, reconhecimento e auto-realização.

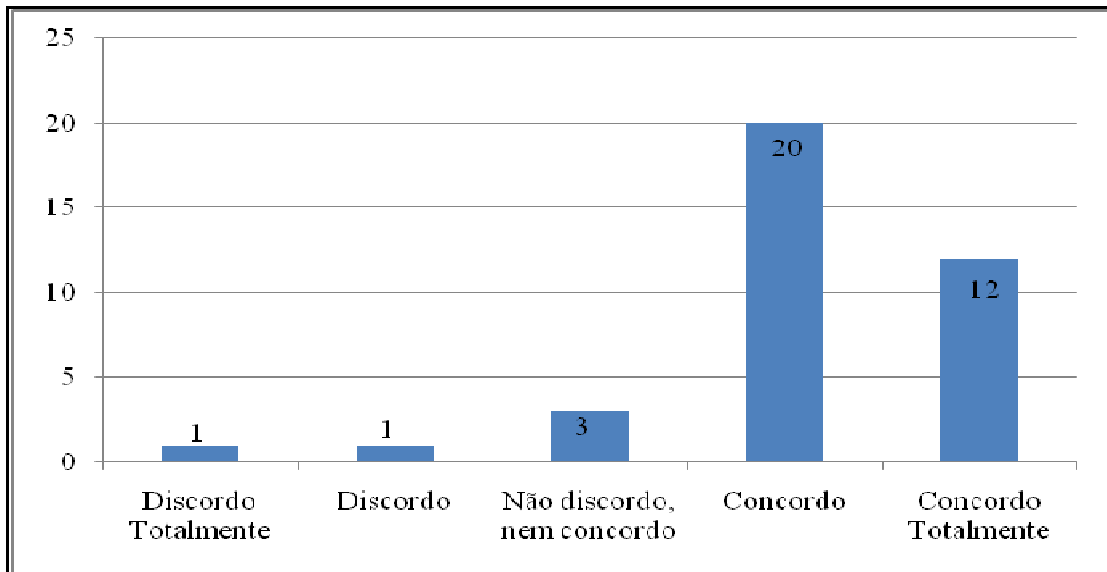


Gráfico 15 – Tarefas e atividades versus motivação

Quando questionados sobre a motivação e quais aspectos influenciam no comportamento das pessoas, a maioria dos respondentes discorda que ela depende do trabalho em si e não dos incentivos que as empresas possam dar aos funcionários, conforme Tabela 5. Neste mesmo contexto, quando questionados sobre a influência do dinheiro no seu rendimento, a maioria dos respondentes concorda ou concorda totalmente, que influi positivamente. A maioria também concorda, conforme se observa na Tabela 5, que o comportamento humano é orientado para resultados, onde as pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca, confirmando a Teoria de Vromm (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002).

Tabela 5 – Motivação e os aspectos que influenciam no comportamento das pessoas

Questão	Discordo Totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
A motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que as empresas possam dar aos funcionários.	5	21	6	5	0
%	13,5%	56,8%	16,2%	13,5%	0
Uma recompensa em dinheiro influi positivamente no seu rendimento.	1	2	1	16	17
%	2,7%	5,4%	2,7%	43,2%	46%
O comportamento humano é sempre orientado para resultados, onde as pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca.	3	6	5	20	3
%	8,1%	16,2%	13,6%	54%	8,1%

Portanto, verifica-se que os respondentes consideram que outras práticas motivacionais utilizadas pelo Banco Alfa também influenciam no comportamento das pessoas. Os dados demonstrados revelam que os funcionários consideram que os benefícios oferecidos pela organização, as oportunidades de ascensão profissional, os desafios presentes na execução de tarefas e atividades e a prática de avaliação de desempenho são fatores que influenciam positivamente nos seus comportamentos, assim como a PLR.

Assim, observa-se que o comportamento das pessoas é voltado para resultados, onde elas fazem coisas esperando sempre outras em troca. Pois, verificamos que os incentivos (benefícios, PLR etc.) são considerados fatores importantes que influenciam positivamente na motivação dos funcionários do Banco Alfa, ao mesmo tempo em que a população participante da presente pesquisa também considera que desafios presentes nas atividades e tarefas profissionais também são fatores que influenciam a sua motivação positivamente.

Por fim, percebe-se que os funcionários estão satisfeitos com o sistema de distribuição de lucros e resultados, pois influencia na motivação deles, como visto na análise das questões do bloco sobre a PLR. Quanto à importância dada pelos funcionários a PLR em comparação com outras formas de práticas motivacionais, observa-se que os benefícios oferecidos pelo Banco Alfa, a avaliação de desempenho e o reconhecimento são práticas consideradas de grande influência na motivação dos respondentes, conforme dados apresentados na análise do bloco de questões sobre a motivação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças e transformações no mundo organizacional são cada vez mais rápidas, e as práticas de remuneração de pessoas e retenção de talentos devem acompanhar essas transformações. As empresas exigem, cada vez mais, pessoas flexíveis, criativas, capazes de mudar e propiciar mudanças, daí a relevância dada por diversos autores nas alterações das políticas de recursos humanos que, direta ou indiretamente, acompanham essas transformações.

