

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KAMILLA DE SOUZA PIRES

**AS PERSPECTIVAS DOS COLABORADORES ACERCA DO
MODELO DE PREMIAÇÃO DAS METAS: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO**

FLORIANÓPOLIS/SC

2012/1

KAMILLA DE SOUZA PIRES

**AS PERSPECTIVAS DOS COLABORADORES ACERCA DO
MODELO DE PREMIAÇÃO DAS METAS: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri

FLORIANÓPOLIS/SC

2012/1

KAMILLA DE SOUZA PIRES

**AS PERSPECTIVAS DOS COLABORADORES ACERCA DO
MODELO DE PREMIAÇÃO DAS METAS: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DO RAMO IMOBILIÁRIO**

Esta monografia foi apresentada como TCC no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo à banca examinadora constituída pelo(a) professor(a) orientador(a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, dia, mês de 2012.

Professor Irineu Afonso Frey, Dr.
Coordenador de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor Sérgio Murilo Petri, Dr.
Orientador

Professor Leonardo Flach, Dr.
Membro

Letícia Meurer Krüger, Mestranda
Membro

Este trabalho é dedicado aos meus pais, que são sem dúvida, os melhores presentes que Deus poderia me dar. As minhas irmãs, que me ensinaram o valor de um laço fraterno e amizade verdadeira, por todo apoio e companheirismo. E ao meu esposo, pelo dia-a-dia que ele torna especial, por toda dedicação ao nosso amor e por me fazer tão feliz.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por guiar minha vida de forma tão sublime, me proteger e dar forças para vencer os desafios os quais tenho de enfrentar.

Agradeço aos meus pais, Vilson e Rosimeri, por me darem a graça da vida e ensinarem a vivê-la com dignidade, por me transmitirem valores e princípios e por serem responsáveis pela minha educação. Agradeço ao apoio e incentivo ao longo da graduação e por dedicarem suas vidas a mim e as minhas irmãs, sempre com muito amor, carinho e ternura. Meu amor por eles é incondicional.

Ao meu esposo Ricardo, por estar sempre ao meu lado, pela dedicação ao nosso amor, pelo companheirismo e por me abrilhantar com o melhor presente que poderia imaginar, nossa filha Júlia, que já está presente em meu ventre.

A minha irmã Mayara, pelas boas risadas que juntas compartilhamos e por estar sempre presente em minha vida, tornando-a muito mais feliz.

Em especial a minha irmã Paula, pois sem seu apoio e incentivo este trabalho não teria sido concluído. Por todos os momentos dedicados a me ajudar, deixo aqui registrada a minha eterna gratidão. Agradeço a amizade e ao amor que nos une e a sua presença em minha vida, enchendo-a de felicidade e orgulho.

Ao amigo e cunhado Felipe Michelon, que de uma forma muito valiosa torceu e vibrou com a realização deste trabalho.

Ao meu orientador e professor Sérgio Murilo Petri, pelos ensinamentos e dedicação na condução deste trabalho e aos demais professores da Universidade pelos conhecimentos transmitidos ao longo do curso.

Aos membros da banca, que se dispuseram a participar da avaliação desta monografia.

A empresa objeto deste estudo, que permitiu o desenvolvimento desta pesquisa. Em especial, agradeço a gerente de Recursos Humanos Anna Dágila, pelo acompanhamento e incentivo e também ao Gestor de Projetos de TI Danilo Motta, pela paciência e dedicação ao aplicar o questionário por meio do software LimeSurvey.

E a todos os familiares e amigos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

RESUMO

PIRES, Kamilla de Souza. **As perspectivas dos colaboradores acerca do modelo de premiação das metas: um estudo de caso em uma empresa do ramo imobiliário.** 2012. 58 folhas. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

Garantir que a organização continue com bons resultados e se mantenha numa trajetória de sucesso é motivo de preocupação para todos os setores da empresa. Sendo assim, a remuneração variável surge como uma ferramenta capaz de promover a motivação dos colaboradores e de incentivá-los a agir com foco nos objetivos organizacionais. Desta forma, este trabalho objetiva verificar as perspectivas dos colaboradores de uma empresa do ramo imobiliário em relação ao programa de remuneração variável, bem como no que diz respeito à influência desse programa na motivação dos funcionários. A metodologia utilizada, em relação aos objetivos, é considerada descritiva, sendo o problema abordado tanto de forma qualitativa como quantitativa. Para atingir o objetivo, aplicou-se questionário na empresa composto de 19 questões fechadas. Foram distribuídos 50 questionários, de modo que 47 foram respondidos. Conforme cálculo estatístico, admitindo-se um erro amostral de 5%, chegou-se a amostra mínima aproximada da pesquisa de 45 funcionários. Por meio das respostas obtidas foi possível constatar que há um efeito positivo do programa de participação nos lucros e resultados (PLR) sobre a motivação dos funcionários. Os resultados referentes às expectativas dos funcionários em relação às metas fixadas no programa de PLR e aos indicadores utilizados evidenciaram que os colaboradores se sentem motivados a permanecer trabalhando na empresa durante muito tempo. Adicionalmente, verificou-se que os mesmos compreendem o referido programa e sua divulgação, além de saberem claramente quais metas seus setores devem atingir. Vislumbrou-se que os funcionários estão com expectativas positivas quanto às metas que são fixadas no programa de PLR.

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

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PL – Participação nos Lucros

PR – Participação nos Resultados

PLR - Participação nos Lucros e Resultados

MP – Medida Provisória

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Cálculo estatístico amostral.....	16
Quadro 2: Exemplo de escala <i>Likert</i> com cinco níveis.....	18
Quadro 3: Vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros.....	24
Quadro 4: Vantagens e fatores condicionantes da remuneração por resultados.....	25
Quadro 5: Etapas da implantação de um programa de remuneração variável.....	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: O programa de participação nos lucros ou resultados (PLR) motiva os colaboradores a continuarem trabalhando na empresa.....	35
Gráfico 2: Respostas sobre o programa de PLR como forma de incentivo para permanecer trabalhando na empresa relacionadas ao tempo de serviço.....	35
Gráfico 3: Compreensão de que a adoção de um programa de PLR seja uma maneira da empresa valorizar seus funcionários.....	36
Gráfico 4: O programa de PLR adotado pela empresa estimula a melhoria na execução do trabalho.....	36
Gráfico 5: A participação nos lucros ou resultados oferecida pela empresa instiga aos colaboradores atingirem as metas	37
Gráfico 6: Atingir as metas estabelecidas no programa de PLR traz benefícios tanto para o funcionário quanto para a empresa.....	37
Gráfico 7: Compreensão e ciência das regras do programa de participação nos lucros ou resultados da empresa	38
Gráfico 8: Cada funcionário sabe as metas que seu setor deve atingir para a receber parcela variável da PLR.....	39
Gráfico 9: A divulgação dos resultados atingidos no programa de PLR é realizada de modo claro e compreensível.....	40
Gráfico 10: A divulgação das metas é realizada periodicamente, mantendo os colaboradores atualizados.....	40
Gráfico 11: As metas definidas no programa de PLR da empresa são realistas e com esforço é possível atingi-las.....	41
Gráfico 12: Respostas sobre a possibilidade de alcançar as metas relacionadas com o tempo de serviço.....	41
Gráfico 13: A empresa seleciona corretamente as metas para o programa de PLR.....	42
Gráfico 14: O trabalho individual é reconhecido pela empresa quando determinado setor atinge as metas do programa de PLR	43
Gráfico 15: A dedicação em atingir as metas está atrelada a importância que o recebimento da PLR tem para as finanças dos funcionários.....	43
Gráfico 16: Os colaboradores se mostram dispostos em ajudar outros setores que não conseguem atingir suas metas, pois isso interfere no resultado do grupo.....	44

Gráfico 17: O programa de PLR ajuda a manter bons funcionários na empresa.....	45
Gráfico 18: Respostas sobre o incentivo de manter bons funcionários na empresa pelo programa de PLR relacionadas com o tempo de serviço.....	45
Gráfico 19: O programa de PLR estimula a competitividade entre as agências, na busca de atingir a melhor colocação.....	46
Gráfico 20: É justo que o valor pago de PLR seja dividido por todos os colaboradores da agência.....	47
Gráfico 21: A forma como ocorre o pagamento da parcela do programa de PLR da empresa é justa.....	47
Gráfico 22: Seria mais interessante se a empresa elaborasse o programa de PLR para aplicação semestral.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	16
1.4.1 População e amostra.....	16
1.4.2 Procedimentos para coleta de dados.....	17
1.4.3 Questionário.....	17
1.5 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	18
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 RECOMPENSAR PESSOAS.....	20
2.2 REMUNERAÇÃO.....	21
2.3 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	22
2.3.1 Participação nos Lucros (PL).....	23
2.3.2 Participação nos Resultados (PR).....	25
2.3.3 Participação nos Lucros e Resultados (PLR).....	26
2.3.4 Implantação de um programa de remuneração variável.....	27
2.3.5 Legislação brasileira.....	29
2.4 MOTIVAÇÃO.....	31
3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	33
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	33
3.1.1 Características dos colaboradores.....	34
3.1.2 Avaliação e motivação dos colaboradores em relação ao PLR.....	34
3.1.3 Análise das expectativas dos funcionários em relação às metas fixadas no PLR.....	38
3.1.4 Avaliação da influência do PLR sobre o exercício da atividade laborativa.....	43
3.1.5 Avaliação sobre o pagamento do PLR.....	46
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	48

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
4.1 LIMITAÇÕES.....	51
4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXO.....	55

1 INTRODUÇÃO

Garantir que a organização continue com bons resultados e se mantenha numa trajetória de sucesso é preocupação para todos os setores da empresa. Entretanto, o declínio do desempenho da maioria das empresas não está na escassez de conhecimento técnico, mas na maneira de lidar com as pessoas. De acordo com Bergamini (1997), foge a nossa compreensão o costume dos gestores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico.

Ao contrário disso, os sentimentos, as expectativas, e as diferenciadas motivações devem ser considerados paralelamente ao trabalho técnico executado. Ter a capacidade de envolver e comprometer os colaboradores com as estratégias de negócio é o modo de potencializar bons resultados nas organizações.

Em um ambiente competitivo e turbulento, não há como tratar de empresas de sucesso sem citar como funciona o desenvolvimento organizacional no quesito remuneração, pois a motivação e o comprometimento dos colaboradores são fatores de suma importância para garantir a sustentação dos negócios.

Segundo Garret e Dias (2003), os sistemas de remuneração das organizações deixaram de se limitar apenas as políticas de cargos e salários e aos planos de benefícios. Percebe-se que há entre as empresas uma necessidade de criar um sistema de compensação e de reconhecimento dos resultados alcançados, mas que esteja diretamente entrelaçado aos objetivos estabelecidos na estratégia empresarial.

Sendo assim, a remuneração variável surge como uma ferramenta capaz de promover a motivação dos colaboradores e de incentivá-los a agir com foco nos objetivos organizacionais.

Desta forma, este trabalho destinou-se a verificar a perspectiva dos colaboradores de uma empresa do ramo imobiliário em relação ao programa de remuneração variável, bem como no que diz respeito à influência desse programa na motivação dos funcionários.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Remunerar os funcionários pelo seu tempo dedicado à empresa não é o suficiente para que a organização adquira os melhores resultados. É fundamental estimulá-los ininterruptamente a buscar melhorias e inovações que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais.

Uma das recompensas motivacionais que vincula as metas e objetivos das organizações ao lucro e aos resultados é a remuneração variável, creditada em favor do colaborador.

De acordo com Corrêa (1999, p.33) “a participação nos lucros ou resultados é, com toda certeza, o modelo mais evoluído de relacionamento entre capital e trabalho”. Dessa forma, trata-se de uma ferramenta capaz de incentivar os funcionários a desempenharem seus trabalhos com maior eficiência e qualidade.

Entretanto, Chiavenato (2010) discute que o dinheiro é o fator que pode motivar as pessoas, mas que deve ser utilizado de maneira cautelosa. Apesar de representar uma enorme oportunidade de motivação, o programa de remuneração variável precisa ser reconhecido, entendido e aprovado pelos colaboradores, haja vista que o aspecto pecuniário não se apresenta como escopo único do programa.

Com efeito, o presente estudo visa a responder a seguinte questão-problema: como os colaboradores de uma empresa do ramo imobiliário avaliam o programa de remuneração variável no processo motivacional?

1.2 OBJETIVOS

Com intuito a responder a questão-problema, este trabalho apresenta um objetivo geral, cujo alcance é complementado com objetivos específicos, conforme apresentado a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Evidenciar a avaliação do programa de remuneração variável implantado em uma empresa do ramo imobiliário sob o aspecto motivacional dos seus colaboradores.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) avaliar a motivação dos colaboradores em relação ao programa de participação nos lucros e/ou resultados (PLR) utilizado na empresa estudada;
- b) analisar as expectativas dos funcionários em relação às metas fixadas no programa de PLR e aos indicadores utilizados; e

c) avaliar a influência do programa de PLR sobre o exercício da atividade laborativa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho monográfico justifica-se por sua relevância no contexto gerencial, uma vez que objetiva, a partir da publicação dos resultados alcançados na pesquisa, a melhoria do programa de participação dos lucros e/ou resultados que atenda as necessidades dos colaboradores e os objetivos da organização em estudo.

Ademais, a obtenção de lucro é um dos principais objetivos das empresas. Porém, um dos aspectos diferenciais mais importantes está na recompensa da geração desse lucro aos seus funcionários.

Sendo assim, a estruturação de um sistema de recompensas deve ser feito de tal modo que evidencie e alinhe a intenção da gestão da organização com o que se pretende motivar, incentivar e estimular.

Dentre os componentes dos sistemas de recompensa, Hipólito (2002) define que o salário trata-se de uma parcela fixa, paga regularmente como recompensa das atribuições de cada função, tempo de atuação na empresa, conhecimentos e habilidades.

No entanto, a parcela fixa tornou-se incapaz de alinhar os interesses dos colaboradores com os objetivos das empresas. Com isso, a remuneração variável surge como modo para atrelar o desempenho aos resultados alcançados.

Dessa forma, percebe-se que a remuneração variável complementa a remuneração fixa, tornando esta cada vez mais uma recompensa de diferencial competitivo.

Além disso, não basta simplesmente implantar um programa de remuneração variável. Conforme Bergamini (1997), as organizações continuam tendo que criar condições para que as pessoas permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte das suas atribuições.

