

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIANA MOREIRA**

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DE SINALIZAÇÃO VIÁRIA**

**FLORIANÓPOLIS – SC  
2009**

**MARIANA MOREIRA**

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DE SINALIZAÇÃO VIÁRIA**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos requisitos para a obtenção de grau de bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Valdirene Gasparetto, Dra.**

**FLORIANÓPOLIS  
2009**

**MARIANA MOREIRA**

**REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SINALIZAÇÃO VIÁRIA**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final \_\_\_\_\_ atribuída pela banca examinadora constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 07 de dezembro de 2009.

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

**Professores que compuseram a banca examinadora:**

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Orientadora

---

Professora Marina Keiko Nakayama, Dra.  
Membro

---

Professor Vladmir Arthur Fey, Mestre.  
Membro

Dedico este trabalho a Deus e a meus pais Luiz Henrique e Maria Conceição: Os principais responsáveis por todas as minhas conquistas.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus pela graça de poder realizar mais esse sonho e que me tem dado força e inspiração em todos os momentos de minha vida.

Agradeço a meus pais, Luiz Henrique e Maria Conceição e a minha avó e “segunda mãe”, Maria Terezinha, por todo carinho, dedicação, apoio e incentivo.

A minha orientadora professora Dra. Valdirene Gasparetto, pela paciência e dedicação na condução desta pesquisa.

Aos meus amigos. Em especial, para minha amiga Simone de Amorim Floriano e para minha irmã e amiga Priscilla Moreira, que estiveram presentes em muitos momentos felizes e com quem sempre pude contar em momentos de dificuldade.

Ao meu namorado Guilherme Cassol Espindola, que entendeu minhas ausências e sempre me apoiou, me compreendeu e me ajudou.

Aos professores da Universidade, pelos ensinamentos transmitidos ao longo do curso.

A professora Raquel Bohnen Busanello, pelo apoio, ajuda e motivação.

Enfim, a todos que de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

*"A persistência é o caminho do êxito."  
Charles Chaplin*

## RESUMO

MOREIRA, Mariana. **Remuneração Variável como Fator de Motivação: um estudo de caso em uma empresa de sinalização viária.** 2009. 84 folhas. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Tornar os colaboradores motivados e estimulá-los a agir com foco nos objetivos da empresa é um desafio nas organizações. Estas têm buscado maneiras de motivar seus funcionários e muitas usam alguma forma de remuneração variável com esta finalidade. Dentre as formas de remuneração variável estão a participação nos lucros, a participação nos resultados e a participação nos lucros e resultados. Neste sentido, o presente trabalho procura verificar, através de um estudo de caso em uma empresa do ramo de sinalização viária, que emprega um programa de participação nos lucros e resultados, a contribuição deste programa no comprometimento e motivação dos funcionários. A metodologia empregada, em relação aos objetivos, tem caráter descritivo, sendo o problema abordado de forma qualitativa e quantitativa. Para a obtenção das respostas foi aplicado um questionário aos funcionários da empresa composto por 21 questões fechadas. Foram distribuídos 133 questionários, destes 112 puderam ser aproveitados para a pesquisa. Para verificar o tamanho mínimo da amostra a ser usada na pesquisa efetuou-se um cálculo estatístico, e admitindo-se um erro amostral de 5% chegou-se a uma amostra mínima de 108 funcionários. Através das respostas obtidas foi possível observar que existe um sentimento positivo dos funcionários em relação ao programa de remuneração variável da empresa. Quanto às metas do programa verificou-se que a maioria dos funcionários considera que são adequadas e realistas. Em relação à forma de pagamento constatou-se que os funcionários preferem que o pagamento da participação seja feito em duas parcelas anuais e a maior parte discorda do pagamento proporcional ao salário base do funcionário.

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

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- PL – Participação nos Lucros  
PR – Participação nos Resultados  
PLR – Participação nos Lucros e Resultados  
PPR – Programa de Participação nos Resultados  
FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas  
MP – Medida Provisória  
ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento  
CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho  
EPIs – Equipamentos de Proteção Individual

## **LISTA DE QUADROS**

- Quadro 1 – Visão passada e futura dos sistemas de remuneração.....23  
Quadro 2 – Vantagens de acordo com Garrido.....29  
Quadro 3 – Desvantagens de acordo com Garrido.....30  
Quadro 4 – Caracterização dos motivos de sucesso, aflição e poder.....37

## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1 - Escala adotada para as respostas do questionário.....18  
Figura 2 – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....32

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tipos de participação mais utilizados no Brasil.....	26
Gráfico 2 – Sexo dos funcionários.....	44
Gráfico 3 – Idade dos funcionários.....	44
Gráfico 4 – Escolaridade dos funcionários.....	45
Gráfico 5 – Opinião dos funcionários quanto ao programa de PLR como incentivo para trabalhar na empresa.....	46
Gráfico 6 – Tempo de Empresa X Respostas dos Funcionários.....	47
Gráfico 7 – Opinião dos entrevistados quanto ao programa de PLR como uma forma de valorização dos funcionários.....	48
Gráfico 8 – Opinião dos funcionários quanto ao programa de PLR como uma forma de incentivo para realizar melhor o trabalho.....	49
Gráfico 9 – Opinião dos funcionários quanto a relação do programa de PLR e o aumento da produtividade.....	50
Gráfico 10 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que a PLR ajuda a manter bons trabalhadores na empresa.....	51
Gráfico 11 – Tempo de Empresa X Respostas dos Entrevistados.....	52
Gráfico 12 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que conhecem e entendem as regras do programa de PLR da empresa.....	53
Gráfico 13 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que conhecem as metas que o setor deve atingir para receber a parcela variável da PLR.....	54
Gráfico 14 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que as metas do programa de PLR são realistas e com esforço é possível atingir 100% ou até superá-las.....	55
Gráfico 15 – Idade x Respostas dos Funcionários.....	56
Gráfico 16 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que a empresa selecionou bem as metas para o programa de PLR.....	57
Gráfico 17 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação “Se eu e meu setor atingimos as metas isso é bom tanto para mim quanto para a empresa”.....	58
Gráfico 18 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação “Através das metas estabelecidas eu fico mais consciente do meu papel na empresa”.....	59
Gráfico 19 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que sente o trabalho reconhecido quando atinge a meta do programa de PLR.....	60

Gráfico 20 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que as metas do programa de PLR funcionam como um incentivo para buscar melhor desempenho no serviço.....	61
Gráfico 21 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que se empenham para atingir a meta do programa de PLR, pois o valor recebido é importante para as finanças.....	62
Gráfico 22 – Percepção dos funcionários em relação à melhora da qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados pela empresa.....	63
Gráfico 23 – Percepção dos funcionários em relação pontualidade da empresa na entrega de produtos e conclusão de obras.....	64
Gráfico 24 – Percepção dos funcionários em relação à redução de desperdício na empresa...	65
Gráfico 25 – Percepção dos funcionários em relação à redução de funcionários afastados por acidente de trabalho e por doenças ocupacionais.....	66
Gráfico 26 – Opinião dos funcionários em relação ao fato de uma parte da PLR ser paga de forma proporcional ao salário base do funcionário.....	67
Gráfico 27 – Opinião dos funcionários em relação ao pagamento da PLR em duas parcelas anuais.....	68
Gráfico 28 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação “O programa de PLR da empresa pode até ter boas intenções, mas a forma de pagamento é muitas vezes injusta”.....	69

## SUMÁRIO

### LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

### LISTA DE QUADROS

### LISTA DE FIGURAS

### LISTA DE GRÁFICOS

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	13
1.2 TEMA E PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	14
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	16
<b>1.5.1 População e Amostra.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5.2 Procedimentos para Coleta de Dados.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5.3 Questionário.....</b>	<b>18</b>
1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	19
1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
2.1 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.....	21
<b>2.1.1 Participação nos Lucros.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2 Participação nos Resultados.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3 Participação nos Lucros e Resultados.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.4 Legislação Brasileira.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.5 Vantagens e Desvantagens da Implantação de Programas de Participação nos Lucros e Resultados.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.6 Vantagens.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.7 Desvantagens.....</b>	<b>29</b>
2.2 MOTIVAÇÃO.....	30
<b>2.2.1 Teorias de Motivação.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.2 A Hierarquia das Necessidades de Maslow.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3 A Teoria X e a Teoria Y.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.4 Teoria da Motivação-Higiene.....</b>	<b>33</b>

<b>2.2.5 Teoria ERC.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.6 A Teoria de Necessidades de McClelland.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.7 Motivação no Trabalho.....</b>	<b>37</b>
<b>3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE PLR DA EMPRESA.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1.1 Qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.2 Pontualidade no prazo de entrega.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1.3 Redução dos desperdícios.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.4 Segurança no trabalho.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.1 Perfil dos funcionários da Empresa.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.2 Questões sobre o sentimento geral dos funcionários em relação ao programa de PLR da empresa.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.3 Questões sobre as metas estabelecidas no programa e os indicadores utilizados....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.4 Questões sobre a forma e o valor do pagamento da participação.....</b>	<b>67</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 CONCLUSÕES .....</b>	<b>70</b>
<b>4.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>76</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto dessas mudanças e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, adaptar o modelo de gestão às novas necessidades e exigências do mercado tornou-se uma questão de sobrevivência para as empresas. Para manterem-se competitivas as organizações modificam seu modo de atuar e especialmente o modo como lidam com seus talentos humanos.

De acordo com Bergamini (1997), a idéia do ser humano como parceiro da organização e não mais como mero recurso está cada vez mais difundida e muitas empresas já notaram que as pessoas são o bem maior da organização. São elas que atuam na busca de soluções e de novos produtos e serviços.

Entretanto, assim como as organizações modificaram, de maneira profunda, a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas, essas pessoas também reformularam suas idéias a respeito do papel que o trabalho desempenha em sua vida. De acordo com Chiavenato (1999) verificou-se que, se a organização quer alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa canalizar os esforços das pessoas para que também estas possam atingir seus objetivos pessoais.

Dessa forma, não é uma tarefa fácil a motivação das pessoas, uma vez que necessidades diferentes requerem diferentes formas de recompensas. Fatores motivacionais, além de variarem de indivíduo para indivíduo, também variam ao longo de sua vida e do ambiente de grupo no qual esteja inserido.

Tornar os colaboradores motivados e estimulá-los a agir com foco nos objetivos da empresa é um desafio nas organizações. As organizações têm buscado maneiras de motivar seus funcionários e muitas usam alguma forma de remuneração variável com esta finalidade.

Desta forma este trabalho procurou verificar se a prática de programas de remuneração variável impactam no processo motivacional de trabalhadores e podem contribuir na busca das empresas por funcionários mais motivados.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA

Tornar os colaboradores motivados e estimulá-los a agir com foco na melhoria do valor da empresa é um grande desafio nas organizações. Com o objetivo de contribuir no processo motivacional foram criados diferentes mecanismos de remuneração, entre esses a participação nos lucros e resultados (PLR).

A PLR vincula o pagamento a ser feito aos funcionários a uma meta de lucratividade a ser auferida pela empresa e também ao alcance de resultados operacionais e/ou financeiros.

Entretanto, apesar do resultado financeiro ser parte importante da motivação ele não é o único, sendo assim a remuneração variável pode auxiliar as empresas na busca de funcionários mais motivados e comprometidos, mas é preciso ter outras formas de incentivos e recompensas. É preciso que a forma utilizada esteja de acordo com os objetivos da organização e com os objetivos pessoais dos funcionários.

Segundo Bergamini (1997), o que torna o processo motivacional mais difícil é o fato de cada pessoa ter seus próprios desejos e ambições e em função disso responder de forma diferente aos incentivos oferecidos. Algumas respondem bem a incentivos financeiros, outras nem tanto.

Assim sendo, o tema a ser abordado neste trabalho é a participação nos lucros e resultados como fator de motivação, através de um estudo de caso em uma empresa que atua na área de sinalização viária.

O presente trabalho analisa a seguinte questão-problema: como se dá a contribuição do programa de remuneração variável para o aumento da motivação dos funcionários que trabalham em uma empresa do ramo de sinalização viária?