Nesse contexto, as organizações buscam um equilíbrio entre o êxito em “remunerar” seus funcionários com incentivos adequados (salários, prêmios, benefícios, oportunidades de ascensão profissional, segurança etc.) e motivá-los a alcançar os objetivos traçados pela empresa com trabalho, esforço, dedicação, pontualidade, assiduidade etc. garantindo, assim, a competitividade com eficiência e eficácia. Assim, buscou-se informações para analisar o quanto a PLR é fator motivador e incentivador para os funcionários do Banco Alfa, analisando-se a satisfação deles com a forma de distribuição dos lucros e resultados, os fatores que os estimulam a participar da PLR, outros fatores motivacionais e a importância da PLR em comparação com outras práticas motivacionais.

Em relação à PLR, observou-se que existem clareza e transparência na divulgação dos objetivos orçados e realizados, bem como a forma de distribuição dos lucros e resultados é considerada justa pelos respondentes, sendo que esses são aspectos presentes nas colocações de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004). A pesquisa também possibilitou verificar que a PLR no Banco Alfa é considerada pelos funcionários como um diferencial na motivação e, conseqüentemente na melhoria dos resultados, com convergência da participação deles na execução dos objetivos da organização, proporcionando também sentimentos de auto-realização, conforme colocado por Maximiano (2000). Portanto, observa-se que os elementos e fatores que estimulam os funcionários a participarem da PLR, são a participação na execução dos objetivos da organização e o sentimento de auto-realização.

Quanto à motivação, observa-se que os funcionários também consideram outros fatores motivacionais no Banco Alfa, além da PLR, como os benefícios oferecidos pela empresa e a avaliação de desempenho como forma de reconhecimento. No entanto, quanto à participação em treinamentos observa-se que é um benefício que não influencia na motivação. Porém, quanto às oportunidades de ascensão profissional as opiniões ficaram bem divididas, sendo que para alguns se mostra como fator motivacional e para outros não. Portanto,

verifica-se a confirmação da Teoria do CNT de Herzberg, onde os benefícios oferecidos pela organização apresentam-se como estímulos externos para que os funcionários se comportem da maneira esperada e se sintam estimulados a fazer o que a empresa quer (HERZBERG, 1987). Nesse mesmo contexto, observa-se, também a afirmação da Teoria da Valência, Instrumentalidade e Expectância de Vroom, onde o comportamento do indivíduo depende da premiação que receberá, mobilizando esforços ou não para seu desempenho (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002).

Ainda observou-se que os respondentes buscam suprir sentimentos de auto-realização, reconhecimento e crescimento profissional, buscando desafios no desempenho de suas atividades. Observa-se aqui a confirmação da Teoria da Hierarquização das Necessidades de Maslow, pois os funcionários do Banco Alfa têm supridas suas necessidades básicas (fisiológicas, segurança etc.) e buscam suprir as de maior hierarquia.

Portanto, observa-se que a PLR constitui elemento de motivação dos funcionários, sendo que é necessária a existência de transparência e clareza na divulgação dos objetivos da organização. Aliado a isso, é importante que todo funcionário tenha conhecimento dos critérios adotados, tenha consciência da sua importância no processo e compreenda que a participação nos lucros e resultados da empresa é uma recompensa pela dedicação, esforço e determinação para realização dos objetivos estratégicos orientados pela organização.

Com isso, como sugestão para o Banco Alfa, implementar mecanismos mais agressivos de participação dos funcionários nos resultados da empresa pode significar um diferencial competitivo para a organização, agregando valor para manter-se no mercado como instituição sólida que atende aos anseios dos clientes, acionistas, funcionários e da sociedade, isto também serve de sugestão para uma futura pesquisa nesta área, a partir do que foi observado neste estudo. Portanto, a PLR apresenta-se como uma prática motivacional que merece ser melhor pesquisada, buscando-se reconhecer seus aspectos positivos e negativos na influência dos resultados estratégicos das empresas e na motivação dos funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO ALFA. Disponível em: <www.bancoalfa.com.br>. Acesso em: 03 out. 2010.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação**: mitos, crenças e mal entendidos. RAE, v.30, n.2, abr/jun.1990.

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

BERGAMINI, Cecília. **Motivação**: uma viagem ao centro do conceito. RAE Executivo, Vol.1, Nº2, Nov. 2002 a Jan. 2003.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: ATLAS, 2008.

HAIR, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employess? **Harvard Business Review – Business Classics**: fifteen Key Concepts for Managerial Sucess, p.13-22, 1987.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, et al. **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASLOW, Abraham H.. **O diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da Hierarquia**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicol. USP, dez. 1990, vol.1, n.2, p.127-140. Disponível em: <<http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php>>. Acesso em: 07/08/2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2006.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS



Prezado(a) Colega,

O presente instrumento de pesquisa faz parte do trabalho final de conclusão do curso de Graduação em Administração, Modalidade à Distância, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, cujo tema versa sobre o quanto o Programa de Distribuição de Lucros e Resultados (PLR) é considerado como fator motivacional/incentivador para os funcionários do Banco nas agências de Porto Alegre-RS.