Portanto, espera-se com este trabalho identificar como os colaboradores de uma empresa do ramo imobiliário avaliam, sob o aspecto motivacional, o programa de participação nos lucros e/ou resultados.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto a sua natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, visto que se destina a investigar e demonstrar hipóteses sugeridas por modelos teóricos determinados. No que concerne à forma de abordagem do problema, a pesquisa é classificada tanto como qualitativa, quanto quantitativa.

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa é considerada descritiva, pois tem como finalidade descrever, armazenar e interpretar as características entre as variáveis a partir da coleta de dados.

Para o alcance dos objetivos geral e específicos, o tipo de pesquisa utilizado neste trabalho é o estudo de caso, uma vez que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p. 37).

1.4.1 População e amostra

A população que compõe esta pesquisa são os funcionários de uma empresa do ramo imobiliário e que estão vinculados ao programa de PLR. Lembra-se que como o referido programa da empresa é anual, fizeram parte da pesquisa apenas os colaboradores que já haviam sido admitidos antes de 2012.

Sendo assim, no momento de realização da pesquisa constatou-se que o total de colaboradores da empresa era 137, incluindo os setores operacional e administrativo. Entretanto, o corpo funcional que possuía metas, ou seja, fazia parte do programa de PLR, era composto por 50 colaboradores.

Dessa forma, considerou-se a população de 50 funcionários e realizou-se o cálculo estatístico conforme a fórmula apresentada por Barbetta (2010) para verificar o tamanho mínimo da amostra, considerando um erro amostral de 5%.

Quadro 1: Cálculo estatístico amostral

Cálculo	Legenda
$n_0 = 1 / E^2$, com $E^2 = 0,05$ $n_0 = 400$	N: número de elementos da população n: número de elementos da amostra n_0 : primeira aproximação para o tamanho da amostra E: erro amostral variável
Para uma amostra de 50 elementos: $n = (N \cdot n_0) / (N + n_0)$ $n = (50 \cdot 400) / (50 + 400)$ $n = 45$	

Fonte: Adaptado de Barbetta (2010) com base nos dados da pesquisa.

Conforme cálculo estatístico demonstrado no Quadro 1, admitindo-se um erro amostral de 5%, a amostra mínima aproximada da pesquisa deve ser de 45 funcionários.

1.4.2 Procedimentos para coleta de dados

Para coletar os dados utilizados no presente trabalho foram aplicados questionários aos colaboradores, compostos por 19 questões/afirmativas. Primeiramente, enviou-se o projeto inicial ao setor de Recursos Humanos para avaliação em fevereiro de 2012; posteriormente, após autorizado em março de 2012, fez-se o envio dos questionários por e-mail em abril de 2012 por meio do software LimeSurvey – livre para aplicação de questionários online – para o e-mail profissional de cada colaborador, disponível no período de 3 dias, sem a exigência de identificação.

No período de aplicação da pesquisa 50 funcionários estavam trabalhando regularmente. Dessa forma, de todos os questionários enviados, 47 foram respondidos no prazo solicitado e participaram da pesquisa, satisfazendo o percentual de 94% da amostra mínima e o erro amostral de 5%.

1.4.3 Questionário

O instrumento de pesquisa utilizado no presente trabalho foi o questionário composto por 19 questões/afirmativas fechadas (Anexo). De acordo com Gil (2010), a elaboração do questionário consiste em demonstrar os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos, não existindo normas definidas a respeito da elaboração.

A fim de se garantir a qualidade das respostas foram resguardados os nomes dos funcionários para que os mesmos respondessem de forma espontânea sem coação. Para auxiliar na conclusão dos dados obtidos achou-se necessário traçar um perfil dos entrevistados com os seguintes itens: Sexo, Idade, Tempo de empresa, Escolaridade e Estado Civil.

As questões que compõem o questionário foram elaboradas com o objetivo de verificar se há uma contribuição da participação nos lucros ou resultados no comprometimento e na motivação dos funcionários que trabalham na empresa pesquisada.

As questões foram divididas em três grupos: i) sobre o sentimento geral dos funcionários em relação ao programa de PLR da empresa, ii) em relação às metas

estabelecidas no programa e aos indicadores utilizados e iii) sobre a forma e o valor do pagamento da participação.

Para melhor avaliar as respostas, nesta pesquisa foi utilizada a variação de uma escala *Likert*. De acordo com Labes (1998), quando as perguntas são fechadas o ideal é utilizar variações da escala *Likert* para definir o grau que corresponde a opinião ou a resposta. A seguir, tem-se o Quadro 2 da escala de cinco níveis, utilizada neste trabalho.

Quadro 2: Exemplo de escala *Likert* com cinco níveis

Discordo totalmente	Discordo em parte	Indiferente	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Labes (1998) com base nos dados da pesquisa.

1.5 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Nesta seção são apresentadas a delimitação e as limitações da pesquisa, ou seja, demonstra-se o que se destina e o que não se destina realizar, bem como o alcance das conclusões que o trabalho permite alcançar. A presente pesquisa está delimitada a atender seus objetivos especificados na seção 1.2, e a metodologia conforme delineada na seção 1.4.

Nesse contexto, podem ser identificadas algumas limitações quanto aos resultados alcançados. A monografia não propõe um modelo de programa de PLR que melhore a motivação dos colaboradores ou os resultados da empresa.

Apesar de buscar identificar as perspectivas dos funcionários em relação ao programa de PLR de uma empresa específica do ramo imobiliário, a pesquisa pode ser aplicada em quaisquer outras organizações que utilizem a remuneração variável. Por esse motivo, os resultados obtidos são particularidades de cada pesquisa.

Constitui-se limitação da pesquisa a veracidade das respostas extraídas dos questionários aplicados. Não foi feita uma segunda aplicação de questionário e não ocorreu nenhum fato que influenciasse na resposta de cada colaborador.

Também é fator limitante a existência de colaboradores na empresa contratados com menos tempo de experiência com o programa de PLR. De qualquer forma, só participaram da pesquisa os funcionários que foram admitidos anteriormente a 2012.

Em remate, há pretensão de se apresentar uma forma flexível para responder a questão-problema deste trabalho. Considera-se que outras organizações possam identificar

outras questões ou aspectos que sejam pertinentes e que modifiquem a proposta apresentada nesta pesquisa.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O desenvolvimento deste trabalho está estruturado em quatro capítulos: introdução; fundamentação teórica; resultados da pesquisa; e considerações finais. Anteriores aos capítulos estão presentes o resumo, as listas, o sumário e outros elementos iniciais. Após o último capítulo, consta o anexo mencionado ao longo do desenvolvimento.

No primeiro capítulo, denominado introdução, apresentam-se as finalidades e a abrangência da pesquisa, que se inicia com uma contextualização que conduz ao tema e ao problema. Posteriormente, são evidenciados os objetivos geral e específicos e a justificativa do presente estudo. Logo após, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, suas delimitações e limitações, seguidos da organização do trabalho.

O capítulo 2, denominado fundamentação teórica, apresenta a revisão de literatura do presente estudo, que abrange conceitos de remuneração variável e motivação, oferecendo a base conceitual para a abordagem do problema.

No capítulo 3, denominado resultados da pesquisa, constam o estudo de caso e a análise dos dados obtidos na pesquisa. Inicia-se com uma breve apresentação da empresa em estudo e seu programa de participação nos lucros e resultados. Em seguida, são apresentadas a coleta e a análise dos dados.

Por fim, o quarto capítulo apresenta as considerações finais. Primeiramente, é avaliado o alcance de cada um dos objetivos geral e específicos, evidenciando-se as seções do trabalho que demonstram o cumprimento. Em seguida, é apresentada uma síntese das principais conclusões obtidas a partir dos resultados da pesquisa, finalizando-se com sugestões para pesquisas e trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se uma discussão sobre recompensar pessoas, particularmente na forma de remuneração variável, que inclui os programas de participação nos lucros (PL), participação nos resultados (PR) e participação nos lucros e resultados (PLR), e sobre motivação nas empresas.

2.1 RECOMPENSAR PESSOAS

As tomadas de decisões acerca da estruturação, do funcionamento e da implantação dos sistemas de recompensas, bem como o seu constante controle, caracterizam-se como um conjunto de tarefas críticas para o setor de gestão de pessoas. Além disso, a etapa de recompensar as pessoas reflete “mais que o poder de compra ou o padrão de vida que o salário ou outras formas de recompensa podem proporcionar, sua importância está atrelada a um valor simbólico que representa o quanto o indivíduo *vale* para a organização” (HIPÓLITO, 2002, p.87).

Adicionalmente, Chiavenato (2010) esclarece que as práticas de recompensar as pessoas estão intrinsecamente relacionadas aos fatores para o estímulo e motivação dos colaboradores da organização, uma vez que se têm de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos pessoais a serem concretizados.

Os processos de compensação tornam-se cada vez mais importante aos olhos dos gestores, à medida que têm o poder de alterar indiretamente os resultados e objetivos da empresa. Dessa maneira, Hipólito (2001) constata que a competitividade entre as organizações instiga a preocupação das organizações com a questão salarial, fazendo com que cresça o número de estratégias e variáveis que circundam os sistemas de compensação.

Nesse passo, surgem diversos sistemas de compensação, baseados em cargos, competências, habilidades, desempenho e compostos por infindades de benefícios que podem estar interligados a metas, lucros ou resultados. Entretanto, Garret e Dias (2003) acenam que

o principal desafio é compreender as necessidades da organização. A política de recompensas precisa estimular esforços na direção da estratégia de negócios da empresa e cooperar para isso. Também deve contribuir para inserir em seu grupo, e ali manter, colaboradores que possam garantir sua performance.

Portanto, percebe-se que o programa de compensação deve estar diretamente interligado com o planejamento estratégico da organização. Dessa forma, a empresa consegue alcançar seus objetivos e em contrapartida reconhecer e retribuir seus colaboradores pelo desempenho na organização.

2.2 REMUNERAÇÃO

No mundo turbulento do capitalismo, nenhuma pessoa presta serviço sem esperar em troca alguma contrapartida. Da mesma forma, o colaborador de uma empresa está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com as suas competências e habilidades desde que receba uma recompensa adequada (CHIAVENATO, 2010).

Nesse passo, alude-se que a remuneração é uma recompensa comumente dada pela empresa ao seu funcionário em troca de sua mão-de-obra. Sendo assim, Ribeiro (2005) define que remuneração é a principal característica para o trabalho assalariado, compreendendo tudo aquilo que é auferido em troca da força de trabalho, como todas as outras formas de retorno financeiro e benefícios recebidos pelos funcionários.

Dessa forma, as organizações começaram a ter que se preocupar com as diversas formas de remuneração existentes. Conforme descreve Garrido (1989),

A empresa precisa estabelecer o desenho ideal de uma política de remuneração perfeitamente afinada com suas estratégias organizacionais. Isto significa tomar decisões de impacto, pois a administração do bem mais valioso da organização, seus recursos humanos, exigirá um esforço integrado de todos os segmentos da empresa.

Além disso, Gil (2001) acrescenta que as empresas começaram a compreender que os programas de remuneração foram ultrapassados por novas estruturas, estratégias e processos de trabalho. Por esta razão, a maioria delas passou a procurar soluções mais ajustadas com seus valores de qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

Para Wood Junior e Picarelli Filho (1996), a maioria das empresas utiliza sistemas tradicionais de remuneração, usualmente baseados em cargos e funções. Porém, estes sistemas, quando excluem diferentes alternativas de remuneração, além de serem obsoletos, acabam gerando barreiras às inovações da organização, instituindo-se em obstáculos à concretização e ao avanço da transformação da organização do trabalho.

Desse modo, percebe-se que a remuneração tem um papel essencial tanto no processo de estratégia organizacional, quanto na troca dos serviços do funcionário por incentivos financeiros e não financeiros. Ademais, deve transmitir a expectativa do desempenho individual, do grupo de trabalho e da organização em determinado período.

2.3 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A política de remuneração de uma empresa compreende o conjunto de variadas formas de retribuição que se complementam e procuram alinhar o desempenho dos indivíduos com as estratégias empresariais. Dessa maneira, Chiavenato (2010) explica que a remuneração pode ser baseada em um valor fixo, neste caso abrangendo salários mensalistas ou por hora, ou pode ser variável de acordo com critérios antecipadamente estabelecidos como metas, resultados e lucros.

Nas organizações o salário é muitas vezes definido em razão do conjunto de responsabilidades, habilidades e da complexidade atribuídas ao trabalho do profissional, enquanto que a remuneração variável está interligada ao controle da performance/desempenho, podendo ou não existir, em virtude dos resultados alcançados (HIPÓLITO, 2002).

Nesse passo, Garrido (1989) explica que muitas empresas vinculam o pagamento da parcela referente ao programa de remuneração variável à avaliação de desempenho dos seus funcionários. Dessa forma, a organização avalia seus colaboradores por escolha forçada, ou seja, baseada em indicadores fixos e metas, que correspondem a diferentes graus de desempenho.

Por essa razão, as empresas estimulam seus funcionários a alcançarem metas cada vez mais elevadas, a obterem melhores desempenhos e, por conseguinte, melhores resultados. Sendo assim, a utilização da remuneração variável é interessante quando atrela a compensação ao empenho realizado para conseguir determinado resultado. Portanto, quanto mais evidente for esta relação, melhor para a empresa e para o colaborador (WOOD JUNIOR; PICARALLI FILHO, 1996).

O sistema de remuneração que varia conforme determinados critérios pode utilizar como base de cálculo mais do que o resultado financeiro da organização, e assim, prover-se de critérios previamente estabelecidos para determinação do valor a ser creditado ao funcionário. A base de cálculo pode compreender as metas individuais, de um setor ou de

toda uma unidade. Por isso, cada organização deve estabelecer seus critérios de modo a alavancar seus resultados.

Nessa toada, é fundamental que a remuneração variável esteja alinhada diretamente com as estratégias da empresa. Segundo Aaker (2001), os colaboradores devem ser incentivados a executarem e implantarem a estratégia, e esse estímulo pode ser alcançado associando a estrutura de remuneração utilizada ao alcance de metas e objetivos de desempenho operacional.

Os programas de remuneração variável podem ser elaborados de diversas maneiras e cada empresa escolherá a que melhor lhe convir. Dentre os mais comuns, destacam-se o programa de participação nos lucros, programa de participação nos resultados e programa de participação nos lucros e resultados.