## 1.3 OBJETIVOS

Visando responder a questão problema o trabalho desdobra-se em objetivo geral e objetivos específicos, conforme apresentado a seguir.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a repercussão do programa de remuneração variável implantado em uma empresa do ramo de sinalização viária na motivação dos empregados.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Através do objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o sentimento geral dos funcionários em relação ao programa de PLR da empresa estudada;
- Verificar a opinião dos funcionários em relação às metas estabelecidas no programa de PLR e aos indicadores utilizados; e
- Verificar a opinião dos funcionários sobre a forma e o valor do pagamento da participação.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Muitas empresas aliam a compensação, muitas vezes financeira, ao desempenho, como a única forma de incentivo para motivar seus funcionários, considerando que as pessoas farão melhor o trabalho caso lhes seja prometida uma recompensa quando atingidos os objetivos.

As organizações precisam, além de pensar em formas de motivar seus colaboradores, acompanhar o resultado para saber se o objetivo esperado foi realmente atingido. Quando um programa de recompensa falha é preciso repensar as premissas que estão por trás dele, buscando novas formas que estejam mais de acordo com os objetivos esperados.

De acordo com Bergamini (1997), cada pessoa já trás dentro de si suas próprias motivações. O que as organizações precisam fazer então é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. Ainda de acordo com a mesma autora, o fato de cada indivíduo possuir suas próprias motivações é o que torna tão complexo o processo motivacional.

Sendo assim, espera-se com o presente trabalho analisar se a participação nos lucros e resultados tem contribuído para tornar os funcionários que trabalham na empresa estudada mais motivados.

## 1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Gil (1996) uma pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. O tipo de pesquisa que foi realizado é o estudo de caso que, ainda segundo Gil (1996), se caracteriza pela análise aprofundada de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos conhecidos.

Para analisar o tema proposto neste trabalho utilizou-se o tipo de pesquisa descritiva. De acordo com Beuren e Raupp (2004, p. 81), “a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar quanto a primeira e nem tão aprofundada como a segunda. Neste contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”.

Em relação à abordagem do problema esta pesquisa se configura tanto como qualitativa quanto quantitativa. Configura-se como pesquisa qualitativa por não ser traduzida em números, mas sim uma abordagem teórica sobre o tema proposto.

No que diz respeito à abordagem quantitativa, Richardson (1999, p. 70) menciona que:

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

### 1.5.1 População e Amostra

A população alvo desta pesquisa são os funcionários que trabalham na empresa escolhida para a pesquisa. A empresa atua no ramo de sinalização viária e tem sua sede no município de Palhoça, Santa Catarina. Na ocasião da pesquisa verificou-se que o total de funcionários da empresa era 148, sendo 59 administrativos e 89 operacionais. Foi efetuado cálculo estatístico de acordo com a fórmula apresentada por Barbetta (2006, p. 58) para verificar o tamanho mínimo da amostra:

Sejam: N tamanho (número de elementos) da população;  
 n tamanho (número de elementos da amostra);  
 $n_0$  uma primeira aproximação para o tamanho da amostra e  
 Eo erro amostral tolerável

Admitindo-se um erro amostral de 5%, então:

$$n_0 = 1 / (0,05)^2 = 400$$

Para uma amostra de 148 elementos, então:

$$n = (N \cdot n_0) / (N + n_0)$$

$$n = (148 \cdot 400) / (148 + 400)$$

$$n = 108$$

Através de cálculo estatístico, admitindo-se uma margem de erro amostral de 5%, chegou-se a uma amostra mínima de aproximadamente 108 funcionários.

### 1.5.2 Procedimentos para Coleta de Dados

Para coleta dos dados utilizados na pesquisa foram aplicados questionários aos funcionários, compostos por 21 questões fechadas. A aplicação dos questionários foi feita na empresa durante dois dias. No primeiro dia da pesquisa foram entregues os questionários aos funcionários administrativos e depois para uma parte dos funcionários operacionais, no segundo foram entregues os questionários ao restante dos funcionários. Em cada dia depois de entregar os questionários ficou-se aguardando a devolução dos mesmos.

Nos dias da pesquisa 15 funcionários não estavam em suas dependências, por estarem de férias, licença, viajando a serviço, entre outros motivos. Foram distribuídos, então, 133 questionários. Do total de questionários distribuídos 126 foram devolvidos, após análise foram eliminados 14 questionários por não estarem com todas as questões respondidas ou conterem rasuras que impossibilitaram o aproveitamento para a pesquisa.

Foram utilizadas na pesquisa as respostas de 112 funcionários, o que corresponde a mais de 75% do total de funcionários da empresa, na data da pesquisa.

### 1.5.3 Questionário

Como instrumento de pesquisa foi aplicado um questionário composto por vinte e uma questões fechadas (Anexo B). Gil (1999) define o questionário como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito, às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Segundo Roesch (1999. p. 145-146), “quando se lida com questões atitudinais, a recomendação é utilizar questões múltiplas, ou escalas – como uma sondagem sobre a satisfação no emprego numa organização”, complementando que:

Tendo em vista a dificuldade de medir atitudes, dado seu caráter complexo e multifacetado, os pesquisadores desenvolveram o uso de escalas que apresentam a vantagem de, ao contrário de questões isoladas, medir várias dimensões de uma questão.

Optou-se por utilizar na pesquisa a escala de Likert. Para Hayes (2001) a escala tipo Likert permite que os respondentes assinalem, com graus variados de satisfação, cada item que descreve o serviço ou produto. Este tipo de procedimento elaborado por Likert representa um contínuo bipolar. A extremidade inferior representa uma resposta negativa, enquanto que a extremidade superior, uma positiva. A figura 1 mostra a escala adotada na pesquisa.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente desta declaração	Discordo desta declaração	Não concordo nem discordo desta declaração	Concordo com esta declaração	Concordo totalmente com esta declaração

**Figura 1 - Escala adotada para as respostas do questionário**

Fonte: LIKERT (1971)

Com a escala de Likert é possível que se expresse uma opinião sem se restringir a uma resposta simples do tipo sim ou não. Além disso, o uso desse modelo permite que se determine a percentagem de respostas positivas ou negativas para um determinado item.

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: primeiro: sobre o sentimento geral dos funcionários em relação ao programa de PLR da empresa, segundo: em relação às metas estabelecidas no programa e aos indicadores utilizados e terceiro: sobre a forma e o valor do pagamento da participação.

## 1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As empresas que possuem programas de participação nos lucros e resultados estão divididas em diversos ramos de atividade e cada programa possui sua estrutura, com seus próprios indicadores, metas, forma de pagamento. Neste sentido, este trabalho discute, especificamente, o programa de uma empresa, não podendo, portanto, ter suas conclusões generalizadas para outras situações e contextos.

O estudo de caso desta pesquisa foi realizado em uma única empresa do ramo de sinalização viária, não permitindo assim descobertas passíveis de generalização a outras empresas deste ramo de atividade, em função das especificidades de cada organização.

O trabalho investigou o sentimento geral dos funcionários em relação ao programa de PLR da empresa estudada, suas opiniões em relação às metas estabelecidas no programa de PLR e aos indicadores utilizados e sobre a forma e o valor do pagamento da participação. Assim, outros objetivos de análise poderiam ter sido estabelecidos para a pesquisa.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro apresenta a introdução, trata das considerações iniciais, tema e problema da pesquisa; os objetivos; a justificativa do estudo; a metodologia aplicada; as limitações da pesquisa e a organização do estudo.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre remuneração variável especialmente nas formas de Participação nos Lucros, Participação nos Resultados e Participação nos Lucros e Resultados, e sobre motivação.

No terceiro capítulo faz-se uma breve apresentação do programa de Participação nos Lucros e Resultados utilizado na empresa estudada e apresentam-se os dados da pesquisa e análise destes dados.

O quarto capítulo apresenta as conclusões da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros. E, no final, estão as referências utilizadas neste trabalho, bem como os anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se uma discussão sobre Remuneração Variável, especialmente na forma de Participação nos Lucros, Participação nos Resultados e Participação nos Lucros e Resultados, e sobre motivação, apresentando algumas teorias motivacionais e a relação da motivação no trabalho.

### 2.1 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (RV)

A competição no mercado de bens e serviços tem posicionado os investimentos de um número crescente de empresas em modelos de remuneração variável. O fundamento conservador e inflexível dos sistemas tradicionais de remuneração segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), não privilegia a participação do indivíduo e se constitui elemento de resistência às mudanças, na medida em que não se apóia em visões de futuro ou qualquer outra orientação de cunho estratégico.

Nos sistemas tradicionais de remuneração, as diferenciações salariais são estabelecidas com base no cargo e no desempenho das tarefas. Para Lawler (1990), esse modelo de remuneração padroniza o comportamento dos funcionários que realizam tarefas similares, pois não leva em conta diferenças de potenciais, expectativas, objetivos ou desempenho dos indivíduos nas organizações. Enfim, os universaliza como produtores e não os particulariza como pessoas.

Ainda segundo Lawler (1990), as diferenciações salariais nesse sistema são determinadas por meio de três elementos: requisitos mínimos exigidos pelo cargo, tais como formação escolar, experiências e habilidades; complexidade das tarefas, percebidas pelo nível de supervisão ou posição hierárquica; e características do ambiente de trabalho, notadas pelo desgaste físico ou mental. Kanter (1997) acrescenta ainda os seguintes fatores: responsabilidade pela tomada de decisão, importância do indivíduo para a organização e número de subordinados.

Nos planos de remuneração tradicionais, cada cargo tem atribuído a si um nível de salário, fixado relativamente sem levar em conta como o trabalho foi executado ou o valor real do desempenho para a organização. Se houvesse um componente de mérito, este em geral era muito pequeno. A maneira mais certa – e freqüentemente a única maneira de aumentar o número do contra cheque era trocar de área ou ser promovido (KANTER, 1997, p. 231).

Segundo Brissola Júnior (1994), a obordagem tradicional ou mecanicista cumpriu papel importante no contexto da produção em massa, no qual a mão de obra era abundante e desqualificada. A linha de montagem tornava o trabalho alienante e o estilo de gestão em voga autoritário e centralizador. Nesse contexto, a remuneração era mais influenciada por aspectos técnicos e normativos do cargo do que por fatores concorrenciais no mercado de trabalho.

Atualmente, a política de remuneração de uma organização é compreendida como um mix a ser gerido a cada momento, um conjunto de formas remuneratórias em expansão, articuladas para acomodar interesses e alinhar comportamentos com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, a remuneração variável tem lugar de destaque, ao propor o vínculo entre a remuneração do empregado e o cumprimento de metas definidas e pactuadas antecipadamente (SANDRONI, 1996).

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a remuneração variável é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. Primeiro no sentido de considerar todo o contexto organizacional, ou seja, de levar em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa: a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial. Segundo, à medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio: características pessoais, características do cargo e vínculo com a organização.

O quadro 1 desenvolvido por Xavier et al. (1999) apresenta um comparativo entre a visão passada e a visão atual dos sistemas de remuneração.

VISÃO PASSADA	VISÃO ATUAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baseada no mercado</li> <li>- Pesquisa de salários e benefícios</li> <li>- Rigor Técnico</li> <li>- Avaliação de desempenho</li> <li>- Individualidade valorizada</li> <li>- Desatrelada de indicadores</li> <li>- Promotabilidade vertical</li> <li>- Cargos/ áreas específicas</li> <li>- Administração voltada para controle e custos</li> <li>- Ação segmentada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vinculada ao resultado do negócio</li> <li>- Pesquisa de gestão, recompensas, políticas, potencial de pagamentos e estratégias</li> <li>- Flexibilidade técnica</li> <li>- Avaliação do resultado, do potencial e da competência</li> <li>- Valorização do trabalho em equipe</li> <li>- Individualidade potencializada</li> <li>- Atrelada a indicadores de resultado</li> <li>-Crescimento horizontal (multifuncionalidade, papéis ampliados, auto – desenvolvimento)</li> <li>- Gestão voltada para resultados estratégicos</li> <li>- Ação sistêmica</li> </ul>

**Quadro 1 – Visão passada e atual dos sistemas de remuneração**

Fonte: Xavier et al. (1999, p. 23).