Solicitamos sua colaboração no sentido de responder com precisão e prontidão às questões elaboradas. Cabe salientar a importância da sua participação, bem como informar que os dados são sigilosos e de uso exclusivo da presente pesquisa, sua apresentação ocorrerá de forma agregada. Desde já, agradecemos a sua valiosa contribuição.

Acadêmico do Curso de Administração da UFRGS: Denise Elisabete Gorski de Moura
Coordenador: Amir Yanko Fagundes Holsbach
Telefone contato: 51 - 91168142

BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

Marque um X no espaço que corresponder a sua resposta

1. Sexo: () Masculino () Feminino
2. Qual a sua idade:
() até 25 anos () de 26 a 30 anos () de 31 a 35 anos () de 36 a 40 anos
() de 41 a 45 anos () de 46 a 50 anos () mais de 50 anos
3. Qual a sua escolaridade:
() Ensino Médio () Superior Incompleto () Superior Completo () Pós-Graduação
() Mestrado
4. Há quanto tempo você trabalha na empresa:
() até 5 anos () de 6 a 10 anos () de 11 a 15 anos () de 16 a 20 anos
() de 21 a 25 anos () de 26 a 30 anos () mais de 30 anos
5. Qual o cargo que você exerce na empresa:
() Escriturário () Caixa Executivo () Aux. Administrativo () Assistente
() Gerente de Módulo () Gerente Geral
6. Há quanto tempo você atua nesse cargo:
() até 2 anos () de 2 a 5 anos () de 5 a 10 anos () de 10 a 15 anos
() de 15 a 20 anos () de 20 a 25 anos () mais de 25 anos

BLOCO 2 – PROGRAMA DE DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS OU RESULTADOS

Marque um X no espaço que corresponder a sua resposta, sendo:

1-Discordo Totalmente 2-Discordo 3-Não discordo, nem concordo 4-Concordo 5-Concordo totalmente

QUESTÕES	1	2	3	4	5
7. A PLR é influenciada pelos resultados da produtividade e pelo desempenho da empresa com relação a seu lucro. Existem clareza e transparência na divulgação dos objetivos orçados e realizados pelas equipes.					
8. A PLR como prática de reconhecimento contribui para que você se sinta motivado.					
9. No Banco a PLR é distribuída de forma mista (uma parte fixa outra parte variável). Essa forma de distribuição dos lucros e resultados é justa.					
10. Vejo a PLR como forma de valorizar, aprovar e retribuir o trabalho da equipe.					
11. Existe transparência na divulgação dos resultados do banco.					
12. O Percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros e nos resultados é suficiente para motivar esforços e representar uma remuneração de risco.					

13. Nas negociações da PLR o banco valoriza os direitos do funcionário pela ética e pelo diálogo.					
14. A PLR como prática de reconhecimento não contribui para que você se sinta motivado.					
15. A PLR é uma forma legítima de parceria encarada pelos funcionários como parte de sua remuneração normal.					
16. Uma recompensa em dinheiro influi positivamente no seu rendimento.					
17. A participação nos lucros e resultados da empresa proporciona a você o sentimento de auto-realização ao participar da execução dos objetivos da organização.					
18. A PLR, como mecanismo de recompensa, representa um diferencial enquanto elemento de motivação para os trabalhadores e de melhoria nos resultados					
19. A PLR, como mecanismo de recompensa, influencia na participação dos funcionários com ideias e esforços.					

BLOCO 3 – MOTIVAÇÃO

Marque um X no espaço que corresponder a sua resposta, sendo:

1-Discordo Totalmente 2-Discordo 3-Não discordo, nem concordo 4-Concordo 5-Concordo totalmente

QUESTÕES	1	2	3	4	5
20. O reconhecimento representa um elemento de grande importância para o desempenho profissional.					
21. A motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que as empresas possam dar aos funcionários.					
22. A avaliação de desempenho é uma importante forma de reconhecimento.					
23. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador.					
24. As oportunidades de ascensão profissional oferecidas pelo Banco são motivadoras.					
25. A PLR como mecanismo de recompensa, representa um diferencial enquanto elemento de motivação para os trabalhadores e de melhoria nos resultados.					
26. Os benefícios oferecidos pela organização (vale-alimentação, plano de saúde, plano odontológico, auxílio-creche, MBA, QVT) são atrativos e influem positivamente no seu rendimento.					
27. Uma recompensa em dinheiro influi positivamente no seu rendimento.					
28. A participação em treinamentos é satisfatória e está em sintonia com a rotina de trabalho.					
29. Enquanto existir a necessidade, existe a motivação, quando a necessidade estiver satisfeita, acaba a motivação.					
30. O comportamento humano é sempre orientado para resultados, onde as pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca.					

Obrigada pela sua atenção!