Adicionalmente, Garret e Dias (2003) elencam algumas empresas que adotaram programas de remuneração baseados em resultados: a Asea Brown Boveri baseia-se na participação nos resultados e bônus gerencial; o Grupo Algar, engloba fatores quantitativos e qualitativos na definição da sua política de remuneração variável; o Grupo Pão de Açúcar, emprega a remuneração variável para os executivos e a participação para os demais colaboradores; e a Serasa, a Intelig e a Aventis Pharma, utiliza a participação nos resultados.

Percebe-se que a remuneração baseada em critérios variáveis é uma prática comumente utilizada e que deve ser instituída conforme o ambiente de cada empresa. É possível que se elabore um sistema de recompensa com uma série de alternativas e aplicação, porém o principal desafio será compreender as reais necessidades da organização. A política de compensação deve motivar esforços nos colaboradores para que traga resultados positivos para a empresa como um todo.

2.3.1 Participação nos Lucros (PL)

Os programas de PL são norteados pelos ganhos da empresa, visando relacionar a remuneração com o sucesso da organização. De acordo com Becker (1998), a “participação nos lucros é aquela em que o valor a ser distribuído é proporcional ao volume de lucros alcançados pela empresa em determinado tempo”. Nesse tipo de programa, a participação atribuída aos trabalhadores é diretamente proporcional à lucratividade da empresa e não está relacionada aos resultados ou às metas empresariais.

Da mesma forma, Marinakis (1997) acrescenta que o valor distribuído a título de remuneração é resultado da aplicação de um percentual pré-definido sobre o lucro. Sendo assim, os trabalhadores recebem determinada quantia ou percentual quando há lucro, deixando de receber quando há prejuízo.

Portanto, verifica-se que não se costuma utilizar fórmulas relacionando indicadores e resultados a prêmios ou aumento de salários. O recebimento das bonificações é atrelado aos resultados globais da empresa, sendo que a base é o lucro.

Compreende-se por lucro o lucro contábil de um período específico, depois de deduzido as receitas operacionais da empresa, ou seja, todos os custos e despesas decorrentes e necessários para a obtenção dessas receitas. O valor resultante, que poderá ser positivo ou negativo, dá-se o nome de lucro ou prejuízo, respectivamente, e abrange tanto aspectos econômicos como financeiros (CÔRREA, 1999).

A seguir, tem-se o Quadro 3, que apresenta as vantagens e os fatores condicionantes da participação nos lucros.

Quadro 3: Vantagens e fatores condicionantes da participação nos lucros

VANTAGENS	FATORES CONDICIONANTES
aumenta, entre os funcionários, a compreensão a natureza do negócio	percentual da remuneração total representada pela participação nos lucros deve ser suficiente para estimular esforços e para representar risco de perda
reforça importância da convergência de esforços	
leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistema	transparência na divulgação dos resultados
reduz resistência a mudanças	visão mais clara do vínculo entre ações individuais, ações grupais, resultados setoriais, resultados globais e influências externas
aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes	

Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (p.86, 1996).

Entre as vantagens da PL, está o fato de, no caso a organização apurar prejuízo no período, ela está isenta do pagamento dos bônus aos seus funcionários. Dentre as desvantagens destaca-se o fato de ter que divulgar informações quanto ao lucro apurado pela empresa, o que pode ser interpretado por algumas pessoas como manipulação dos números.

Adicionalmente, Becker (1998) argumenta que a qualidade da comunicação entre a empresa e o colaborador é essencial, para proporcionar transparência e confiança mútua para sustentar ambos os interesses. É necessário que haja total confiança entre a empresa e seus empregados, de modo que todos estejam comprometidos com as metas definidas.

Ademais, a alta direção da organização precisa levar em consideração algumas particularidades e necessidades da empresa, como por exemplo: de que maneira melhorar

sua posição no mercado; como coibir ações de seus concorrentes; como fortalecer seus pontos fortes e corrigir os pontos fracos, elevar o grau de cultura de seus empregados e racionalizar seus custos (CORRÊA, 1999).

2.3.2 Participação nos Resultados (PR)

A remuneração por resultados comumente associa um sistema de bônus e benefícios com a prática da organização. O recebimento da parcela variável é interligado ao cumprimento das metas e dos objetivos previamente estabelecidos. Ademais, também há um acordo para conversão dos resultados atingidos para os prêmios individuais ou coletivos.

Becker (1998) define PR como a concessão do benefício distribuído, relativo aos resultados alcançados, não necessariamente contábeis, que as organizações esperam atingir e podem apresentar-se de diversas maneiras, desde metas de qualidade e produtividade até índices de rotatividade ou de integração da equipe de trabalho.

A PR, conforme Costa (1997), “não implica necessariamente no aumento da receita da empresa, mas pode contribuir para alavancar rendimentos ou amenizar prejuízos”.

O uso recente desse tipo de participação ganhou grande impulso devido a sua capacidade de apoiar e reforçar algumas práticas emergentes, como: participação, envolvimento, orientação para resultados e trabalho em grupos (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1996).

Quadro 4: Vantagens e fatores condicionantes da remuneração por resultados

VANTAGENS	FATORES CONDICIONANTES
reforça cultura participativa e trabalho em grupo	estruturas organizacionais pequenas (células, minifábricas etc.) para que o veículo entre ação e resultado seja claro
melhora coordenação do trabalho	
leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas	sistemas de medição simples, transparentes e eficazes
leva a uma ênfase em melhoria da qualidade e redução de custos	atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo
incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão	grupos maduros e capacitados
reduz resistência a mudanças	objetivos eficazes
aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes	
	cultura e sistemas que permitam aos operários participar da gestão.

Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (p.85, 1996).

Dentre as vantagens da participação nos resultados, é que, diferente do critério do lucro, esse modelo proporciona menor abertura de informações aos colaboradores. Dentre

as desvantagens, evidencia-se que a empresa deverá pagar o bônus aos funcionários pelo cumprimento das metas, mesmo se apurar prejuízo no período.

Nessa toada, Pontes (1995) afirma que nesse modelo de participação são propostos resultados econômicos e financeiros, como receitas, custos e lucros, resultado de satisfação de clientes e resultados operacionais, que levam em consideração fatores de qualidade e produtividade.

O objetivo principal do programa deve ser o envolvimento das pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançar na reflexão e definição de ações mais adequadas à consecução dos resultados e na própria avaliação dos resultados atingidos. Quanto maior o desempenho alcançado, maior será a participação que será repassada aos empregados.

Um aspecto a ser considerado na implementação do programa de PR é que este não deve ser copiado ou mesmo importado de uma empresa para outra. Emanuelle Clasen (2000) explica que isso se deve ao fato de que organizações possuem características, objetivos, atividades e prioridades diferentes umas das outras. Por mais semelhantes que possam parecer, cada empresa é única e exclusiva e apresenta peculiaridades e detalhes que as diferenciam umas das outras.

2.3.3 Participação nos Lucros e Resultados (PLR)

O programa de PLR representa a “soma” do programa de participação nos lucros com o programa de participação nos resultados. Dessa maneira, vislumbra-se que as metas e os objetivos definidos nesta modalidade, estão associados tanto ao lucro quanto aos resultados.

Portanto, Wood Junior e Picarelli Filho (1996) sintetizam que a remuneração variável pode ser dividida em dois grandes grupos: a participação lucros e a remuneração por resultados. A primeira foca nos resultados globais da empresa; a segunda enfoca as metas e os objetivos definidos pela empresa e seus funcionários.

Contudo, Rosa (2000) afirma que o programa de PLR está associada também ao atingimento dos resultados, ou seja, mesmo se a meta de lucro não for atingida uma parcela da remuneração variável poderá estar garantida, da mesma forma que pode não estar.

O sucesso na escolha de um programa de PLR está diretamente relacionado à vontade dos gestores da empresa, que visam sua implantação. O programa de PLR precisa ser vista como algo bilateral e eficaz, que irá favorecer tanto a organização como seus

colaboradores. É uma maneira de reconhecer os empregados e fazer com que se sintam parte fundamental da empresa (CORRÊA, 1999).

Este tipo de programa envolve a distribuição interligada dos resultados atingidos, mas também compreende o lucro como fator condicionante a esta repartição. Dessa forma, Clasen (2000) acrescenta que, mesmo que os resultados sejam atingidos, a empresa pode optar por somente repassar aos empregados a participação se houver lucro no final do período. Esta medida pode ser considerada como preventiva, já que, se a empresa obtiver prejuízo, mesmo com metas atingidas, não precisará distribuir a parcela referente à PLR. Porém, isto deve estar previamente estabelecido.

Ademais, mesmo que programa esteja direcionado para os resultados alcançados, nele deve estar considerado o lucro, para que se conserve a saúde financeira da empresa. Contrário a isso, a empresa se obriga a honrar um compromisso sem condições financeiras para efetivá-lo (COSTA, 1997).

Portanto, verifica-se que antes de definir a fatia do lucro que será designada para premiação dos colaboradores, a empresa deve preservar a parcela destinada a manutenção das atividades da organização, para que se mantenha competitiva e capaz de liquidar seus compromissos.

2.3.4 Implantação de um programa de remuneração variável

Com o passar dos anos a rotina de trabalho tem sido cada vez mais questionada no que tange à agressividade de mercado, à busca por uma posição mercadológica diferenciada e pela luta das posições profissionais dentro e fora da empresa.

Dessa forma, vislumbra-se a necessidade que as organizações têm de mapear a qualificação e a capacitação de seu pessoal, tendo como plano de fundo sua estratégia e desafios de negócios, para posteriormente avaliar se já estão acessíveis na organização e o que será necessário de desenvolver ou buscar fora dela. A empresa deve conciliar as demandas da organização com as expectativas de cada um dos colaboradores, visando obter o melhor resultado para o desempenho da empresa. (GARRETT; DIAS, 2003).

Sendo assim, percebe-se que as organizações devem ter definido e esclarecido o objetivo de seus colaboradores e suas perspectivas perante a empresa e seu futuro profissional. A partir disso, deve-se estruturar o programa de remuneração considerado mais adequado à organização.

Nesse contexto, a consideração a ser feita é que a implantação do sistema de remuneração estratégica faz parte de um processo de mudança organizacional. Desse modo, para obter sucesso na implantação, sugere-se utilizar os conceitos e metodologias próprias dos processos estruturados de intervenção organizacional. (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1996).

A seguir tem-se o Quadro 5 que elenca as etapas que devem ser consideradas pelas empresas para a implantação de um programa de remuneração variável.

Quadro 5: Etapas da implantação de um programa de remuneração variável

ETAPAS	DETALHAMENTO
Planejamento	Explicitação dos objetivos de cada subetapa e cronograma de ações.
Preparação dos líderes	Treinamento de todos os líderes da organização para a implantação e a operacionalização do sistema.
Treinamento de facilitadores	Formação de especialistas dentro das diversas áreas da empresa.
Comunicação e sensibilização	Divulgação dos objetivos e forma de funcionamento do sistema para toda a organização.
Construção de um sistema de medição para a implantação	O sistema de medição deverá funcionar como uma bússola, orientando ações corretivas e mudanças de rota.

Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (1996).

O Planejamento compreende os objetivos de cada etapa e a programação das ações; a Preparação dos líderes envolve o treinamento do pessoal para gerenciamento e conhecimento do programa a ser implantado; o Treinamento de facilitadores inclui a formação de pessoas capacitadas em cada setor de responsabilidade da empresa; a Comunicação e sensibilização diz respeito a divulgação clara dos objetivos e do regulamento do sistema e; por fim, a Construção de um sistema de medição para a implantação requer que a empresa defina os critérios de funcionamento e controle do sistema.

Constata-se que o escopo global da organização deve ser transparente e inspirador. Dessa forma, a organização conduz aos empregados que confia neles, para que entendam como seu setor de trabalho se relaciona com o objetivo da organização e para que se ajustem por esse propósito (PINCHOT, 1994).

Chiavenato (2010) elenca algumas vantagens da implantação do sistema de remuneração variável: ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas e ao alcance de metas e resultados; funciona como fator motivacional; premia o bom desempenho; focaliza o alcance de resultados e o alcance dos objetivos; permite uma auto-avaliação; estabelece uma remuneração adicional e contingencial; e não produz impactos sobre os custos fixos da organização.

Entretanto, cabe frisar que o sistema de remuneração deve respeitar as necessidades e características de cada empresa. Assim, os sistemas devem ser pensados objetivando dirimir as principais exigências e princípios empresariais definidos. Cada empresa tem suas particularidades e não deve implantar o sistema igual ao de outra, mesmo que existam similaridades entre elas.

Corrêa (1999) enfatiza que o levantamento do funcionamento da empresa deve ser detalhado, além de identificar o estilo de trabalho, localização, políticas de gestão, remuneração, posicionamento de mercado, clima, missão, cultura, estilo de trabalho, competências, tipos de problemas estruturais e de gestão.

Em remate, a implantação bem sucedida ocorre quando a vontade for compartilhada por todos os envolvidos; e estes tiverem um propósito comum acerca do programa e de suas características. A organização deve, no entanto, efetuar um planejamento detalhado para que o programa seja bem entendido, visando um *feedback* ao longo de todo o período de implantação, proporcionando informações para a melhoria contínua.

2.3.5 Legislação brasileira

A legislação brasileira evidencia que a participação nos lucros ou resultados é facultativa às empresas e seu pagamento só será obrigatório quando houver cláusula expressa em instrumento coletivo. Logo, os empregadores que não adotarem a aplicação do programa de PLR não sofrerão punições.

De acordo com Pontes (1995), a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados está prevista na Constituição Federal brasileira desde 1946 e foi mantida na de 1967, além de estar prevista na Emenda Constitucional de 1969. A Constituição de 1946 previa que “a legislação do trabalho e da previdência social obedecerão aos seguintes preceitos, além de outros que visem à melhoria da condição de trabalhadores: (...) A participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa, nos termos e pela forma de lei que determinar”.

A Carta Magna de 1988 estabelece em seu art. 7º do Capítulo II, Dos Direitos Sociais que (BRASIL, 1988):

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

[...]

XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Na atual conjuntura, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa é assegurada pela Lei n. 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que legalizou a Medida Provisória (MP) n. 1982-77, de 23 de novembro de 2000.

A legislação em vigor estabelece que o programa de PLR deve ser negociado entre a empresa e seus colaboradores por meio de comissão constituída por representantes da empresa, dos empregados e um representante do sindicato, contendo representação direta do Sindicato. A escolha do procedimento a ser adotado deve ser definida coletivamente.