Entre as formas de remuneração variável serão abordadas na seqüência a participação nos lucros (PL), a participação nos resultados (PR) e a participação nos lucros e resultados (PLR).

### **2.1.1 Participação nos Lucros (PL)**

A PL constitui uma abordagem de remuneração variável segundo a qual a organização distribui a seus empregados uma parte dos lucros que tenham sido obtidos em superação a um valor prefixado, sendo paga logo após o fechamento do ano fiscal ou em data previamente combinada (MILLKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Para Becker (1998), a qualidade da comunicação entre organização e empregado é fundamental, ao lado da transparência e da confiança mútua que sustentam os interesses mútuos. É preciso que haja total confiança entre a empresa e seus empregados para que todos estejam comprometidos com as metas de lucratividades estabelecidas.

Kanter (1997) afirma que a PL tende a ser mais aceita pelos funcionários quando a empresa se posicionar numa fase de expansão. Isso pode ser explicado pelo fato de que as situações de instabilidade econômica ensejam oscilações nos lucros e, conseqüentemente, no valor do bônus recebido. Essa imprevisibilidade no contracheque acarreta resistência por parte de alguns funcionários, que preferem a segurança de rendimentos estáveis no final do mês

Na perspectiva organizacional, Rosa (2006) destaca a conveniência da prática em situação de prejuízo, além da função amenizadora de pressões sobre unidades específicas, já que a PL favorece a união de esforços e a melhoria sistêmica dos processos e dos resultados organizacionais, estimulando a redução de custos e o aumento da qualidade.

### **2.1.2 Participação nos Resultados (PR)**

A participação nos resultados (PR) constitui um sistema de RV que vincula o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados da organização, estimulando o trabalhador na busca da melhoria do seu desempenho e na superação das metas estabelecidas conjuntamente com a empresa (BELCHER, 1996).

De acordo com Pontes (2006) nesse tipo de programa, a concessão do incentivo é associada a resultados atingidos, não necessariamente contábeis, que a empresa tenciona alcançar com a sua utilização. Na PR a distribuição está condicionada ao atingimento de uma ou várias metas preestabelecidas pela organização. Essas metas podem apresentar-se de várias formas, desde padrões de qualidade e produtividade até índices de rotatividade ou de integração da equipe de trabalho.

Kanter (1997) afirma que a comunicação e a credibilidade são aspectos importantes para a implementação de um programa de participação nos resultados (PPR). Para a PR funcionar, os empregados precisam entender e confiar no plano o suficiente para acreditar que seus pagamentos aumentarão se sua performance melhorar. Segundo o mesmo autor para que isto aconteça, é necessário que exista um canal de comunicação aberto entre empresa e funcionários. Assim, estes últimos passam a conhecer as metas e o desempenho da empresa.

Os princípios da gestão adotados são fundamentais, pois a PR não funcionará numa empresa, a menos que seus administradores sejam favoráveis a idéias de participação. As organizações que aplicam esta modalidade apenas como plano de incentivo, e não possuem estilo predominantemente participativo, correm o risco de ver seus funcionários cada vez mais descomprometidos em relação às metas estabelecidas (LAWLER, 1990).

Estudos realizados por Kanter (1997) demonstram que a maioria das empresas que utilizam esse plano possui experiências positivas. Ainda segundo Kanter (1997), exemplos de fracasso decorrem, em geral, da complexidade dos critérios ou fórmulas adotadas, implementação deficiente, bônus menores do que o esperado ou até mesmo disputas internas entre os grupos beneficiados.

Pontes (2006) declara que um dos pressupostos da implantação do programa de participação, seja com base nos lucros ou nos resultados, refere-se à contribuição concernente a instigar a pessoa a refletir sobre os processos de trabalho no sentido de buscar o sucesso contínuo da empresa para a qual trabalha, preocupando-se em atingir as metas estabelecidas. Assim ganhará a empresa por intermédio das melhorias, e os empregados, pelo adicional financeiro percebido.

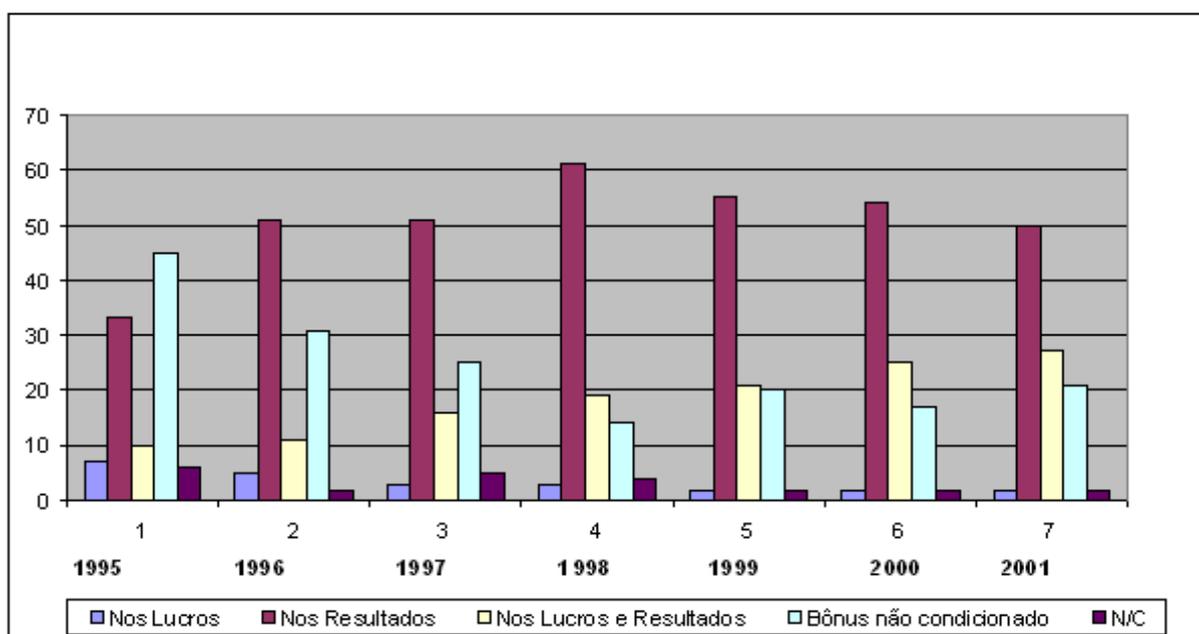
### **2.1.3 Participação nos Lucros e Resultados (PLR)**

Segundo Rosa (2000) na PLR, o pagamento dos empregados está subordinado tanto à obtenção de lucro quanto ao alcance de resultados operacionais. O pagamento ocorre por uma combinação de metas para lucros e de resultados – individuais e coletivos. Como a PLR está relacionada também ao atingimento de resultados, mesmo se a meta de lucro não for alcançada uma parcela da remuneração variável poderá estar garantida.

Para a organização, não havendo lucros, serão pagos apenas os valores relativos ao cumprimento das metas individuais e coletivas. O sistema misto incentiva o engajamento futuro em torno de metas e estabelece entre os empregados um senso de atenção para fatores adicionais que repercutem nos lucros e que transcendem ao seu entorno (ROSA, 2000).

No entender de Corrêa (1999), as mais diferenciadas pesquisas são realizadas no Brasil, mostrando que cada vez mais empresas adotam a PLR como estratégia para melhorar a produtividade e lucratividade das empresas. Ainda segundo este autor, a PLR é o mais evoluído modelo de relacionamento entre empresas e empregados.

No intuito de demonstrar qual a preferência das empresas pelos programas de RV, será apresentado o Gráfico 1, de uma pesquisa realizada em 2001 pela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) sobre a evolução da PLR.



**Gráfico 1: Tipos de participação mais utilizados no Brasil.**

Fonte: Pesquisa da FIPE / Mediar (2001).

Analisando o gráfico é possível perceber que algumas empresas adotam somente o lucro como meta em seus programas, mas a maioria delas prefere, contudo, adotar um PPR. Enquanto o percentual de empresas que adotam programas de participação nos lucros diminuiu, o número de empresas que adotam programas de participação nos resultados aumentou consideravelmente, chegando a atingir um percentual de 60% em 1999. Percebe-se, também, através do gráfico, uma crescente adesão por parte dos empregadores em adotar um programa de participação nos lucros e resultados passando, de 10% em 1995 para 27% em 2001.

#### 2.1.4 Legislação Brasileira

A muito tempo ouve-se falar em participação dos empregados nos lucros e resultados da empresa. Segundo Sarasate (1968), a primeira tentativa para a introdução de PLR na legislação brasileira data de 1919, quando foi apresentado à Câmara um projeto de lei que defendia este sistema, mas somente em 1946 a PLR foi incluída no texto constitucional brasileiro. A redação do dispositivo foi modificada nas Constituições de 1967 e 1988.

Para Tuma (1999, p.184), a PLR estava prevista na constituição brasileira de 1946, no art. 157, XI:

A legislação do trabalho e da previdência Social obedecerá aos seguintes preceitos, além de outros que visem à melhoria da condição dos trabalhadores: [...] IV – a participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros das empresas nos termos e pela forma que a lei determinar.

A Constituição de 1988 incluiu no Capítulo II, Dos Direitos Sociais, o art. 7º, inciso XI, que determina o direito dos trabalhadores urbanos e rurais a participarem nos lucros ou resultados da empresa, desvinculados da sua remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão de empresa, conforme lei.

Com o objetivo de regulamentar a participação nos lucros ou resultados vários projetos de lei foram levados ao Congresso Nacional, e em 1994 foi sancionada pela presidência da república a medida provisória (MP) nº 794, dispondo especificamente sobre o tema e eliminando uma das principais preocupações das empresas, na medida em que garante a não incidência de encargos trabalhistas ou previdenciários sobre os resultados da participação. A MP foi por várias vezes reeditada e em novembro de 2000 ocorreu a última edição sob número 1982-77, convertida na Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000. Esta lei aborda a PLR das empresas públicas e privadas.

A Lei 10.101/2000 em seu artigo 3º reforça que a PLR está totalmente desvinculada do salário e trata da isenção de qualquer encargo trabalhista e da possibilidade da dedução como despesa operacional para apuração do lucro real:

Art. 3.º 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 lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1.º 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[...].

A única incidência de tributo sobre os valores recebidos como participação nos lucros cabe à pessoa física, que será tributada na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, cabendo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e recolhimento do imposto.

Além de tratar da incidência de encargos e tributos, a Lei 10.101/2000 também estabelece condições mínimas para a negociação da PLR. A lei determina que a PLR será

objeto de negociação entre a empresa e seus empregados mediante um dos seguintes procedimentos: comissão escolhida pelas partes, integrada também por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria ou convenção ou acordo coletivo.

Dos instrumentos decorrentes da negociação entre empresa e trabalhadores devem constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos da participação, mecanismo de aferição das informações pertinentes ao acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo.

Podem ser considerados os seguintes critérios e condições para distribuição participação: índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa; programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

### **2.1.5 Vantagens e Desvantagens da Implantação de Programas de Participação nos Lucros e Resultados**

Neste tópico será feita uma análise das vantagens e desvantagens que a implementação de um plano de PLR traz para as empresas, razões pelas quais as empresas deveriam ou não implementar um sistema de participação nos lucros e resultados.

#### **2.1.6 Vantagens**

De acordo com Garrido (1999) a PLR pode promover inovações de processos e produtos, incentiva o trabalho em equipe e melhora o desempenho individual. São estabelecidas metas organizacionais, e estas são buscadas pelos empregados. O esforço para alcançar essas metas promove um aumento da produtividade.

Para Garrido (1999, p.31) as vantagens que uma empresa teria se adotasse um plano de participação nos lucros e resultados são as apresentadas no quadro 2.