Portanto, todas as empresas deverão definir com seus funcionários uma forma de participação nos lucros ou resultados, baseando-se em critérios que podem ser fatores de produtividade, desempenho ou lucratividade. Na parcela destinada à participação não há a incidência de encargos trabalhistas e previdenciários, mas deve-se fazer desconto de Imposto de Renda na Fonte. Além disso, a empresa pode subtrair as participações como despesa operacional, mas não pode ser entendida como forma de substituição da remuneração convencional (MARQUART, 2009).

A Lei n. 10.101/00 define que a participação nos lucros e resultados não tem vínculo com o salário e trata acerca da isenção de encargos trabalhistas e de deduções como despesa operacional para apuração do Lucro Real (art. 3º, BRASIL, 2000):

Art. 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.
§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição[...].

Ademais, a referida Lei esclarece que a única incidência de tributo sobre os valores recebidos a título de participação nos lucros cabe à pessoa física, que será tributada na fonte, devendo à pessoa jurídica reter e recolher o valor do imposto.

Correa e Lima (2006) acrescentam que a Lei n. 10.101/00 regula o programa de PLR como instrumento de integração entre o capital e o trabalho, e como incentivo à produtividade. A participação foi transformada em um direito que deve ser negociado com a empresa coletivamente com seus colaboradores. Dessa forma, na prática, expressa um item obrigatório de negociação, mas não um direito assegurado ao empregado.

2.4 MOTIVAÇÃO

As organizações têm uma preocupação crescente com a motivação de seus colaboradores. Desse modo, muitas desenvolvem programas de incentivos e benefícios diversos na tentativa estimular seus profissionais. Por isso, é importante que o aspecto motivacional esteja compreendido na elaboração de um programa de PLR.

Nesse contexto, Bergamini (1999, p. 35) enfatiza que “a motivação é uma energia, uma tensão, uma força, uma pressão, mas não tem papel ativo no Direcionamento do comportamento”, isto é, compreende uma disposição para a ação, porém não garante o caminho que o comportamento cursará.

Duarte e Papa (2011) esclarecem que as atuais conjunturas de mercado direcionam para a necessidade de funcionários com múltiplas capacitações. Os líderes cada vez mais realizam um papel fundamental na eficácia dos grupos e das empresas, sendo, muitas vezes, destaques do sucesso ou fracasso organizacional.

Dessa forma, por mais ânimo que exista na vida de um indivíduo, de nada adiantará sua força de vontade enquanto este não obtiver a apropriada competência para o exercício de sua profissão. Do mesmo modo, verifica-se que sem motivação, de nada valerá as competências profissionais adquiridas ao longo de sua carreira. (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAF, 2011).

Bergamini (1997) explica que ao observar indivíduos, compreende-se que, dentre outros fatores, que são pessoas distintas, isoladas em suas particularidades e integradas na sociedade de produção. É crucial não olvidar que essas diferenças não são apenas de características físicas, mas sim de aspirações e objetivos, haja vista que a motivação de um indivíduo não é a mesma do seu vizinho, tampouco a motivação de um grupo é a mesma de outro grupo distinto.

Adicionalmente, Souza (2009) disserta que da mesma forma que somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são. Alguém pode sentir-se motivado por fatores financeiros ou não financeiros. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem é possível que encontre significado no mesmo. Por isso, a organização deve estar ciente da necessidade de motivar seus colaboradores e estar firme nesta tarefa.

Nessa toada, evidencia-se que o papel do líder situacional é importante para colaborar com os funcionários no que for necessário, seja na direção, no treinamento ou no alcance das metas, estimulando-os. E estes, por sua vez, poderão aprimorar suas habilidades, competências, sua motivação e sua autoestima, ou seja, o objetivo das ações

do líder é proporcionar condições para que o pessoal se torne cada vez mais autodirigido e automotivado (DUARTE; PAPA, 2011).

Verifica-se que as organizações devem se atentar aos anseios e expectativas dos seus colaboradores e a partir disso elaborar seus planos de cargos e salários, metas e benefícios a serem distribuídos. Um programa de remuneração variável, por exemplo, pode englobar benefícios financeiros e não-financeiros, conforme definido pela empresa com base nas perspectivas dos seus funcionários.

Em remate, Marquart (2009) sintetiza que a motivação é de grande valia para o sistema de remuneração variável pela relação entre motivação, desempenho e recompensa. As organizações precisam de colaboradores motivados e orientados para resultados, e utilizam de meios de recompensas para garanti-los.

3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo realiza-se a apresentação da empresa em estudo, bem como do seu respectivo programa de participação nos lucros e resultados (PLR) utilizado até o momento da pesquisa. Além disso, apresenta-se a análise dos dados obtidos, conforme detalhado na metodologia do presente trabalho.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo atua desde 1955 no ramo imobiliário de vendas e locações de imóveis, caracterizando-se como prestadora de serviços. Possui seis agências que estão localizadas nos municípios de São José, Florianópolis e Palhoça.

O programa de PLR foi implantado no ano de 2008. Anualmente os gerentes corporativos reavaliam e elaboram o programa para o ano em exercício. Posteriormente a decisão é enviada aos gerentes de negócios, que discutem com os demais gerentes para obter a escolha mais adequada, incluindo 6 metas financeiras e 5 comerciais.

O pagamento da parcela correspondente ao programa de PLR ocorre no mês de dezembro de cada ano, após o fechamento anual em novembro (30/11). A direção entrega a premiação aos gerentes de negócios, os quais são responsáveis pela divisão do valor total. A divisão é feita de forma proporcional ao tempo de trabalho de cada funcionário, ou seja, o funcionário que trabalhou 6 meses na empresa, receberá a metade do valor do funcionário que trabalhou o ano inteiro.

Adicionalmente, a premiação é feita por agência, de tal modo que aquela que alcançar no mínimo 5 metas – sendo que de 5 a 8 metas alcançadas – receberá o número de metas alcançadas vezes o valor do salário mínimo vigente. Atingindo-se 9 ou mais metas, cada colaborador receberá determinado percentual referente ao seu salário individual.

As metas financeiras definidas pela empresa são as seguintes: Receita total, Lucro líquido, Saldo devedor 15, Proprietário devedor 30, Inadimplência de contratos vigentes, Inadimplência de contratos rescindidos.

Por outro viés, as metas comerciais são: Desempenho de locação residencial em valores monetários, Número de imóveis residenciais locados, Desempenho de locação comercial em valores monetários, Número de imóveis comerciais locados, Crescimento de carteira de clientes.

3.1.1 Características dos colaboradores

Nesta subseção são delineadas as características dos colaboradores da empresa, por meio de cinco perguntas constantes no questionário aplicado (anexo). Do total dos participantes da pesquisa, 32 (68,09%) são do sexo feminino e 15 (31,91%) são do sexo masculino.

Quanto à idade dos respondentes, 21(44,68%) possuem entre 18 e 27 anos, 17 (36,17%) têm entre 28 e 37 anos, 6 (12,77%) têm de 38 a 47 anos e 3 possuem mais de 48 anos. Percebe-se que a maior parte da amostra está inserida na faixa etária entre 18 e 37 anos (80,85%).

No que diz respeito ao tempo de trabalho na empresa, constata-se que o maior número de funcionários está admitido de 1 a 5 anos (55,32%), 3 (6,38%) trabalham há menos de 1 ano, 8 (17,02%) trabalham de 6 a 10 anos e 10 são funcionários há mais de dez anos.

A maior parte dos colaboradores informou ter apenas concluído o Ensino Médio (36,17%), correspondendo a 17 pessoas; 15 (31,91%) estão cursando um Ensino Superior, 19 (19,15%) possuem Ensino Superior Completo, 5 (10,64%) possuem pós graduação, mestrado ou doutorado e apenas 1 (2,13%) colaborador possui apenas o Ensino Fundamental completo.

No que tange ao estado civil, identificou-se que a maioria dos colaboradores é casada, 22 (46,81%), 19 (40,43%) colaboradores são solteiros e 6 (12,76%) divorciados. Não existe nenhum colaborador viúvo.

3.1.2 Avaliação e motivação dos colaboradores em relação ao programa de PLR

O primeiro grupo de questões trata do da motivação dos funcionários em relação ao programa de programa de PLR da empresa (questões de 01 a 05). Estas questões objetivam verificar o sentimento dos funcionários em relação ao programa de PLR da empresa.

Na questão 1, os colaboradores se posicionaram em relação à seguinte afirmação: O programa de premiação das metas me estimula a permanecer trabalhando na empresa durante muito tempo. O Gráfico 1, a seguir, evidencia as respostas à primeira afirmativa.

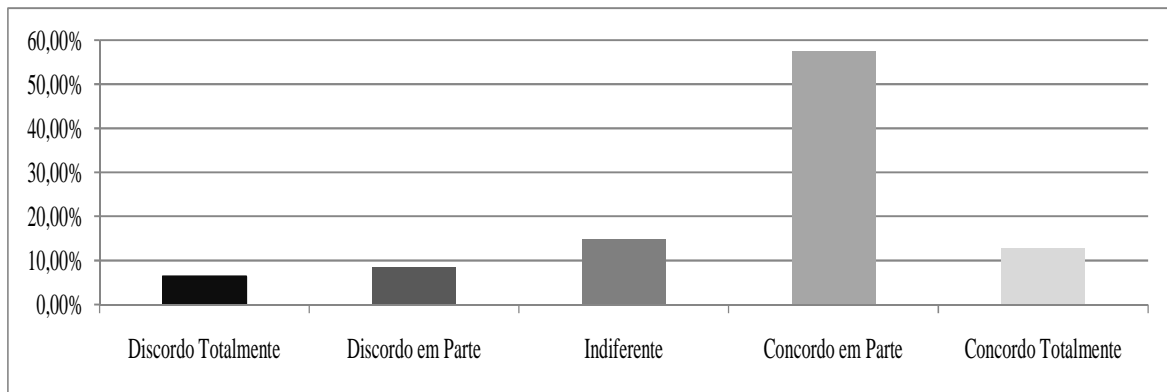


Gráfico 1: O programa de participação nos lucros ou resultados (PLR) motiva os colaboradores a continuarem trabalhando na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode observar no Gráfico 1, a maior parte dos funcionários respondeu que concorda totalmente ou concorda com a afirmação, 6 funcionários (12,77%) responderam que concordam totalmente e 27 (57,45%) responderam que concordam em parte.

Por meio da primeira questão foi possível verificar que existe uma variação de posicionamento em relação à resposta do colaborador e o seu tempo de serviço na empresa. Entre os que estão há menos de um ano na empresa existe um percentual menor de respostas “discordo totalmente”, “discordo em parte” e “indiferente” do que entre os que estão há mais tempo na empresa. Isto pode ser observada no Gráfico 2.

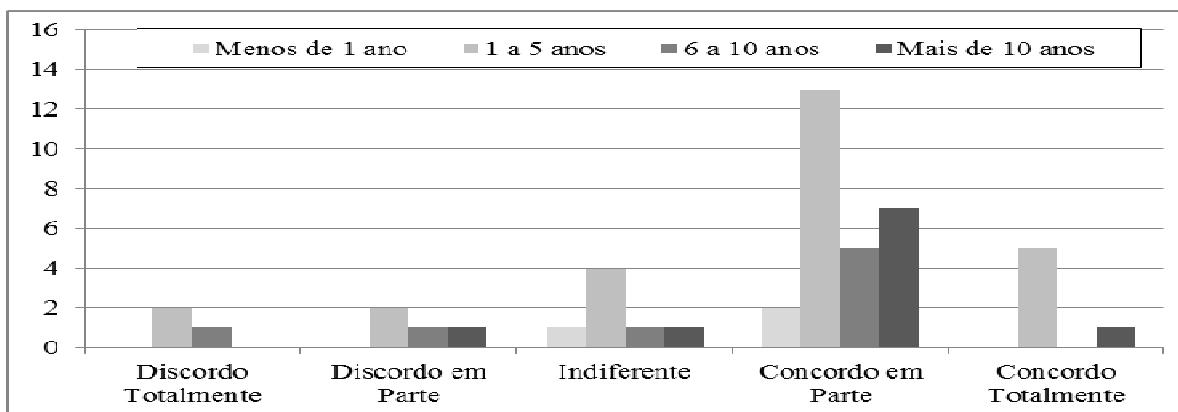


Gráfico 2: Respostas sobre o programa de PLR como forma de incentivo para permanecer trabalhando na empresa relacionadas ao tempo de serviço

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, vislumbra-se que os funcionários mais novos na empresa estão mais estimulados a permanecer nela. Igualmente, a maioria dos funcionários mais antigos também se sente motivado pelo programa de PLR da empresa.

Na afirmação ‘2’, mais de 95% dos funcionários responderam acreditar que um programa de premiação permite a valorização dos colaboradores da empresa. Apenas 1

funcionário discordou da afirmação e 1 é indiferente . Nenhum dos funcionários respondeu discordar totalmente, conforme Gráfico 3.

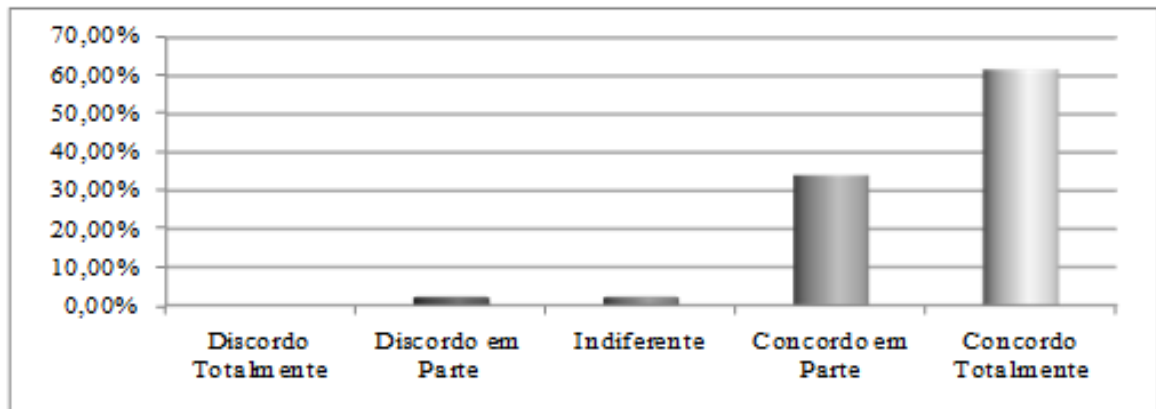


Gráfico 3: Compreensão de que a adoção de um programa de PLR seja uma maneira da empresa valorizar seus funcionários

Fonte: Dados da pesquisa.

A questão 3 assevera que o programa de PLR adotado pela empresa estimula a melhoria na execução do trabalho realizado. Os resultados podem ser extraídos no Gráfico 4 a diante.

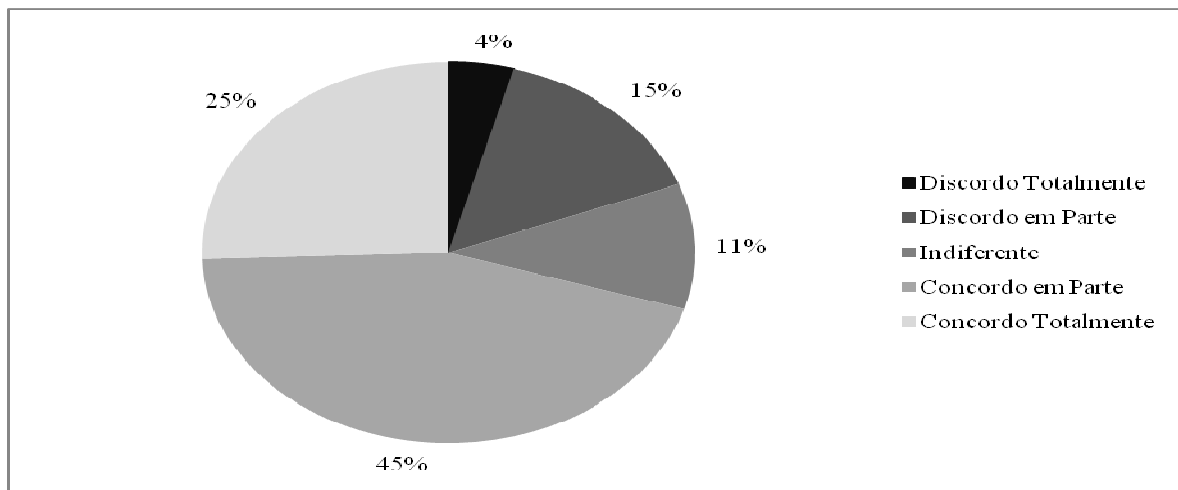


Gráfico 4: O programa de PLR adotado pela empresa estimula a melhoria na execução do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 4 permite constatar que 21 funcionários (44,68%) responderam que concordam em parte com a afirmação, 12 (25,53%) responderam que concordam totalmente, 7 (14,89%) responderam que discordam em parte no que diz respeito à afirmação, 5 (10,64%) afirmaram ser indiferentes e 2 (4,26%) discordam totalmente.

Na questão 4 os funcionários se posicionaram quanto à seguinte afirmação: “Acredito que a participação nos lucros ou resultados oferecida pela empresa aumenta minha vontade de atingir as metas. O Gráfico 5 ilustra as respostas a esta colocação”.

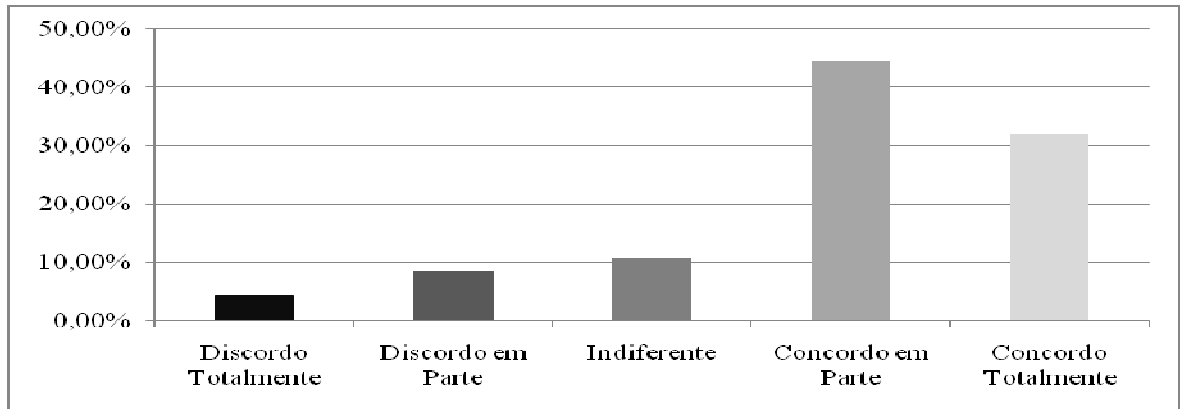


Gráfico 5: A participação nos lucros ou resultados oferecida pela empresa instiga aos colaboradores atingirem as metas

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, por meio do Gráfico 5, que os colaboradores da empresa se sentem instigados a atingir a meta por saber que elas estão relacionadas a um programa de participação nos lucros ou resultados. Apenas 7 pessoas afirmaram discordar da afirmação, 5 ser indiferentes e 36 concordar.

No que diz respeito à afirmação 5, os funcionários responderam como se sentem em relação as metas estabelecidas pela empresa no programa de PLR. O Gráfico 6, a seguir, evidencia que grande parte dos colaboradores acreditam que traz benefícios tanto para si quanto para a empresa.

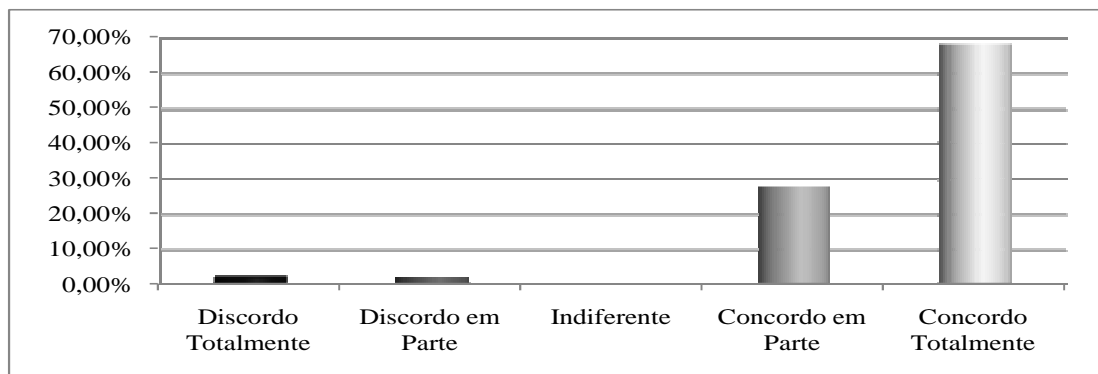


Gráfico 6: Atingir as metas estabelecidas no programa de PLR traz benefícios tanto para o funcionário quanto para a empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se extrair do Gráfico 6 que nenhum profissional se mostrou indiferente aos benefícios do programa de PLR. Somente 2 (4,26%) colaboradores informaram discordar

da afirmação, enquanto que 46 (95,74%) concordam que as metas estabelecidas no programa de PLR trazem benefícios tanto para os funcionários quanto para a empresa.

Em relação a este grupo de questões é possível constatar que a maioria parte das respostas concentra-se em “concordo em parte” com 41,7% do total e “concordo totalmente” com 40% também do total de respostas.

O posicionamento dos funcionários sugere que há um sentimento de motivação dos funcionários em relação ao programa de PLR instituído pela empresa. O referido programa é visto pela maioria como uma forma de manter e valorizar funcionários, de incentivá-los para melhoria das funções executadas e de trazer benefícios tanto para empresa como para aqueles que trabalham nela.

3.1.3 Análise das expectativas dos funcionários em relação às metas fixadas no programa PLR

Nesta subseção encontram-se colocações relativas às expectativas dos colaboradores quanto às metas fixadas no programa de PLR e compreendem as afirmativas de 6 a 11. Além disso, busca-se verificar se os funcionários compreendem as metas estabelecidas, bem como a divulgação destas.

Na questão 6, os colaboradores responderam se entendem as regras definidas no programa de premiação estabelecido pela empresa. O Gráfico 7 mostra que a maioria dos funcionários está ciente.

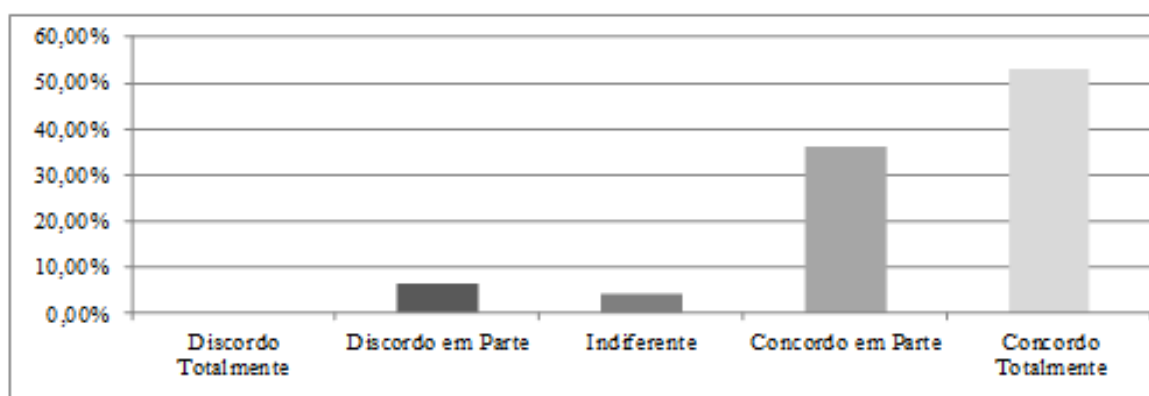


Gráfico 7: Compreensão e ciência das regras do programa de participação nos lucros ou resultados da empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Vislumbra-se, por meio do Gráfico 7, que aos olhos dos colaboradores as regras estão definidas de maneira compreensível no programa de PLR. Nenhum funcionário

informou discordar totalmente da afirmação, 3 (6,38%) discordam em parte, 2 (4,26%) são indiferentes, 17 (36,17%) concordam em parte e 25 (53,19%) concordam totalmente.

No que tange à afirmação 7, os colaboradores se posicionaram quanto o seguinte: “Eu conheço as metas que meu setor deve atingir para receber a parcela variável da premiação”. O Gráfico 7 demonstra as respostas a esta colocação.

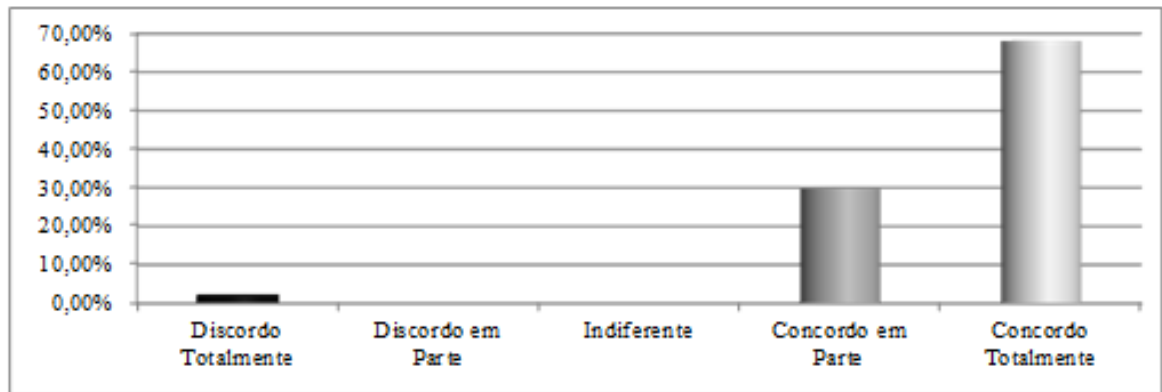


Gráfico 8: Cada funcionário sabe as metas que seu setor deve atingir para a receber parcela variável do programa de PLR

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a maioria dos respondentes afirmou estar ciente e compreender as regras do programa de premiação das metas estipuladas pela empresa. O Gráfico 8 evidencia que nenhum colaborador discordou em parte e se posicionou indiferente quanto a afirmação, 1 (2,13%) discordou totalmente, 14 (29,79%) concordaram em parte e 32 (68,09%) concordaram totalmente.

A questão 8 diz respeito a divulgação dos resultados atingidos no programa de participação nos lucros e resultados. Procura-se verificar se os funcionários consideram-na clara e compreensível. O Gráfico 9 permite extrair conclusões acerca desta afirmação.

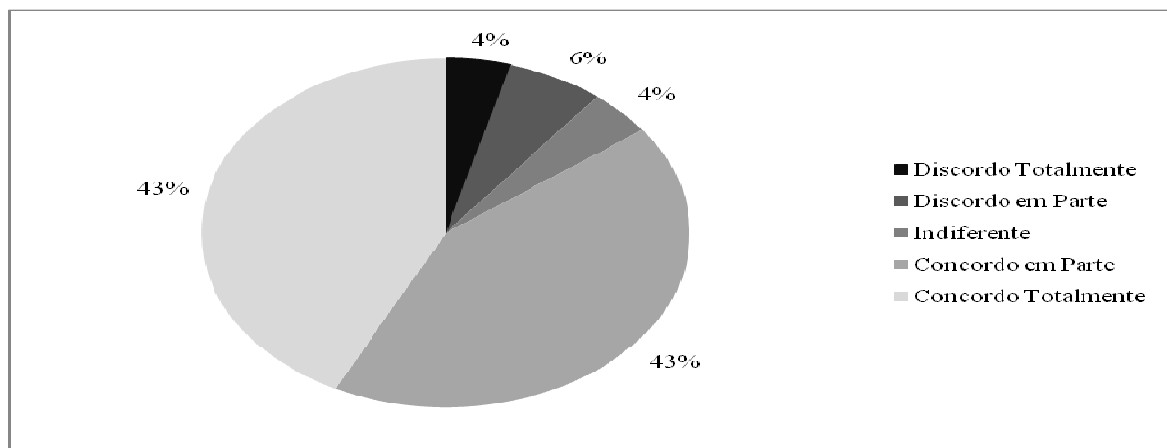


Gráfico 9: A divulgação dos resultados atingidos no programa de PLR é realizada de modo claro e compreensível

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar que grande parte se posicionou positivamente, ou seja, considera que a divulgação está sendo feita de forma transparente. Consta-se que 40 (85,10%) afirmaram concordar com a colocação, enquanto que 5 (10,64%) discordaram e apenas 2 (4,26%) se posicionaram indiferentes.

Ainda sobre a divulgação do programa de premiação, na questão 9 os funcionários deram sua opinião em relação à seguinte afirmação: “A divulgação das metas é realizada periodicamente, mantendo os colaboradores atualizados acerca dos objetivos a serem atingidos”.