<b>VANTAGENS</b>	
Melhoria nos índices de segurança	Proporcionar melhor o custo dos empregados em relação aos resultados da empresa
Maior engajamento dos empregados com os resultados que ele pode influenciar	Possibilidade do fortalecimento da imagem externa da empresa
Passar a pagar por interesse e não somente por direito	Aprendizagem na negociação direta com os empregados
Índices de produtividade/ qualidade na linguagem do trabalhador	Alavancar mudanças na forma de gerenciamento
Cobertura legal e segurança para o “voluntarismo” da empresa em implantar a PLR	Melhorar a performance dos empregados
Participação do empregado no progresso da empresa	Redução do risco de greves
Maior entendimento, por parte dos empregados, dos negócios da empresa	Envolver espontaneamente o sindicato em todas as etapas do processo PLR

**Quadro 2 – Vantagens de Acordo com Garrido**

Fonte: Adaptado de Garrido (1999, p. 31).

Através de um plano de participação nos lucros e resultados, a empresa ainda motiva seus funcionários na redução de custos, com posterior aumento do lucro, pois tal benefício vai trazer vantagens para o funcionário também.

Para Corrêa (1990, p. 33), a participação nos lucros e resultados incentiva os funcionários a entrar na luta por maior eficiência, qualidade, corte de desperdícios e obtenção de melhorias de curto e longo prazo, tornando-os parceiros do crescimento continuado da empresa.

### **2.1.7 Desvantagens**

Para adotar um programa de participação nos lucros e resultados a empresa precisa abrir para os colaboradores seus resultados. É preciso que exista transparência e veracidade ao se apresentar os resultados para que o funcionário não se sinta lesado e assim torne-se desmotivado.

Para Garrido (1999, p. 32 e 33), as desvantagens para uma empresa, se ela adotasse um programa de participação nos lucros e resultados seriam conforme quadro 3.

DESVANTAGENS	
Abertura da empresa (informações) para os empregados e sindicatos	Metas mal estabelecidas (não viáveis) podem gerar confusão
Conflito com os demais conceitos de remuneração	Não resultar em engajamento e progresso
Risco de suprir com salário variável o que deveria estar no salário base	Aumento exagerado do controle e do rigor
Gerar greves e/ou ameaças de greves	Não ter comunicação oficial eficaz ao longo do processo
Definição de metas / resultados difíceis de serem avaliados	Ansiedade, despreparo e desenho inadequado do sistema

**Quadro 3 – Desvantagens de Acordo com Garrido**

Fonte: Adaptado de Garrido (1999, p. 32 e 33).

## 2.2 MOTIVAÇÃO

Muitas pessoas vêem, incorretamente, motivação como um traço pessoal, ou seja, alguns a têm e outros não. Motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. Desta forma, as pessoas diferem em seus impulsos motivacionais (BERGAMINI, 1997).

Para Stoner e Freeman (1999) a motivação deve ser entendida como os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.

Segundo Bergamini (1997) a palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. O caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado.

Ainda de acordo com Bergamini (1977), a motivação é considerada como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

De acordo com esta afirmação, pode-se concluir então, que os gerentes não podem motivar seus colaboradores, mas precisam estar atentos aos desejos e aspirações de cada um para utilizar formas para despertar ou manter sua motivação no trabalho.

Sendo assim, é importante que os administradores conheçam os colaboradores não só através do que falam, mas também pela maneira como se comportam e reagem às mudanças no ambiente empresarial. As pessoas expressam-se através de palavras, gestos, atitudes e

observar todas estas formas de expressão, procurando atender às necessidades e satisfazer os desejos, pode ajudar a ter funcionários mais empenhados e motivados, Bergamini (1997).

Serão apresentadas a seguir algumas teorias de motivação.

### **2.2.1 Teorias de Motivação**

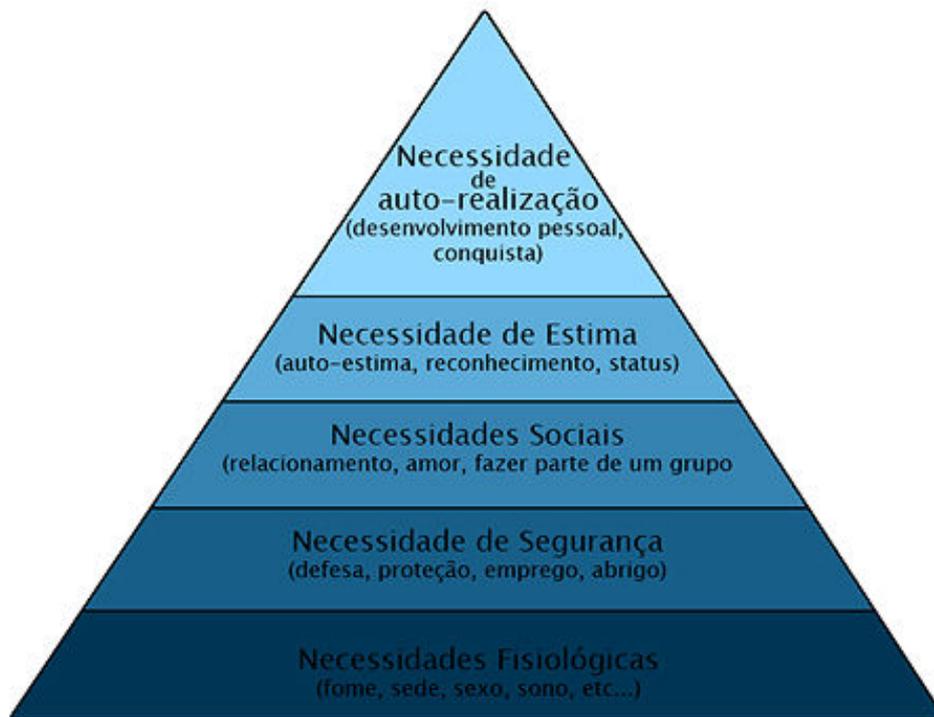
As primeiras teorias sobre motivação buscavam um modelo único para motivar o indivíduo. As abordagens mais contemporâneas, no entanto percebem que a motivação decorre da interação entre fatores individuais e ambientais.

Segundo Campbell (1969) *apud* Lobos (1978) durante a década de 1950, período fértil no desenvolvimento dos conceitos de motivação, três teorias específicas foram formuladas, e embora fortemente atacadas e agora questionadas quanto à validade, são ainda, provavelmente, as melhores explicações para a motivação do empregado. São a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, as Teorias X e Y e a Teoria da Motivação-Higiene. Além destes, outros numerosos modelos foram construídos e testados: Adelfer, McCkelland, Adams e Vroom são nomes que atravessaram fronteiras. Citaremos aqui algumas dessas teorias.

### **2.2.2 A Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Segundo Stoner e Freeman (1999) a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, provavelmente recebeu mais atenção dos administradores do que qualquer outra teoria da motivação. A razão de sua grande aceitação é sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide da seqüência das necessidades motivacionais.

Maslow (1970) *apud* Chiavenato (2002) afirma que as motivações dos seres humanos estão interligadas de modo que ao atingir a satisfação de um objetivo ou de um desejo, tomará seu lugar outro motivo e assim por diante, estando esses motivos devidamente hierarquizados pelo nível de suas prioridades. Fundamenta sua teoria numa abordagem intra-orientada em diferentes necessidades humanas assim hierarquizadas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização.



**Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow**

Fonte: Adaptado de Chiavenato(2002, p115)

De acordo com Chiavenato (2002) uma conclusão da teoria de Maslow é que os funcionários precisam de um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às suas famílias, de um modo satisfatório, bem como de um ambiente de trabalho seguro, antes dos gestores oferecerem incentivos destinados a dar-lhes auto-estima, sentimento de participação ou oportunidade de crescimento. Assim, de acordo com a teoria de Maslow, quando um nível de necessidade é satisfeito, a motivação passa a ser ativada pela necessidade colocada no nível imediatamente superior.

Lopes (1980) afirma que esse raciocínio, de que a satisfação de necessidades de nível inferior na escala hierárquica de Maslow constitua um pré-requisito para a satisfação de níveis mais altos, tem sido amplamente contestado. De acordo com Koontz, O'Donnell e Weihrich (1988), na prática, os administradores devem adotar uma abordagem situacional ou contingencial à aplicação da teoria de Maslow, pois as necessidades a serem satisfeitas dependerão da personalidade, dos desejos e das aspirações de cada indivíduo.

Bergamini (1997) propõe, para o melhor entendimento da Teoria da Hierarquia da Necessidades de Maslow, que o caráter seqüencial no desencadeamento da motivação do ser humano não se trata de um processo finito, de modo que, uma vez atendida uma necessidade, o indivíduo passa a organizar o seu comportamento na busca de aprimoramento e o desencadear desse processo nunca se rompe.

### **2.2.3 A Teoria X e Teoria Y**

Segundo Chiavenato (2002) o autor dessa teoria foi Douglas McGregor que propôs duas visões distintas dos seres humanos: uma basicamente negativa, a Teoria X e a outra basicamente positiva, a Teoria Y. Ele chegou à conclusão depois de ver a forma como os gerentes lidavam com seus empregados. Então, concluiu que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está num certo agrupamento de pressuposições e que ele tende a moldar seu comportamento em relação aos seus subordinados.

A Teoria X diz que as pessoas têm uma aversão inerente ao trabalho, apesar de o verem como necessidade, irão evitá-lo sempre que possível. A maioria das pessoas, sendo preguiçosa e sem ambição, prefere ser dirigida e evitar responsabilidades. Essa teoria defende que as necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos (STONER E FREEMAN, 1999).

A Teoria Y é mais otimista. Presume que o trabalho é tão natural quanto a diversão ou o descanso, que as pessoas desejam trabalhar e que, sob as circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação trabalhando. As pessoas têm a capacidade de aceitar – e até mesmo de procurar - a responsabilidade e de aplicar a imaginação, a inteligência e a criatividade aos problemas organizacionais. Esta teoria pressupõe que as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos (STONER E FREEMAN, 1999).

De acordo com McGregor (1992) o princípio fundamental da organização derivado da Teoria X é o da direção e do controle por meio do exercício da autoridade, o chamado princípio escalar, e, ainda, tem-se por certo que as exigências organizacionais estão acima das necessidades dos indivíduos membros da organização. Por outro lado, os pressupostos baseados na integração entre os objetivos individuais e os organizacionais são os que fundamentam a teoria Y.

### **2.2.4 Teoria da Motivação-Higiene**

Segundo Bergamini (1987) a teoria da motivação-higiene, também chamada de teoria dos dois fatores, foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg. Herzberg realizou suas pesquisas em empresas de Pittsburgh, EUA, com uma amostragem de 715 indivíduos. Herzberg usou em sua pesquisa uma entrevista com técnica de coleta de dados, na qual o tema principal consistia em identificar uma ocasião onde o entrevistado teria se sentido

excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente no atual, mas também em um outro qualquer.

Ainda segundo Bergamini (1987) a partir da análise das respostas dos funcionários, ele observou que os fatores que geravam insatisfação normalmente estavam relacionados ao ambiente de trabalho, e os fatores de satisfação se relacionavam ao próprio trabalho. Assim, Herzberg afirmou que os fatores que levam à satisfação são separados e distintos daqueles que levam à insatisfação.

Segundo Stoner e Freeman (1999) o conceito de satisfação tem relação com processo de motivação, sendo de ordem subjetiva para cada indivíduo, como a adequação da pessoa com a tarefa, a possibilidade de ascensão na organização, a realização e o nível de responsabilidade. Assim, esses fatores intrínsecos quando negativos seriam chamados de não-satisfação. Os fatores insatisfatórios têm relação ao ambiente e condições de trabalho, ou seja, são fatores de ordem extrínseca, como as condições de trabalho, salário, relacionamento com colegas e chefia, e administração da empresa, em geral.

Bergamini (1987) afirma ainda que tais fatores, segundo Herzberg, quando contentam o trabalhador, são chamados de não-insatisfatórios. Ainda segundo essa Teoria, a ordem extrínseca do trabalho, ou fatores higiênicos, tem relação com a profilaxia no trabalho. O indivíduo insatisfeito com seu trabalho (ambiente) pode estar satisfeito, no sentido de motivado. Entretanto, insatisfação, com tempo, pode levar à não-satisfação fazendo que funcionários que eram motivados tornem-se desmotivados. Assim, manter um clima de não-insatisfação é importante, pois os fatores extrínsecos ao homem funcionam como fonte de prevenção à não satisfação.