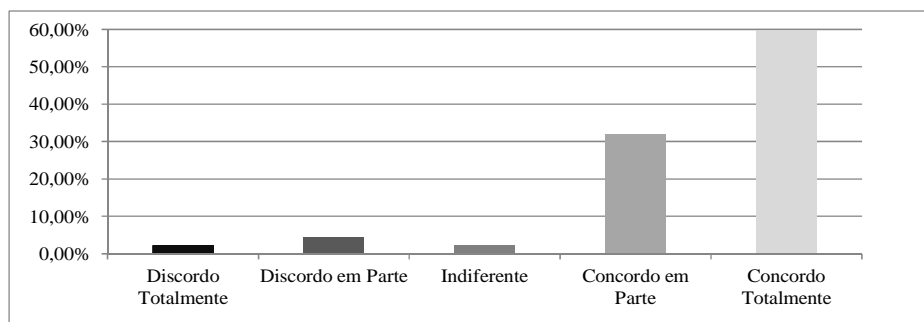


Gráfico 10: A divulgação das metas é realizada periodicamente, mantendo os colaboradores atualizados

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas da questão 9 demonstram que a maior parte dos funcionários (59,57%) concordam totalmente que atingir as metas do programa de PLR é bom tanto para o funcionário, quanto para a empresa. Nesta questão 1 (2,13%) entrevistado respondeu que discorda totalmente, 2 (4,26%) que discordam em parte e 1 (2,13%) que é indiferente.

A questão 10 afirma que as metas definidas no programa de premiação são realistas e com esforço é possível atingi-las. O Gráfico 11, adiante, apresenta a opinião dos colaboradores em relação a esta afirmação.

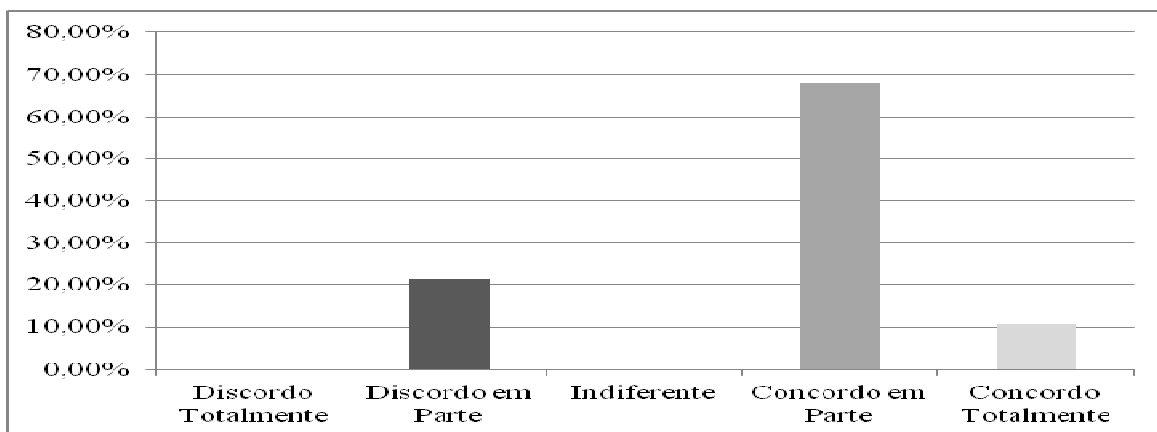


Gráfico 11: As metas definidas no programa de PLR da empresa são realistas e com esforço é possível atingi-las

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do Gráfico 11 é possível perceber que houve apenas 3 tipos de resposta. A maioria dos colaboradores (68,09%) concordou totalmente que as metas do programa de PLR são realistas e que com dedicação é possível alcançá-las. Apenas 5 (10,64%) concordaram totalmente e 10 (21,28%) discordaram em parte.

Nesta questão foi possível observar que há uma variação de posicionamento do entrevistado relacionado com o seu tempo de serviço na empresa. O Gráfico 12 demonstra esta associação.

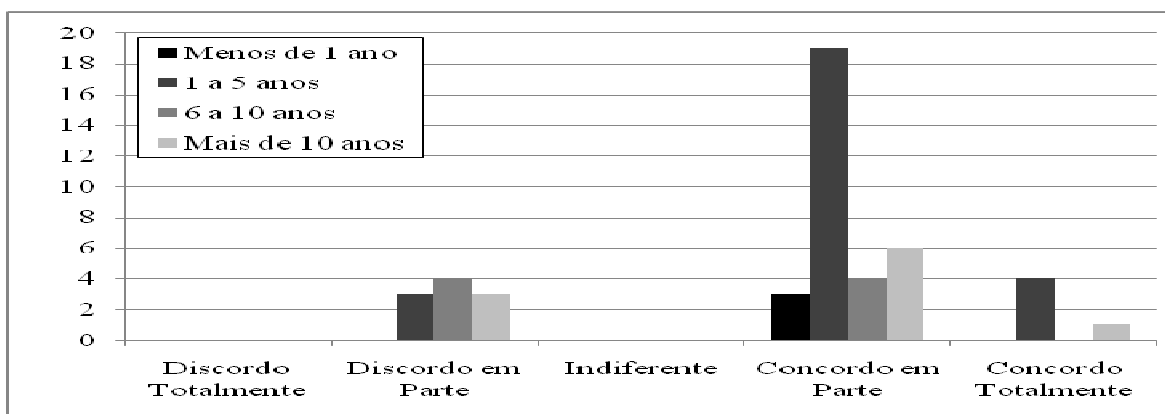


Gráfico 12: Respostas sobre a possibilidade de alcançar as metas relacionadas com o tempo de serviço

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do Gráfico 12 é possível perceber que todos os funcionários que trabalham há menos de um ano na empresa concordam em parte com a afirmativa e 19 (73,08%) dos funcionários que estão de 1 a 5 anos concordam em parte. Dos funcionários que trabalham de 6 a 10 anos na empresa, metade concorda em parte e metade discorda em parte e 70% dos funcionários que estão há mais de 10 anos na empresa concordam com essa questão.

Na questão 11, os funcionários se posicionaram em relação à seguinte afirmação: “Avalio que a empresa selecionou corretamente as metas para o programa de PLR”. As respostas estão ilustradas no Gráfico 13, na sequência.

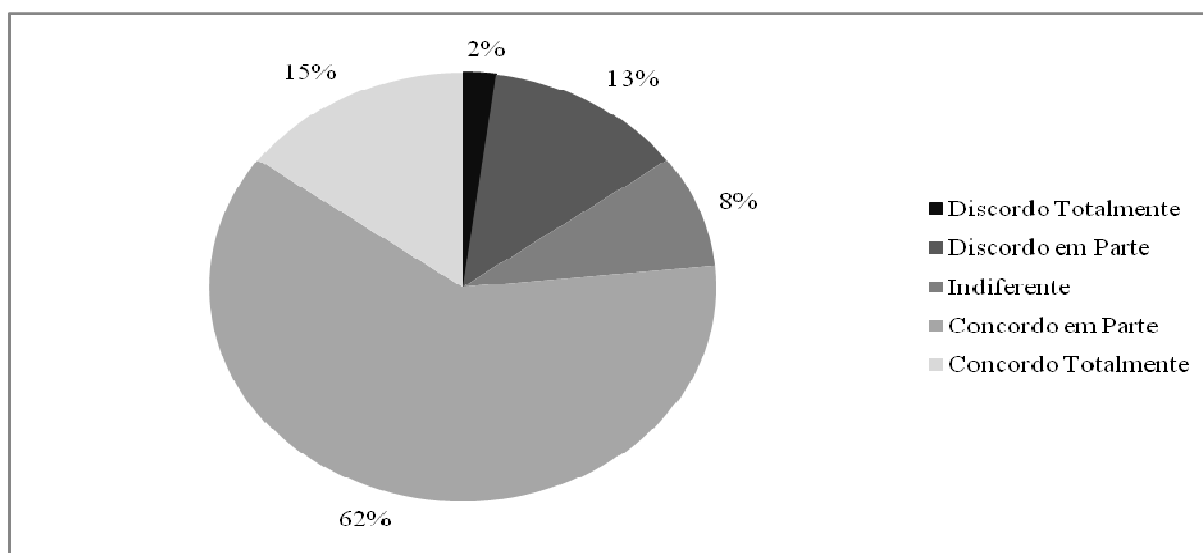


Gráfico 13: A empresa seleciona corretamente as metas para o programa de PLR

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a esta afirmação, 7 (14,89%) funcionários responderam que concordam totalmente, 29 (61,70%) responderam que concordam em parte e 4 (8,51%) responderam que são indiferentes. Apenas 7 (14,90%) responderam que discordam da afirmação.

Portanto, no que tange às perspectivas dos funcionários em relação às metas fixadas no programa de PLR, constata-se que os colaboradores se sentem motivados a permanecer trabalhando na empresa durante muito tempo. Isso porque, os mesmos compreendem o referido programa e sua divulgação e sabem claramente quais metas seus setores devem atingir. A maior parte dos funcionários que trabalham há mais tempo, bem como os que trabalham há menos de 1 ano concordaram com as afirmações.

3.1.4 Avaliação da influência do programa de PLR sobre o exercício da atividade laborativa

Nesta subseção estão presentes as afirmativas correspondentes a influência do programa de PLR sobre a atividade desenvolvida e abrangem as afirmativas de 12 a 19. Ademais, busca-se verificar se os funcionários compreendem as metas estabelecidas, bem como a divulgação destas.

Na questão 12, os colaboradores opinaram em relação à seguinte afirmação: “Eu sinto que o meu trabalho é reconhecido pela empresa quando o meu setor atinge as metas do programa de PLR”. A opinião dos funcionários está demonstrada no Gráfico 14, em diante.

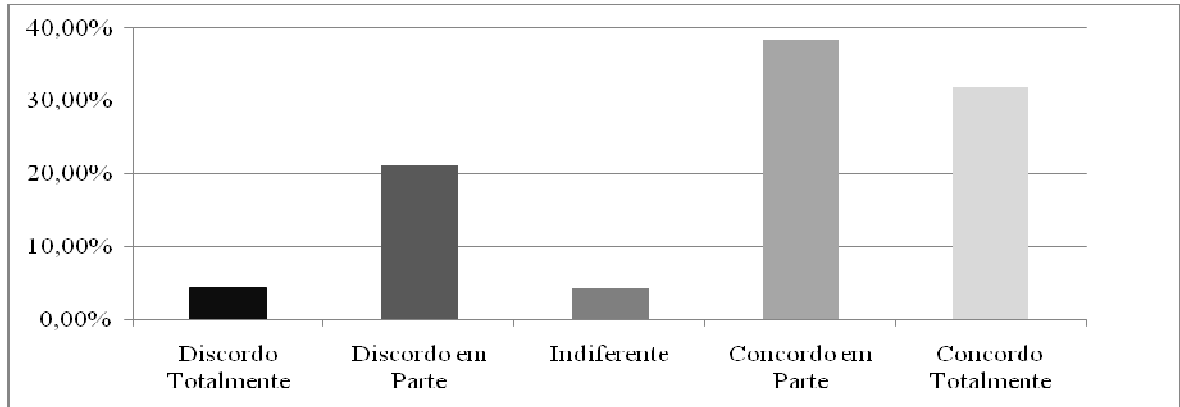


Gráfico 14: O trabalho individual é reconhecido pela empresa quando determinado setor atinge as metas do programa de PLR

Fonte: Dados da pesquisa.

As respostas da questão 12 demonstram que 15 (31,91%) funcionários concordam totalmente, 18 (38,30%) concordam em parte, 2 (4,26%) se posicionaram indiferentes, 10 (21,28%) discordam em parte e 2 (4,26%) discordam totalmente que o trabalho individual é reconhecido pela empresa quando determinado setor atinge as metas do programa de PLR.

A questão 13 trata da dedicação dos funcionários para atingirem as metas, associado ao fato de que o valor que a ser recebido de premiação é importante para as finanças. O Gráfico 15 evidencia a opinião dos funcionários no que diz respeito a esta afirmação.

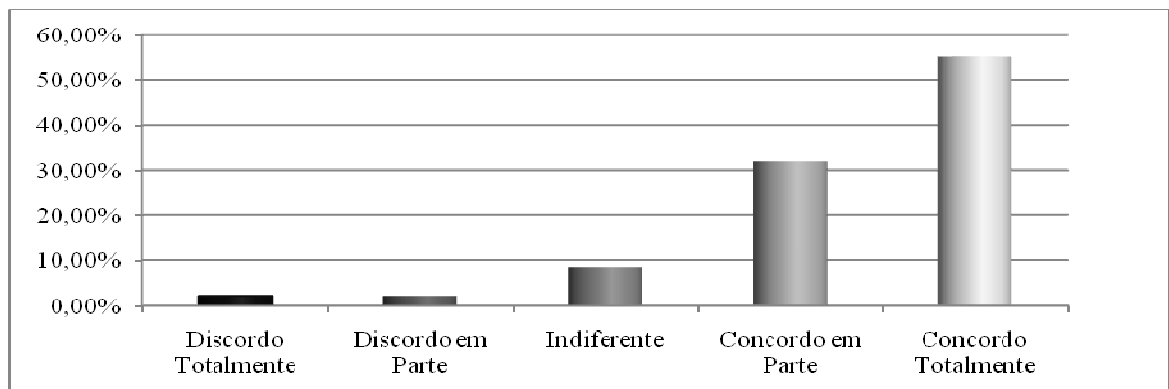


Gráfico 15: A dedicação em atingir as metas está atrelada a importância que o recebimento da PLR tem para as finanças dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa.

Vislumbra-se que 26 (55,32%) funcionários concordam totalmente, 15 (31,91%) concordam em parte, 4 (8,51%) se posicionaram indiferentes e apenas 1 (2,13%) discordou em parte, da mesma forma que 1 (2,13%) discordou totalmente da afirmação.

A questão 14 afirma que os colaboradores se mostram dispostos a auxiliar outros setores que não conseguem atingir suas metas, uma vez que isso acarreta modificações nos resultados do grupo. As respostas em relação a esta afirmação são apresentadas no Gráfico 16.

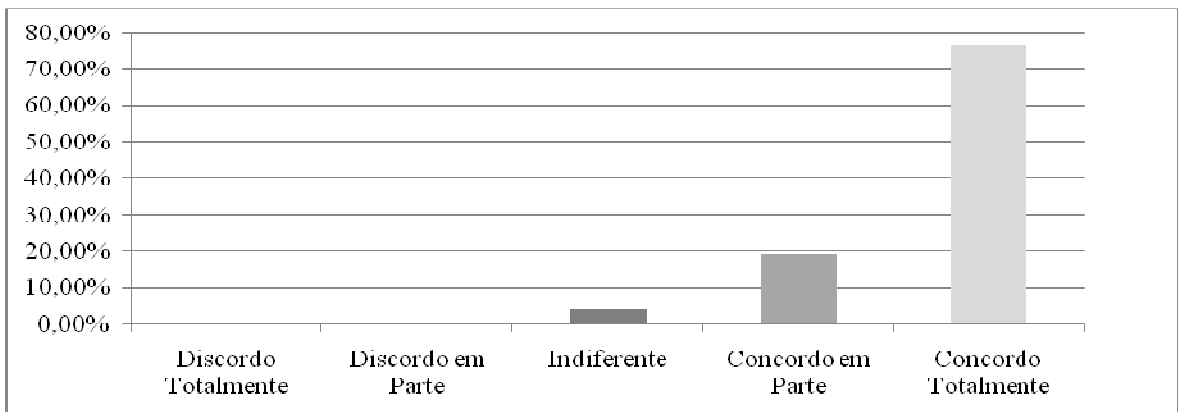


Gráfico 16: Os colaboradores se mostram dispostos em ajudar outros setores que não conseguem atingir suas metas, pois isso interfere no resultado do grupo

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do Gráfico 16, verifica-se que 36 (76,60%) participantes concordam totalmente, 9 (19,15%) concordam em parte, apenas 2 (4,26%) se posicionaram indiferentes e que nenhum funcionário discordou da afirmação.

Na questão 15 os respondentes se posicionaram em relação a afirmação: “Acredito que o programa de premiação tem ajudado a manter bons funcionários na empresa”. A opinião dos funcionários em relação a esta afirmação está ilustrada no Gráfico 17.

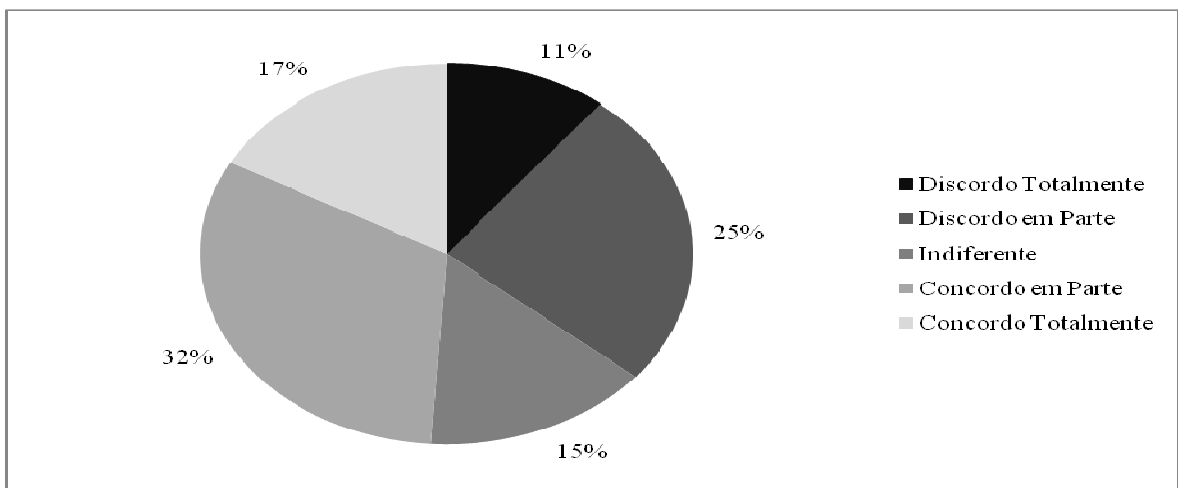


Gráfico 17: O programa de PLR ajuda a manter bons funcionários na empresa

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a esta questão, 8 (17,02%) funcionários concordaram totalmente, 15 (31,91%) concordaram em parte, 7 (14,89%) se posicionaram indiferentes, 12 (25,53%) discordaram em parte e 5 (10,64%) discordaram totalmente da afirmação.

Nesta questão foi possível verificar que há uma variação de posicionamento do participante associado ao seu tempo de trabalho na empresa. O Gráfico 12 demonstra esta relação.

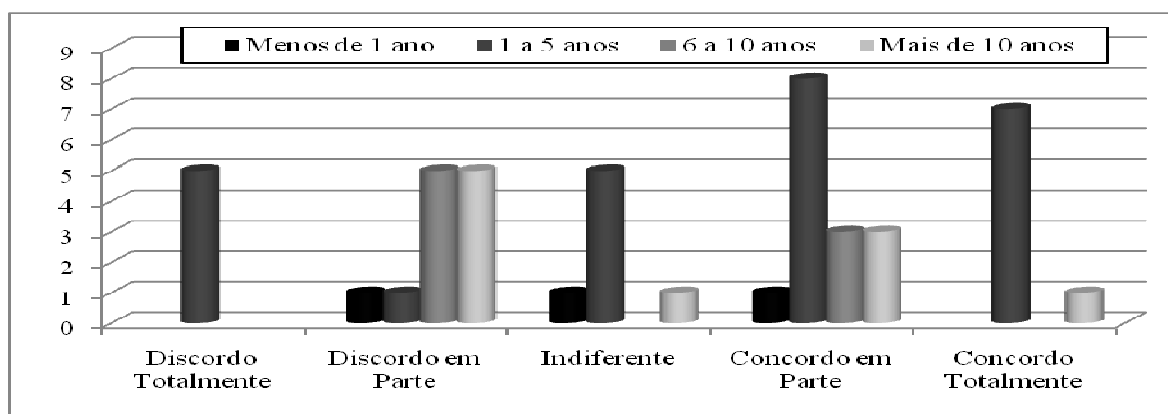


Gráfico 18: Respostas sobre o incentivo de manter bons funcionários na empresa pelo programa de PLR relacionadas com o tempo de serviço

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à esta associação, é possível visualizar que nenhum funcionário que trabalha há menos de um ano na empresa concorda ou discorda totalmente da afirmativa. A maior parte dos funcionários (57,69%) que estão de 1 a 5 anos concorda. Dos funcionários que trabalham de 6 a 10 anos na empresa, 5 discordam em parte e 3 concordam em parte e metade dos funcionários que estão há mais de 10 anos na empresa discordam em parte com a questão.

Na questão 16, os colaboradores se posicionaram no que tange à seguinte afirmação: “Entendo que a premiação estimula a competitividade entre as agências, na busca de atingir a melhor colocação”. As respostas estão ilustradas no Gráfico 19.

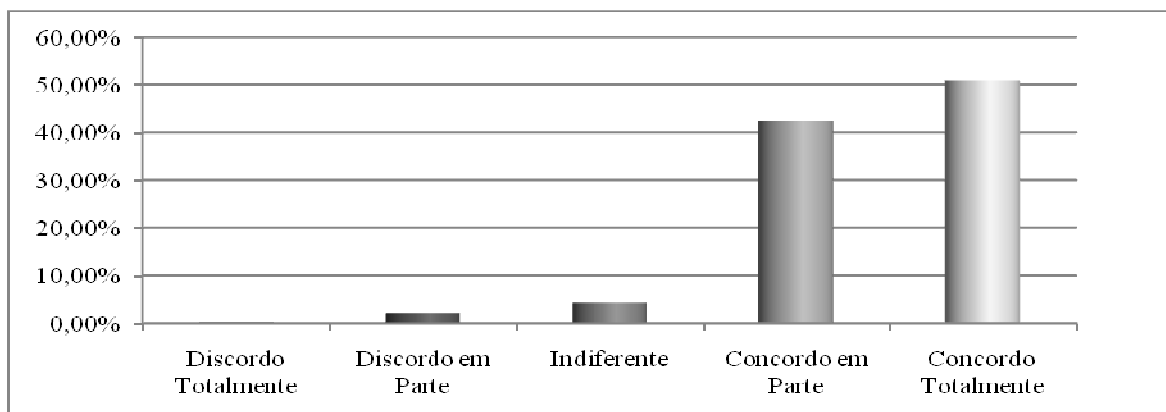


Gráfico 19: O programa de PLR estimula a competitividade entre as agências, na busca de atingir a melhor colocação

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 19 evidencia que 24 (51,06%) respondentes concordaram totalmente, 20 (42,55%) concordaram em parte, 2 (4,26%) se posicionaram indiferentes, apenas 1 (2,13%) discordou em parte e nenhum funcionário discordou totalmente da afirmação.

A partir desse grupo de afirmativas, percebeu-se que os funcionários estão com expectativas positivas quanto às metas fixadas no programa de PLR. Adicionalmente, verificou-se que os participantes acreditam que o programa de PLR ajuda a manter bons funcionários na empresa e estimula a competitividade entre as agências na busca pelo prêmio.

3.1.5 Avaliação sobre o pagamento do programa de PLR

No terceiro grupo de afirmativas estão constantes questões acerca da avaliação dos colaboradores quanto à forma e periodicidade de pagamento do programa de PLR e compreendem as questões de 17 a 19.

Na questão 17 os participantes opinaram quanto à seguinte afirmação: “Considero justo que o valor pago de PLR seja dividido por todos os colaboradores da agência”. As respostas dos funcionários estão apresentadas no Gráfico 20.

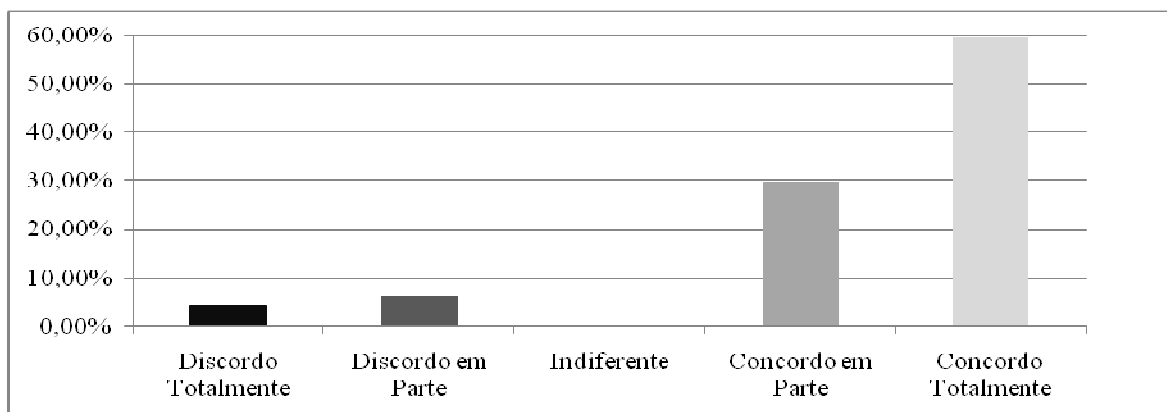


Gráfico 20: É justo que o valor pago de PLR seja dividido por todos os colaboradores da agência

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio do Gráfico 20, vislumbra-se que 28 (59,57%) funcionários concordam totalmente, 14 (29,79%) concordam em parte, nenhum funcionário se posicionou indiferente, apenas 3 (6,38%) discordaram em parte e 2 (2,26%) discordaram totalmente da afirmação.

A afirmativa 18 trata sobre a forma como é feita o pagamento da parcela do programa de premiação da empresa aos participantes. A opinião dos funcionários está ilustrada no Gráfico 21.

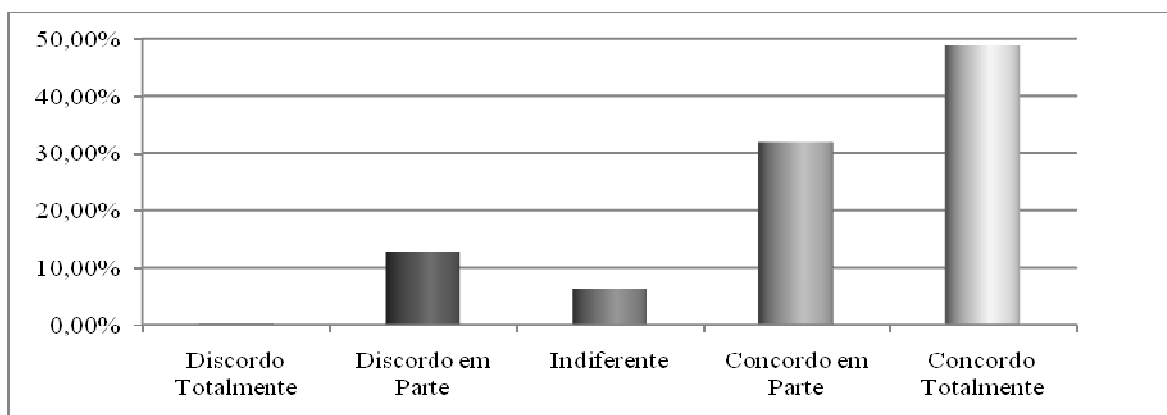


Gráfico 21: A forma como ocorre o pagamento da parcela do programa de PLR da empresa é justa

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta questão, 23 (48,94%) colaboradores concordaram totalmente, 15 (31,91%) concordam em parte, 3 (6,38%) se posicionaram indiferentes, 6 (12,77%) discordaram em parte e nenhum funcionário discordou totalmente da afirmativa.

Em seguida, a questão 19 indagou os funcionários quanto à periodicidade do pagamento da parcela destinada ao prêmio. As repostas dos colaboradores estão evidenciadas no Gráfico 22.

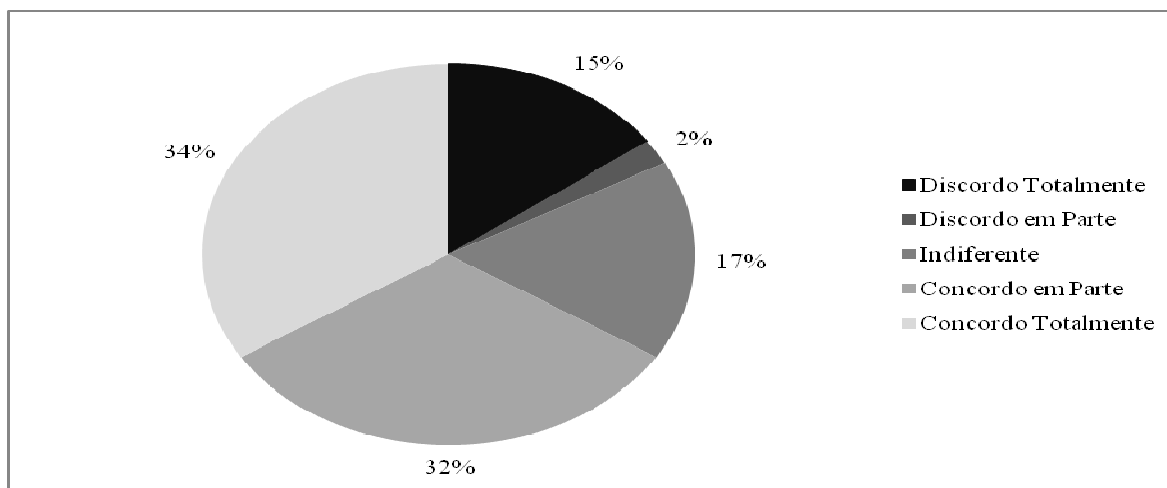


Gráfico 22: Seria mais interessante se a empresa elaborasse o programa de PLR para aplicação semestral

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito à esta questão, 16 (34,04%) funcionários concordaram totalmente, 15 (31,91%) concordaram em parte, 8 (17,02%) se posicionaram indiferentes, apenas 1 (2,13%) discordou em parte e 7 (14,89%) discordaram totalmente da afirmação.