Logo, pode-se afirmar que fatores higiênicos e motivacionais são distintos, entretanto que se relacionam, pois de acordo com a intensidade e com o significado subjetivo do trabalho, os aspectos que são de ordem insatisfatória (extrínseco) podem interferir nos de ordem satisfatória (intrínseco), infere-se então que o sentido da profilaxia está no fato de compreender e proporcionar aos funcionários fatores de ordem não insatisfatória como incentivo ao desenvolvimento dos de ordem satisfatória. O ambiente externo ao trabalho é uma prevenção a desmotivação (BERGAMINI 1987).

De acordo com Stoner e Freeman (1999) os fatores higiênicos, também conhecidos como fatores insatisfatórios, são os fatores cuja ausência provocam mal-estar, e conseqüentemente não levam os funcionários a produzir mais. No entanto, são aqueles fatores comumente utilizados pelas organizações para “motivar” seus funcionários. No entanto o fator higiênico tem uma abrangência relativamente pequena sobre o comportamento dos

funcionários, seu efeito motivador é extrínseco (incentivo) e por isso não dura muito tempo. A manutenção desses fatores não significa funcionários motivados, já que esses fatores são considerados obrigatórios em qualquer ambiente, mas evita que eles se sintam insatisfeitos, conforme dito acima, são apenas uma prevenção.

Por sua vez, os fatores motivadores são intrínsecos, inerentes ao ser humano e que fazem a pessoa sentir-se bem no trabalho. Quando presentes de forma realmente significativa, esses fatores motivam o desenvolvimento dos funcionários, e com isso há um aumento da produtividade. Entre esses fatores figuram liberdade com o trabalho, no sentido de enriquecê-lo ou simplificá-lo, delegação de responsabilidade, aproveitamento de habilidades pessoais, entre outros (STONER E FREEMAN, 1999).

### **2.2.5 Teoria ERC**

A teoria ERC foi formulada pelo psicólogo Clayton Adelfer. De acordo com Stoner e Freeman (1999) Adelfer concordava com Maslow, a motivação do trabalhador poderia ser medida de acordo com uma hierarquia de necessidades. As letras E, R e C representam as três categorias de necessidades básicas: existenciais, de relacionamento e de crescimento.

Griffen e Mookhead (1999) comparam as categorias de necessidades de Adelfer com a teoria das necessidades de Maslow: as necessidades de existência, fundamentais para a sobrevivência humana, correspondem, grosso modo, às necessidades fisiológicas e de segurança da teoria de Maslow. As necessidades de relacionamento, aquelas ligadas à importância de se relacionar com os outros, assemelham-se às necessidades de afeição e de estima. Por fim, as necessidades de crescimento são análogas ao que Maslow entendia por auto estima e auto-realização.

Ainda segundo Griffen e Mookhead (1999) Adelfer enfatizou, em sua teoria, que, quando as necessidades mais altas são frustradas as necessidades inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas. Maslow, ao contrário, achava que uma necessidade, uma vez satisfeita, perdia seu poder de motivar um comportamento. Enquanto Maslow via as pessoas subindo sempre em sua hierarquia de necessidades Adelfer via as pessoas subindo e descendo na hierarquia de necessidades de tempos em tempos e de situação em situação.

### 2.2.6 A Teoria de Necessidades de McClelland

De acordo com Chiavenato (2002) McClelland identificou três necessidades secundárias adquiridas socialmente: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder. Cada indivíduo apresenta níveis diferentes destas necessidades, mas uma delas sempre predomina denotando um padrão de comportamento.

-Necessidade de Realização: impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso. Nas organizações os indivíduos com altos índices de necessidades de realização são os que melhor aceitam as cargas de responsabilidade e também os que traduzem melhor o sucesso gerencial (CHIAVENATO, 2002).

- Necessidade de Poder: fazer os outros se comportarem de uma maneira que eles não teriam se comportado de outro modo. Quando o fator motivacional predominante tem como base as necessidades de poder, os indivíduos tendem a desempenhar atividades de liderança de grupo (CHIAVENATO, 2002)

- Necessidade de Aflição: desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas. Quando prevalecem as necessidades de aflição, as manifestações são direcionadas à manutenção e ao desenvolvimento de adequado relacionamento social dentro da empresa, e as pessoas tendem a intenso desejo de aprovação por parte dos demais (CHIAVENATO, 2002).

Cunha et al (2004) apresentam o quadro 4 com um conjunto de características que permitem avaliar qual a necessidade mais dominante em cada indivíduo.

<b>Motivos</b>	<b>O Indivíduo</b>
<b>Sucesso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal</li> <li>– Aspira alcançar metas elevadas mas realistas</li> <li>– Responde positivamente à competição</li> <li>– Toma iniciativa</li> <li>– Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável</li> <li>– Assume riscos moderados</li> <li>– Relaciona-se preferencialmente com peritos</li> </ul>
<b>Aflicção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Procura relações interpessoais fortes</li> <li>– Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações</li> <li>– Atribui mais importância às pessoas que às tarefas</li> <li>– Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades</li> </ul>
<b>Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência</li> <li>– Tenta assumir posições de liderança espontaneamente</li> <li>– Necessita/ gosta de provocar impacto</li> <li>– Preocupa-se com o prestígio</li> <li>– Assume riscos elevados</li> </ul>

**Quadro 4 – Caracterização dos Motivos de Sucesso, Aflicção e Poder.**

Fonte: Adaptado de Cunha et al (2004 p. 103).

Segundo Bergamini (1987) os administradores podem ser fortemente motivados a agir pelo seu medo de não alcançar os objetivos pessoais ou da organização, e pelo seu medo de um possível constrangimento público quando esses fracassos forem reconhecidos. Por outro lado, para alguns indivíduos, o medo do sucesso pode ser uma motivação. Essas pessoas temem a tensão e o peso do sucesso, e a inveja e a antipatia que ele pode despertar nos outros.

Segundo Pérez-Ramos (1990), o mérito creditado aos trabalhos de McClelland está na identificação, na categorização e na inter-relação das necessidades humanas que se definem como fatores de motivação.

### **2.2.7 Motivação no Trabalho**

De acordo com Bergamini (1997) com as mudanças de comportamento dos trabalhadores e a maior competitividade as organizações são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para o trabalho depende do significado que cada um atribuiu a essa atividade.

Segundo Fochesatto (2002) apud Muchinsky, a conduta humana não é tão simples e a motivação é um dos fenômenos mais complexos. Entende-se que a motivação é o aspecto mais dinâmico da relação comportamental; ela não é conceituada como uma condição fisiológica. Ela também não é um fenômeno que aparece no comportamento para desaparecer logo em seguida. Todavia, a motivação como componente e função geral do comportamento não é uma variável que se apresenta periodicamente, e desencadeia uma ação isolada. Ela é a orientação dinâmica e contínua que regula o funcionamento, igualmente contínuo, do indivíduo em interação com o meio.

Lawler (1993) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional, por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e organizacional. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre os comportamentos nas organizações.

Segundo Archer (1989, p.25) [...] “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”. Levando em consideração a afirmação anterior, justifica-se, então, que uma pessoa não pode motivar outra. O que é possível, ao invés de motivar, é satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades daquela. Pode-se, assim, oferecer fatores de satisfação às pessoas mas isso é satisfação e não motivação.

Archer (1989) destaca cinco interpretações errôneas em relação a motivação:

1. A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
2. A crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
3. A crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
4. A crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos e
5. A crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Glasser (1994, p. 15) propõe que “o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim na maneira de lidar com as pessoas”. Ainda segundo Glasser (1994) se a tecnologia já não é problema, se a inflação está relativamente controlada, tudo deveria ser melhor e não está sendo. È assim que as pessoas estão agora ganhando lugar de destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas

sejam o principal problema. Com essa tendência de revalorização, muito se tem pesquisado e escrito sobre o tema motivação. Novas propostas têm claramente inundado não somente as teorias organizacionais, como também as práticas de gestão em administração de maneira geral.

### **3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo é feita a apresentação do programa de Participação nos Lucros e Resultados utilizado na empresa estudada e a apresentação e a análise dos dados da pesquisa. A coleta dos dados foi realizada conforme descrito no item metodologia da pesquisa apresentado neste trabalho.

#### **3.1 APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE PLR DA EMPRESA**

A empresa analisada neste trabalho atua no ramo sinalização viária, prestando serviços e vendendo produtos, além de efetuar a fabricação de produtos destinados a sinalização viária desde 1988. Sua sede está localizada no município de Palhoça, Santa Catarina. Na ocasião da pesquisa a empresa possuía 148 funcionários, sendo 59 administrativos e 89 operacionais.

A empresa implementou em 2002 o programa de Participação nos Lucros e Resultados. O acordo do programa de PLR é feito por meio de uma comissão de representantes da empresa e representantes dos funcionários eleitos pelos mesmos e depois de discutidas e definidas as regras o instrumento do acordo entre as partes é arquivado no sindicato da categoria.

O pagamento da participação é feito em duas parcelas, sendo a primeira correspondente ao primeiro semestre, e a segunda correspondente ao segundo semestre do ano. Têm direito a PLR todos os colaboradores da empresa, inclusive aqueles que estiveram, no período de abrangência do benefício, afastados em licença maternidade ou por acidente de trabalho, ou ainda os colaboradores que tiveram seus contratos rescindidos, que neste caso receberão o pagamento proporcional ao período em que estavam na empresa.

O valor a ser distribuído varia em função do alcance total ou parcial da metas estipuladas e também da performance econômica de empresa. A distribuição é feita da seguinte forma:

50% do valor total é distribuído de forma fixa e igual a todos os empregados, e

50% do valor total é distribuído de forma proporcional ao salário base de cada empregado.

Do valor distribuído a título de PLR na empresa, 70% é distribuído independente do atingimento das metas. Os outros 30% estão vinculados ao atingimento de quatro metas. Todas as metas têm o mesmo peso (25%) para o pagamento da parcela proporcional da PLR. Se a meta não é atingida na sua totalidade o valor que será distribuído de parcela variável é

reduzido. O valor a ser distribuído pode aumentar em até 10% dependendo do resultado alcançado.

No ano de 2008 o programa focou as seguintes quatro metas: qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados, pontualidade no prazo de entrega, redução dos desperdícios e segurança no trabalho, apresentadas na seqüência.

### **3.1.1 Qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados**

Este indicador busca o aumento da qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados. Com isso a empresa objetiva aumentar a satisfação dos clientes, reduzir as reclamações e reduzir as devoluções de produtos.

O atingimento deste indicador é acompanhado com base em pesquisa de satisfação que a empresa faz com seus clientes, reclamações que são enviadas pelos clientes através do site, e-mail da empresa ou através do telefone e também através de um acompanhamento no número de devoluções de produtos.

As reclamações de clientes quanto a qualidade dos produtos e dos serviços da empresa diminuíram, nos últimos cinco anos, 72%, e as devoluções de produtos diminuíram 68% no mesmo período.

A meta da empresa para o ano de 2008 era de uma redução de 15% das reclamações quanto a qualidade dos produtos e dos serviços e de 10% na devolução de produtos, em relação ao ano de 2007. Esta meta foi superada.

Para o ano de 2009 a empresa espera uma redução de 20% das reclamações quanto à qualidade dos produtos e dos serviços e de 15% na devolução de produtos.

### **3.1.2 Pontualidade no prazo de entrega**

Este indicador objetiva reduzir a zero os atrasos nas entregas de produtos e na conclusão de serviços. A data de entrega dos produtos e a data de conclusão dos serviços da empresa são definidas em contratos firmados com o cliente. O não cumprimento dos prazos penaliza a empresa com multas.

O cumprimento deste indicador, além de contribuir para que a empresa não venha a pagar multas, aumenta a satisfação e a confiança do cliente.

No ano de 2008 a empresa entregou apenas uma obra fora do prazo definido em contrato.

Para o ano de 2009 a empresa objetiva reduzir a zero os atrasos nas entregas de produtos e na conclusão de serviços.

### **3.1.3 Redução dos desperdícios**

Este indicador visa reduzir os desperdícios tanto nos processos administrativos, quanto no processo produtivo. A redução de desperdícios na empresa objetiva diminuir custos de produção, aumentar a produtividade e minimizar os impactos ambientais.

As medidas adotadas pela empresa para redução do desperdício vão desde o incentivo ao uso de rascunhos para impressão, a utilização de e-mail ao invés do telefone até medidas mais complexas adotadas nas áreas de produção.

Os funcionários são orientados através de cartilhas e informações na intranet da empresa das medidas que podem ser adotadas para redução dos desperdícios. Todos participam, também, anualmente de palestras com a mesma finalidade.

A meta da empresa para o ano de 2008 era uma redução de 25% nos desperdícios, esta meta foi superada e a redução atingiu 32%. O atingimento deste indicador é observado através da economia na compra de materiais de escritório, como papel e tonner para as impressoras, e também na economia de matéria prima, material utilizado para obras.

Para 2009 a meta é uma redução de 35% nos desperdícios.

### **3.1.4 Segurança no trabalho**

Este indicador visa a redução de empregados vítimas de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.

Para o ano de 2008 a meta da empresa era de reduzir em 50% o número de funcionários afastados por acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais em relação ao ano de 2007. A redução atingida foi de 65%. No ano de 2007 dezesseis funcionários da empresa foram afastados por acidente de trabalho ou doenças ocupacionais, em 2008 este número se reduziu para sete.

Para 2009 a meta é que este número não passe de quatro, espera-se uma redução de quase 60% em relação ao ano de 2008.

Para atingir esta meta a empresa, juntamente com a Comissão Interna de Prevenção de acidentes (CIPA), promove palestras para orientar os funcionários sobre a importância da utilização dos equipamentos de proteção individual (EPIs) e sobre a forma correta de utilização. São promovidas também sessões de ginástica laboral entre outras medidas.

### 3.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

As questões que compuseram o questionário utilizado para coleta de dados foram divididas em três grupos. O primeiro grupo trata do sentimento geral dos funcionários em relação ao programa de PLR da empresa (questões de 01 a 06), o segundo grupo de questões trata das metas estabelecidas e dos indicadores utilizados (questões 07 a 18) e o terceiro grupo de questões refere-se a forma e ao valor do pagamento da participação (questões 19 a 21).

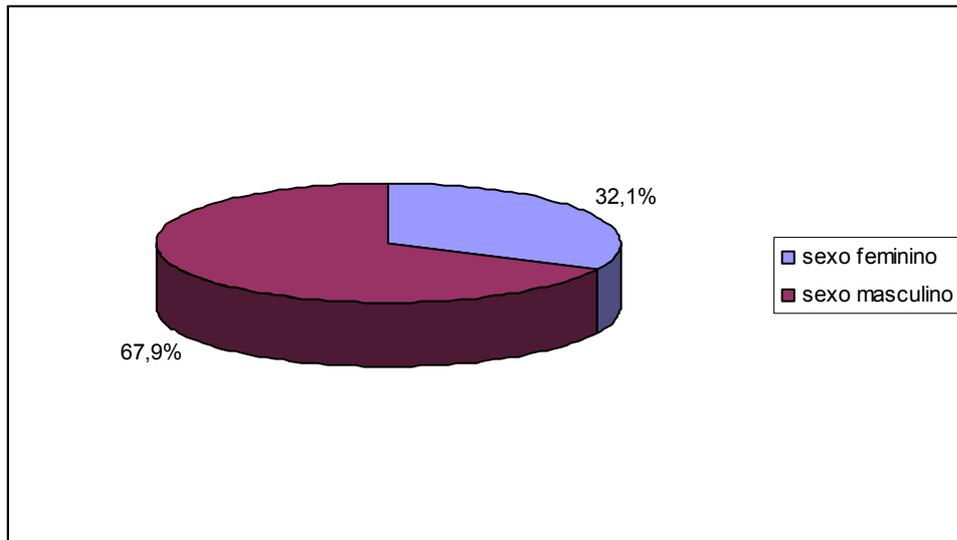
Antes das questões foram feitas algumas perguntas com o objetivo de traçar o perfil dos funcionários da empresa.

Na seqüência são apresentadas as questões do questionário e analisadas as respostas.

#### 3.2.1 Perfil dos Funcionários da Empresa

Neste item é traçado o perfil dos funcionários da empresa, a partir de cinco itens do questionário contido no anexo B deste trabalho.

Do total de funcionários que responderam o questionário, 36 (32,1%) são do sexo feminino e 76 (67,9%) do sexo masculino, conforme demonstra o gráfico 2.

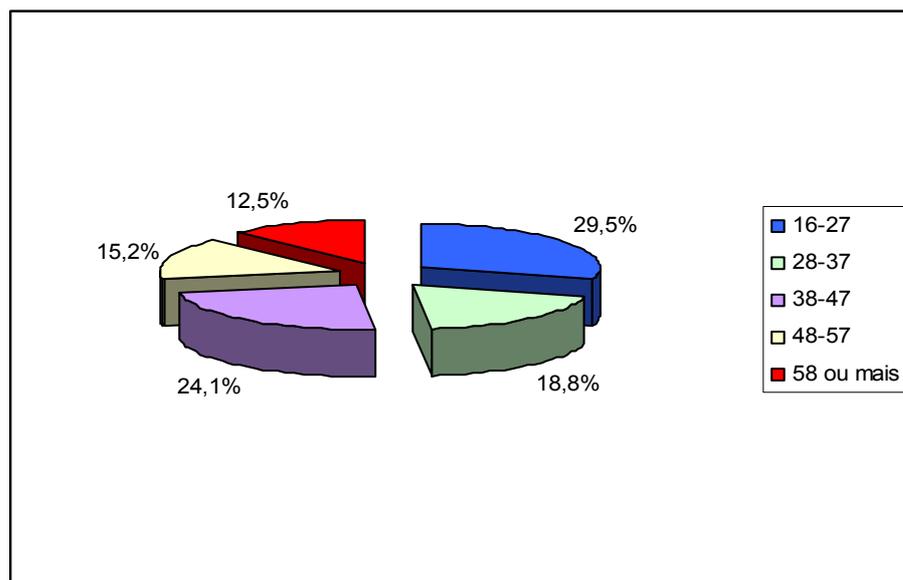


**Gráfico 2 – Sexo dos funcionários**

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos funcionários administrativos que responderam o questionário, 23 (47,9%) são do sexo feminino e 25 (52,1%) do sexo masculino. Dos funcionários da área operacional 13 (20,3%) são do sexo feminino e 51 (79,7%) são do sexo masculino.

Quanto à idade dos funcionários, dos que responderam o questionário 33 (29,5%) têm idade entre 16 e 27 anos, 21 (18,8%) entre 28 e 37 anos, 27 (24,1%) entre 38 e 47 anos, 17 (15,2%) entre 48 e 57 anos e 14 (12,5%) têm mais de 58 anos, conforme gráfico 3.



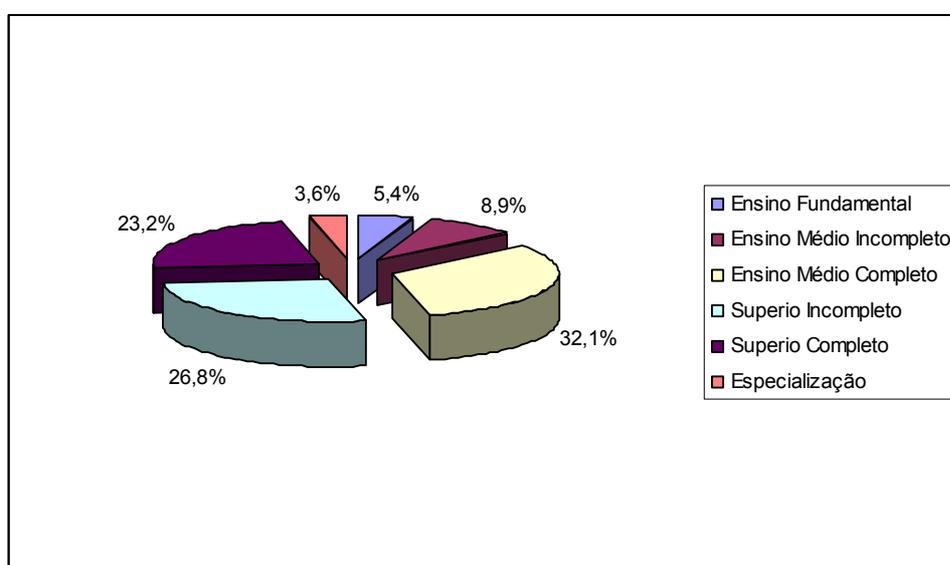
**Gráfico 3 – Idade dos Funcionários**

Fonte: Dados da Pesquisa

A maior parte dos funcionários está nas faixas de idade entre 16 e 27 anos (29,4%) e entre 38 e 47 anos (24,1%).

Quanto ao tempo de empresa dos funcionários, identificou-se que a maior parte dos funcionários trabalham na empresa de 6 a 10 anos (36,6%), 25,9% trabalham na empresa de 1 a 5 anos, 19,6% há mais de 10 anos e 17,9% há menos de 1 ano.

A escolaridade da maioria é ensino médio completo (32,1%) representado 36 funcionários, seguido de superior incompleto (26,8%), representando 30 funcionários. O gráfico 4 ilustra esta situação.



**Gráfico 4 – Escolaridade dos Funcionários**  
Fonte: Dados da Pesquisa

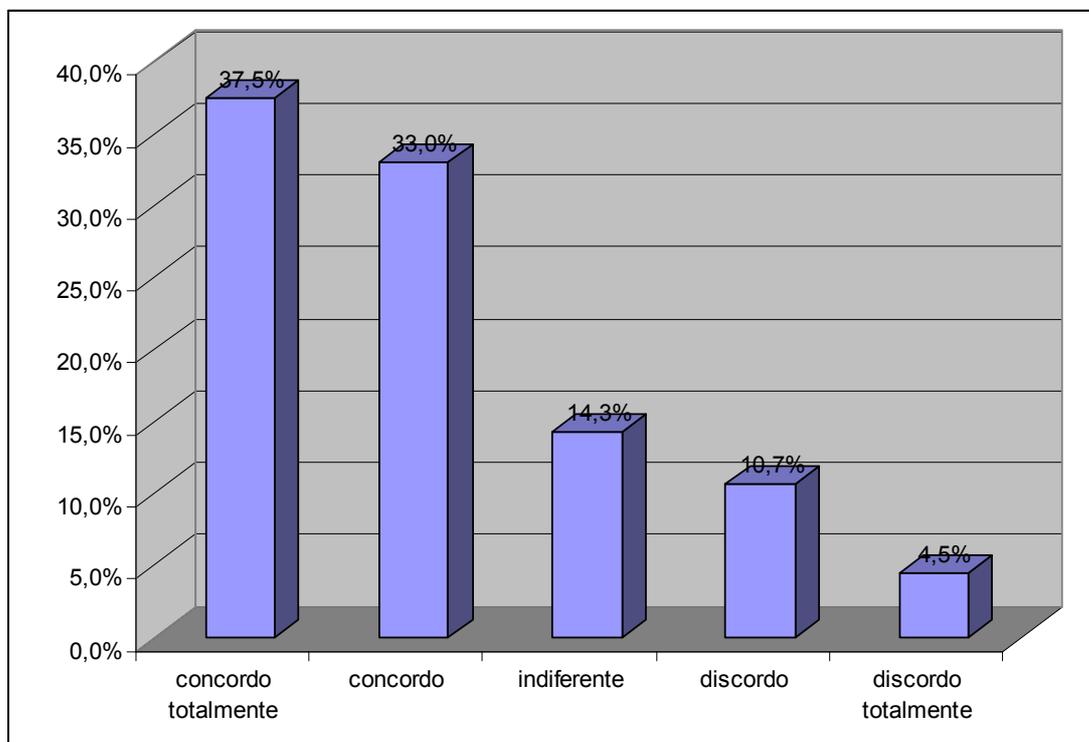
Dos demais funcionários, 26 (23,2%) têm ensino superior completo, 10 (8,9%) têm ensino médio incompleto, 6 (5,3%) possuem ensino fundamental completo ou incompleto e 4 (3,6%) têm especialização, mestrado ou doutorado.