Por conseguinte, quanto à avaliação dos colaboradores em relação à forma e a periodicidade do pagamento do programa de PLR, a maioria dos colaboradores acreditam que as parcelas deveriam ser pagas semestralmente, visto que a forma de pagamento ocorre de maneira justa.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar os resultados dos questionários aplicados, percebeu-se que há um efeito positivo do programa de PLR sobre a motivação dos funcionários. Ademais, quanto ao primeiro objetivo específico de avaliar a motivação dos colaboradores em relação ao programa de PLR utilizado na empresa estudada foi possível constatar que a maior parte das respostas concentra-se em “concordo em parte” com 41,7% do total e “concordo totalmente” com 40% também do total de respostas.

O posicionamento dos funcionários comprova que há um sentimento de motivação dos funcionários em relação ao programa de PLR implantado na empresa. O referido programa é aceito pela maioria dos colaboradores como uma forma de manter e valorizar funcionários, haja vista que 21 funcionários (44,68%) responderam que concordam em parte com a afirmação e 12 (25,53%) responderam que concordam totalmente. Adicionalmente, os funcionários avaliaram que o programa de PLR os incentiva à melhoria

das funções executadas e traz benefícios tanto para empresa como para aqueles que trabalham nela.

No que tange ao segundo objetivo específico de analisar as expectativas dos funcionários em relação às metas fixadas no programa de PLR e aos indicadores utilizados, constata-se que os colaboradores se sentem motivados a permanecer trabalhando na empresa durante muito tempo e compreendem o referido programa e sua divulgação e sabem claramente quais metas seus setores devem atingir. A maioria dos colaboradores que trabalham há mais tempo, bem como os que trabalham há menos de 1 ano concordaram com as afirmações.

As respostas relacionadas ao terceiro objetivo específico de verificar avaliação da influência do PLR sobre o exercício da atividade laborativa, vislumbrou-se que os participantes estão com perspectivas positivas quanto às metas fixadas no programa de PLR. Verificou-se também que os respondentes acreditam que o programa de PLR ajuda a manter bons funcionários na empresa, visto que (17,02%) funcionários concordaram totalmente e 15 (31,91%) concordaram em parte com a colocação.

Verifica-se que o programa de PLR provoca a competitividade entre as agências na busca pelo prêmio, pois 51,06% dos respondentes concordaram totalmente e 20 (42,55%) concordaram em parte, 2 (4,26%) se posicionaram indiferentes, apenas 1 (2,13%) discordou em parte e nenhum funcionário discordou totalmente da colocação.

Por desfecho, quanto à avaliação dos colaboradores em relação à forma e a periodicidade do pagamento da PLR, a maior parte dos colaboradores afirmou que as parcelas deveriam ser pagas semestralmente, de tal forma que 16 (34,04%) funcionários concordaram totalmente e 15 (31,91%) concordaram em parte, visto que a forma de pagamento ocorre de maneira justa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões acerca deste trabalho, sendo dividido em três seções: considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

As organizações necessitam de colaboradores motivados e orientados para resultados, e utilizam-se de meios de recompensas para garanti-los. Dessa forma, o sistema de remuneração variável é de suma importância para relação entre motivação, desempenho e recompensa.

Desse modo, buscou-se base teórica para fundamentar os conceitos de remuneração variável, participação nos lucros, participação nos resultados e participação nos lucros ou resultados e de motivação.

Nesse contexto, este trabalho foi norteado pela questão problema: “como os colaboradores de uma empresa do ramo imobiliário avaliam o programa de remuneração variável no processo motivacional?”. Esta pergunta pode ser respondida a partir da aplicação dos dados coletados dos questionários respondidos pelos colaboradores da empresa.

Por meio das respostas obtidas evidenciou-se que existe um efeito positivo do programa de participação nos lucros e resultados (PLR) sobre o a motivação dos funcionários, alcançando assim, o objetivo geral da pesquisa.

No que diz respeito aos resultados, foi feita uma breve apresentação da empresa e do programa de PLR utilizado, caracterizando as formas de pagamento e de premiação, bem como das metas utilizadas.

Quanto ao primeiro objetivo específico de avaliar a motivação dos colaboradores em relação ao programa de PLR utilizado na empresa estudada, observou-se que existe um sentimento de motivação dos colaboradores em relação ao referido programa. Ademais, o programa de PLR é visto pela maior parte dos funcionários como uma forma de manter e valorizar seus funcionários, de incentivá-los para melhoria das funções executadas e de trazer benefícios tanto para empresa como para aqueles que trabalham nela.

Os resultados referentes ao segundo objetivo específico de analisar as expectativas dos funcionários em relação às metas fixadas no programa de PLR e aos indicadores utilizados evidenciaram que os colaboradores se sentem motivados a permanecer trabalhando na empresa durante muito tempo. Adicionalmente, verificou-se que os mesmos compreendem o referido programa e sua divulgação, além de saberem claramente quais metas seus setores devem atingir.

Em relação ao terceiro objetivo específico de verificar avaliação da influência do programa de PLR sobre o exercício da atividade laborativa, vislumbrou-se que os funcionários estão com expectativas positivas quanto às metas que são fixadas no programa de PLR. Ademais, os participantes afirmaram acreditar que o programa de PLR ajuda a manter bons funcionários na empresa e estimula a competitividade entre as agências na busca pelo prêmio.

No que tange à avaliação dos colaboradores em relação à forma e a periodicidade do pagamento do programa de PLR, a maioria dos colaboradores acredita que as parcelas deveriam ser pagas semestralmente, visto que responderam positivamente quanto à forma de como é feito o pagamento.

A seguir são feitas considerações acerca das limitações da pesquisa e de sugestões para trabalhos futuros.

4.1 LIMITAÇÕES

O presente trabalho apresentou algumas limitações quanto à sua aplicação, quais sejam:

- a) O estudo de caso foi realizado somente nas partes administrativa e comercial das seis agências, visto que apenas estes setores têm metas vinculadas ao programa de PLR;
- b) Em detrimento a particularidade da empresa, o trabalho apresentado está vinculado somente a empresa do ramo imobiliário em que se aplicou os questionários. A sua utilização em outras empresas deverá ser complementada com um estudo das características dos funcionários e os objetivos da empresa, sendo realizada uma adaptação dos procedimentos adotados pela pesquisa; e
- c) As possibilidades de respostas aos questionários foram de natureza fechada e idêntica a todas as questões, com utilização da escala *Likert* nas afirmativas.

4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A realização de uma pesquisa provoca questionamentos e desperta a curiosidade ao longo de sua execução para o preenchimento de lacunas, as quais podem ser aproveitadas em futuros estudos.

Dessa forma, busca-se apresentar algumas indicações para serem desenvolvidas em novas pesquisas, quais sejam:

a) Aprimorar as afirmativas contidas no questionário deste trabalho, objetivando a sua implantação, podendo incluir itens acerca do treinamento, da elaboração dos planos de ação, da definição do sistema de coleta de dados para os indicadores, dentre outros fatores;

b) Desenvolver pesquisa incluindo a segregação para os níveis tático e operacional, o que implicaria em separar os objetivos dos diferentes níveis, definindo os indicadores e elaborando um mapa para cada nível;

c) Desenvolver um estudo com outras empresas do ramo imobiliário da mesma cidade ou região que utilizam o programa de PLR, de modo a permitir conclusões comparativas entre elas; e

d) Realizar uma pesquisa semelhante a feita neste trabalho em empresas de outros ramos de atividade que empreguem um programa de PLR, permitindo a avaliação da contribuição do programa para o comprometimento e motivação dos funcionários das referidas empresas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: UFSC, 2010.
- BECKER, G. V. **Estratégias e comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro. v. 1, n. 1, p. 141-161, jan/abr, 1998.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 29 abr. 2012.
- BRASIL. **Lei n. 10.101**, de 19 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10101compilado.htm>. Acesso em: 30 abr. 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CORREA, D.; LIMA, G. T. Participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas: lições da experiência internacional. **Revista de economia contemporânea**, v.10, n.2, p. 357-388, 2006.
- CORRÊA, W. E. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas, de todos os tamanhos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- COSTA, S. A. **Como adotar a participação nos lucros ou resultados**. Instituto Trevisan de Educação. São Paulo, p. 23-28, n. 108, fev, 1997.
- CLASEN, E. **Um estudo sobre o estabelecimento de metas e sua aferição nos programas de remuneração variável em companhias de capital aberto de Jonville /SC**. 2000. 123 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.
- DUARTE, G. A., PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de administração da UFSM**, Santa Maria, v.4, n. 3, p. 364-377, 2011.

GARRET, A. DIAS, F. L. **Grandes ideias líderes especiais empresas vitoriosas: o ato de gerenciar pessoas com sucesso.** São Paulo: Gente, 2003.

GARRIDO, L. M. **Administração de salários.** São Paulo: Nobel, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C.. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GREGOLIN, M. R. P., PATZLAFF, A. C., PATZLAFF, M. M. G. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, 2011.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

LABES, E. M. **Questionário: do planejamento à aplicação na pesquisa.** Chapecó: Grifos, 1998.

MARINAKIS, A. E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil? Um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 37, out./dez., 1997. p. 56-64.

MARQUART, A. **Análise das características da remuneração variável nas 100 maiores empresas de Santa Catarina.** 2009. 121 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

PINCHOT, G. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PONTES, B. R. **A competitividade e a remuneração flexível.** São Paulo: Ltr, 1995.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSA, F. D. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos da empresa.** São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JÚNIOR, T. PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. L.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável.** São Paulo: Makron Books, 1999.

ANEXO

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa para um trabalho de conclusão do curso de ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina e objetiva avaliar o posicionamento de cada colaborador em relação aos incentivos e retornos sobre as metas estabelecidas pela empresa, por meio do programa de participação nos lucros ou resultados (PLR).

Considerando sua motivação no trabalho, leia atentamente todas as afirmações e responda com franqueza a cada uma delas. **NÃO É NECESSÁRIO SE IDENTIFICAR.**

Perfil

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade: 18 a 27 () 28 a 37 () 38 a 47 () 48 a 57 () 58 ou mais ()

Estado Civil: Solteiro () Casado () Divorciado () Viúvo ()

Tempo de Empresa: menos de 1 ano () 1 a 5 anos () 6 a 10 anos () mais de 10 anos ()

Escolaridade: Ensino Fundamental Completo() Ensino médio Completo()
Ensino Médio Incompleto() Superior Incompleto () Superior Completo ()
Pós/Mestrado/Doutorado ()

Para melhor classificar sua opinião referente ao programa de participação nos lucros ou resultados existente na referida empresa, você deve marcar com um “X” no item da escala que melhor se adequa a sua opinião.

A escala utilizada nesta pesquisa é a *Likert*, que comumente é utilizada quando se deseja medir o nível de concordância ou não concordância em relação a algum assunto. Habitualmente são utilizados cinco níveis de respostas, conforme descritos a seguir:

Discordo totalmente - marque esta resposta caso você tenha uma discordância plena com relação ao que a frase afirma;

Discordo em parte- marque esta resposta caso você não concorde parcialmente com o que a frase afirma;

Indiferente - marque esta resposta se você não concorda nem discorda do que a frase afirma;

Concordo em parte- marque esta resposta se você concorda parcialmente com a frase; e

Concordo totalmente - marque esta resposta se você está inteiramente de acordo com o que a frase afirma.

Nº	Questões	Discordo totalmente	Discordo em parte	Indiferente	Concordo em parte	Concordo totalmente
01	O programa de participação nos lucros ou resultados (PLR) me estimula a permanecer trabalhando na empresa durante muito tempo.					
02	Entendo que a adoção de um programa de PLR seja uma maneira da empresa valorizar seus funcionários.					
03	O programa de PLR adotado pela empresa funciona como estímulo para que eu realize melhor o meu trabalho.					
04	Acredito que a participação nos lucros ou resultados oferecida pela empresa aumenta a minha vontade de atingir as metas.					
05	Atingir as metas estabelecidas no programa de PLR traz benefícios tanto para mim quanto para a empresa.					
06	Estou ciente e compreendo as regras do programa de participação nos lucros ou resultados da empresa.					
07	Eu conheço as metas que meu setor deve atingir para receber a parcela variável da PLR.					
08	A divulgação dos resultados atingidos no programa de PLR é realizada de modo claro e compreensível.					
09	A divulgação das metas é realizada periodicamente, mantendo os colaboradores atualizados.					
10	As metas definidas no programa de PLR da empresa são realistas e com esforço é possível atingi-las.					
11	Avalio que a empresa selecionou corretamente as metas para o programa de PLR.					
12	Eu sinto que o meu trabalho é reconhecido pela empresa quando o meu setor atinge as metas do programa de PLR.					
13	Dedico-me para atingir as metas, pois o valor que posso receber de PLR é importante para as minhas finanças.					
14	Estou disposto a ajudar outros setores quando seus respectivos colaboradores não conseguem atingir suas metas, pois isso interfere no resultado do grupo.					

15	Acredito que o programa de PLR tem ajudado a manter bons funcionários na empresa.					
16	Entendo que a PLR estimula a competitividade entre as agências, na busca de atingir a melhor colocação.					
17	Considero justo que o valor pago de PLR seja dividido por todos os colaboradores da agência.					
18	A forma como ocorre o pagamento da parcela do programa de PLR da empresa ocorre de forma justa.					
19	Acredito que seria mais interessante se a empresa elaborasse o programa de PLR para aplicação semestral.					