Quanto ao estado civil, a maior parte dos funcionários é casado: 51 funcionários (45,5%), 32 (28,6%) são solteiros, 23 (20,5%) divorciados e 6 (5,3%) viúvos.

### 3.2.2 Questões Sobre o Sentimento Geral dos Funcionários em Relação ao Programa de PLR da Empresa

O primeiro grupo de questões trata do sentimento geral dos funcionários em relação ao programa de programa de PLR da empresa (questões de 01 a 06). Estas questões objetivam verificar o sentimento dos funcionários em relação ao programa de PLR da empresa.

Na questão 1, os funcionários se posicionaram em relação à seguinte afirmação: O programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) me incentiva a permanecer trabalhando na empresa por muitos anos. O gráfico 5 demonstra as respostas a esta questão.

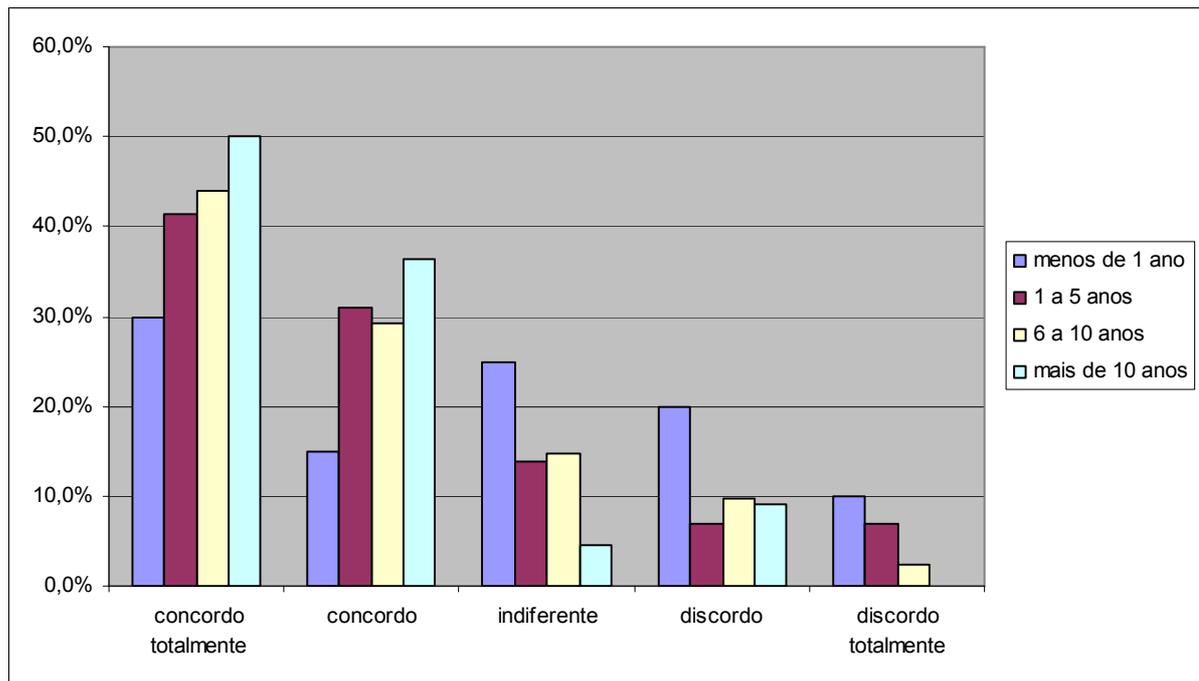


**Gráfico 5 – Opinião dos funcionários quanto ao programa de PLR como incentivo para trabalhar na empresa**

Fonte: Dados da Pesquisa

Como pode-se observar no gráfico 5, a maior parte dos funcionários respondeu que concorda totalmente ou concorda com a afirmação, 42 funcionários (37,5%) responderam que concordam totalmente e 37 (33%) responderam que concordam.

Nesta questão foi possível observar que existe uma variação de posicionamento em relação à resposta do funcionário e o seu tempo de empresa. Entre os que estão há menos tempo na empresa existe um percentual maior de respostas “discordo totalmente” e “discordo” do que entre os que estão há mais tempo na empresa. Isto pode ser observada no gráfico 6.

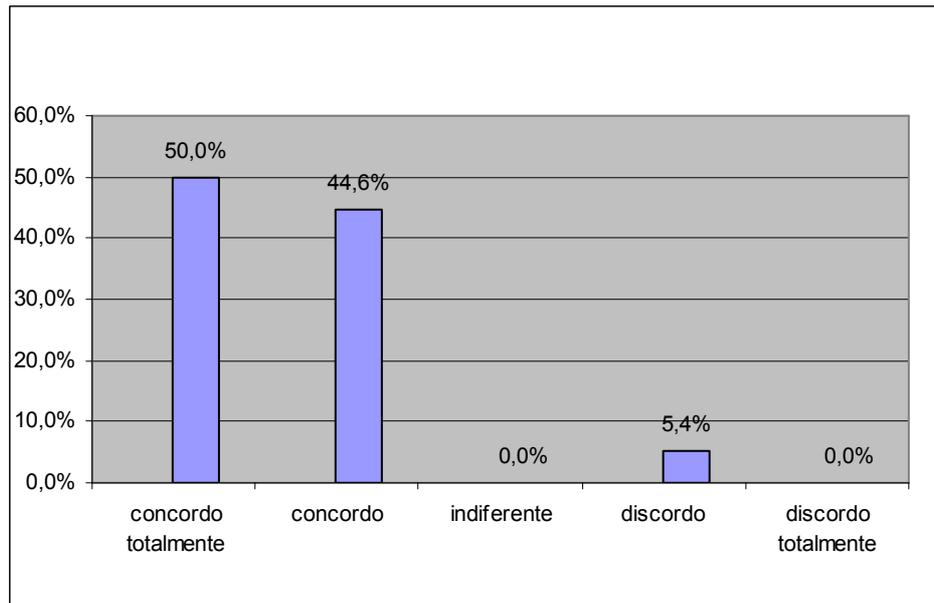


**Gráfico 6 – Tempo de Empresa x Respostas dos Funcionários**

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos funcionários com mais de 10 anos de empresa apenas 2 (9,1%) responderam que discordam da afirmação e nenhum respondeu que discorda totalmente. Entre os que estão há menos de 1 ano na empresa o percentual de funcionários que respondeu que discorda e discorda totalmente da afirmação foi bem maior: 4 funcionários (20%) responderam que discordam da afirmação e 2 funcionários (10%) responderam que discordam totalmente da afirmação.

Na questão 2, os funcionários deram sua opinião sobre a seguinte afirmação: Considero que a adoção de um programa de PLR seja uma forma da empresa valorizar seus funcionários. O gráfico 7 demonstra as respostas dos funcionários a esta questão.

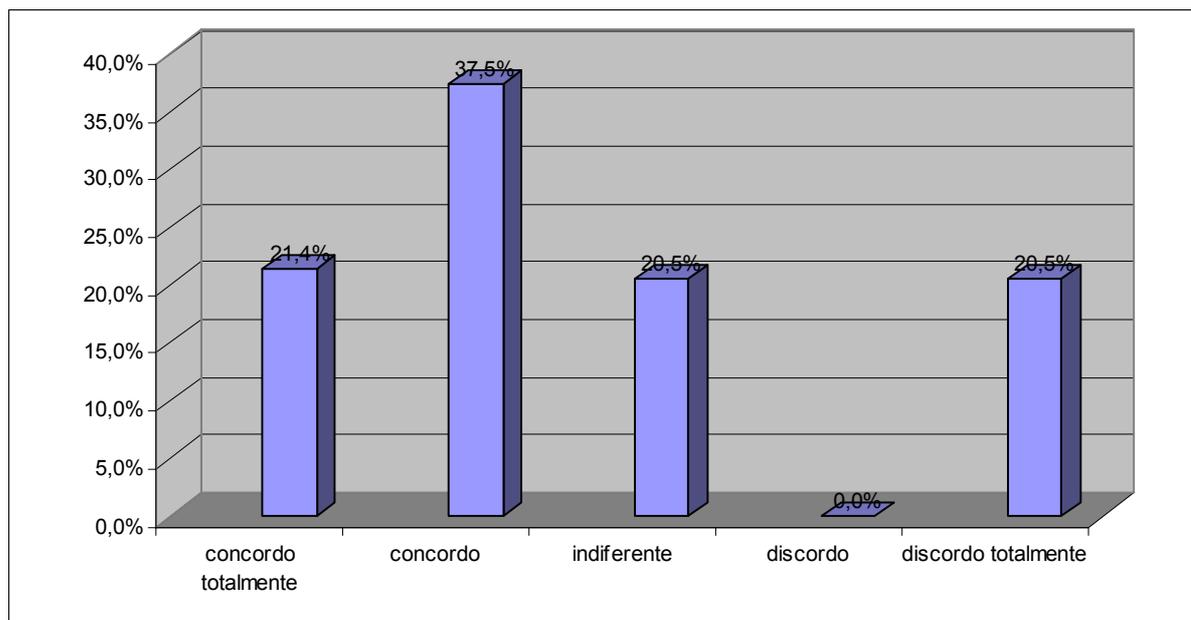


**Gráfico 7 – Opinião dos entrevistados quanto ao programa de PLR como uma forma de valorização dos funcionários**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta questão 50% dos funcionários responderam que concordam totalmente e 44,6% responderam que concordam com a afirmação. Apenas 6 funcionários discordam da afirmação. Nenhum dos funcionários respondeu que discorda totalmente e nem que é indiferente em relação à afirmação.

A questão 3 afirma que o programa de PLR adotado pela empresa funciona como uma forma de incentivo para realizar melhor meu trabalho. Os resultados podem ser observados no gráfico 8.



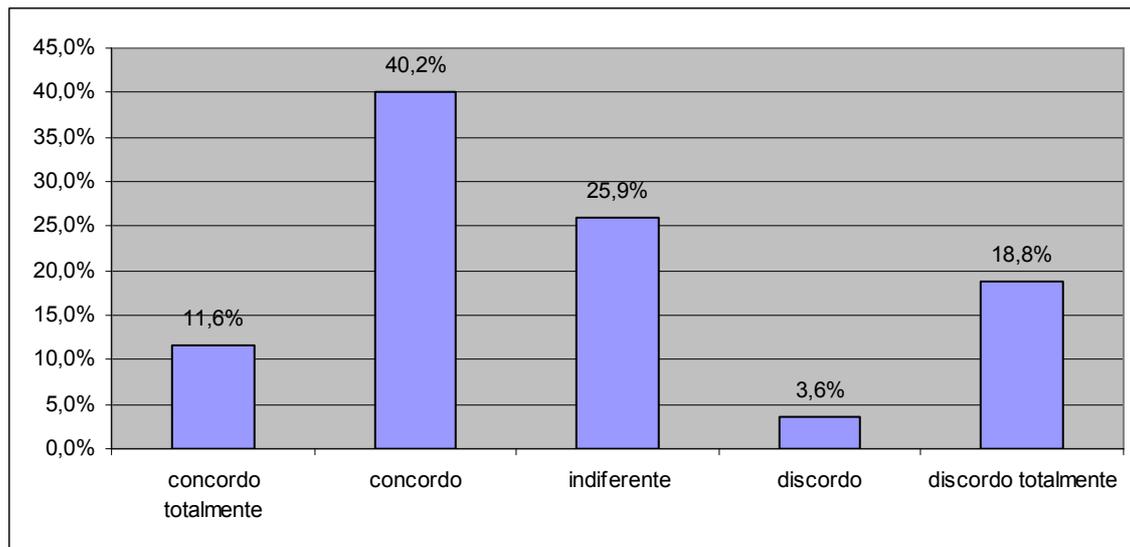
**Gráfico 8 – Opinião dos funcionários quanto ao programa de PLR como uma forma de incentivo para realizar melhor o trabalho**  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta questão, 24 funcionários (21,4%) responderam que concordam totalmente com a afirmação, 42 (37,5%) responderam que concordam, 23 (20,5%) responderam que são indiferentes em relação à afirmação e a mesma quantidade de funcionários respondeu que discorda totalmente. Nenhum dos funcionários respondeu que discorda da afirmação.

Em relação a esta afirmação foi possível observar novamente uma variação de posicionamento em relação a resposta do funcionário e o seu tempo de empresa. Quanto maior o tempo do funcionário na empresa maior a quantidade de repostas entre “concordo totalmente” e “concordo”. Dos funcionários com mais de 10 anos de empresa, 27,3% responderam que concordam totalmente com a afirmação e 45,4% responderam que concordam, enquanto que entre os funcionários com menos de 1 ano de empresa apenas 15% responderam que concordam totalmente com a afirmação e o mesmo percentual afirmaram que concordam.

Não foi possível observar nesta questão variação de posicionamento entre funcionários de diferente sexo, idade, escolaridade e estado civil.

Na questão 4 os funcionários se posicionaram em relação à seguinte afirmação: Considero que a participação nos lucros ou resultados oferecida pela empresa aumenta a minha produtividade. O gráfico 9 ilustra as respostas a esta questão.



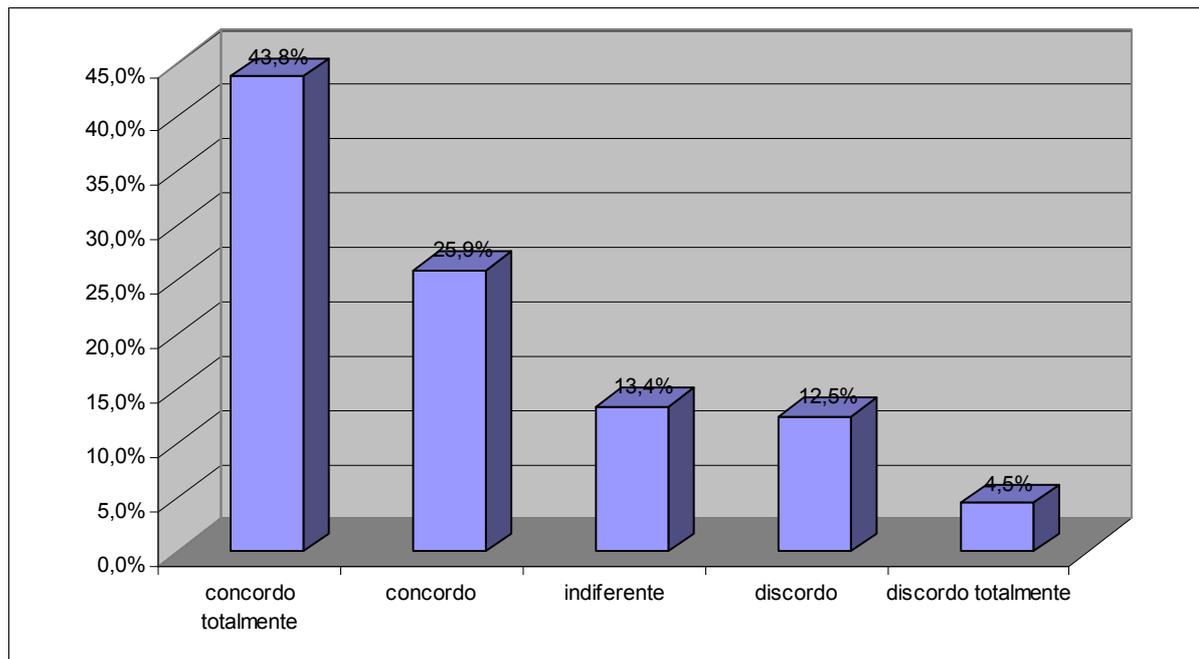
**Gráfico 9 – Opinião dos funcionários quanto a relação do programa de PLR e o aumento da produtividade**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta questão a maior parte dos funcionários respondeu que concorda com a afirmação (40,2%), outra parcela respondeu ser indiferente em relação à afirmação (25,9%).

Os funcionários com menos de 1 ano de empresa foram os que mais responderam que discordam totalmente da afirmação, foram 7 funcionários entre os 20 entrevistados, o que corresponde a 35%. Dos funcionários que estão na empresa de 1 a 5 anos 17,2% responderam que discordam totalmente da afirmação, entre os que estão na empresa de 6 a 10 anos o percentual foi de 17,1% e entre os que estão na empresa há mais de 10 anos apenas 9,1% responderam que discordam totalmente da afirmação. Novamente pode ser observada uma variação de posicionamento em relação à resposta dos funcionários e o seu tempo de empresa.

A questão 5 afirma que a participação nos lucros ou resultados oferecida pela empresa ajuda a manter bons trabalhadores na empresa. No gráfico 10 são demonstradas as respostas dos funcionários a esta questão.

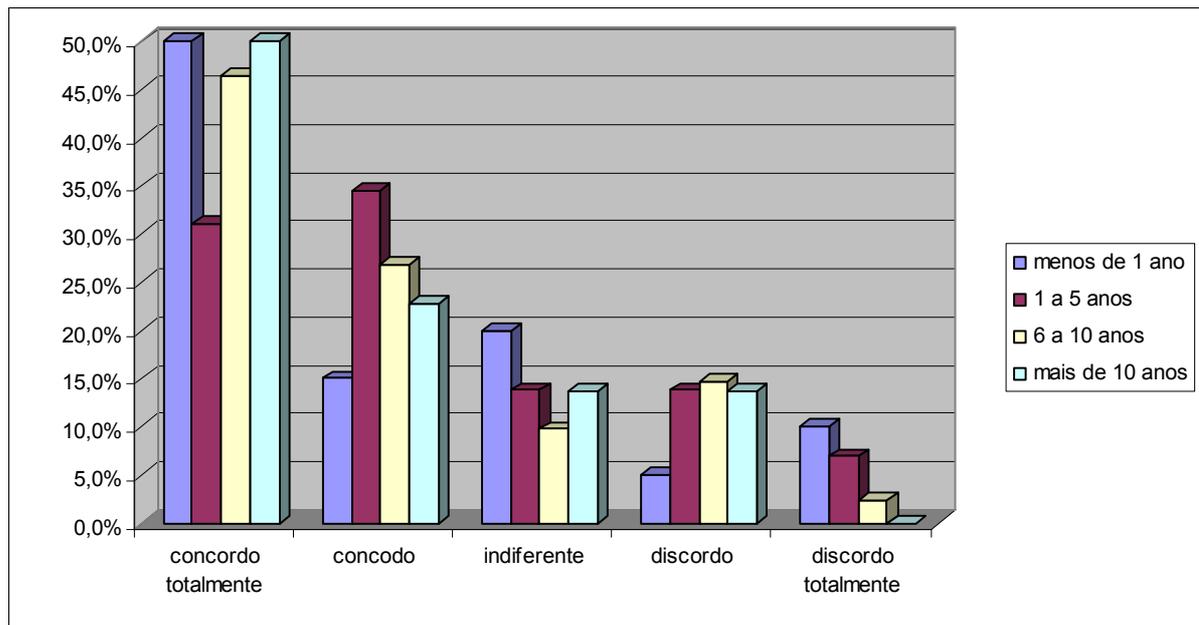


**Gráfico 10 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que a PLR ajuda a manter bons trabalhadores na empresa**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta questão a maior parte das respostas concentrou-se em “concordo totalmente” e “concordo”: 43,7% dos funcionários responderam que concordam totalmente com a afirmação e 25,9% responderam que concordam. Apenas 15 funcionários (13,4%) responderam que são indiferentes em relação à afirmação, 14 (12,5%) responderam que discordam e 5 (4,5%) responderam que discordam totalmente.

Novamente foi possível observar variação de posicionamento em relação a resposta do funcionários e o seu tempo de empresa. Para esta afirmação quanto maior o tempo do funcionário na empresa menor o percentual de resposta “discordo totalmente”. O gráfico 11 demonstra esta relação.

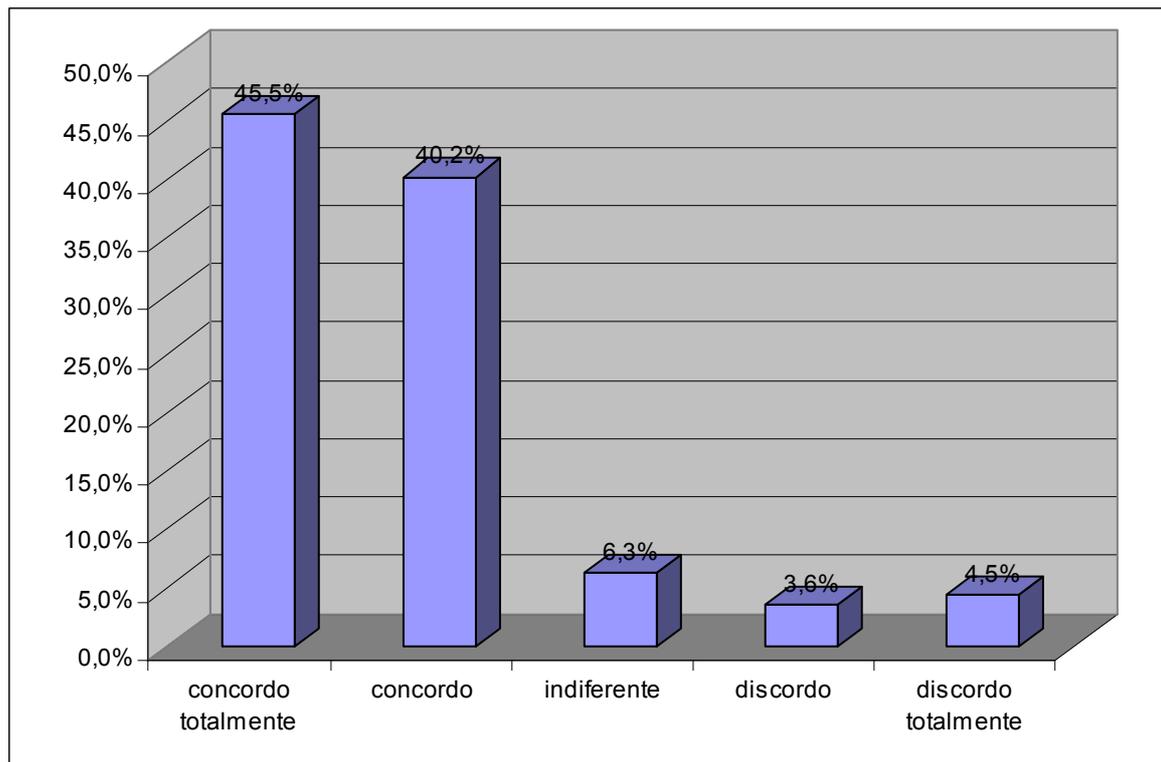


**Gráfico 11 – Tempo de Empresa x Respostas dos Funcionários**

Fonte: Dados da Pesquisa

Dos funcionários com menos de 1 ano de empresa, 10% responderam que discordaram totalmente da afirmação, dos que estão na empresa de 1 a 5 anos, 6,9% , dos funcionários com 6 a 10 anos de empresa apenas 2,4% e dos funcionários que estão na empresa há mais de 10 anos nenhum respondeu que discorda totalmente da afirmação.

Na questão 6 os funcionários opinaram sobre a afirmação “Eu conheço e entendo as regras do programa de participação nos lucros ou resultados da empresa?”. O gráfico 12 ilustra estas opiniões.



**Gráfico 12 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que conhecem e entendem as regras do programa de PLR da empresa**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta questão 45,5% responderam que concordam totalmente com a afirmação e 40,2% responderam que concordam. Nesta questão não foi possível observar uma variação de posicionamento em relação a resposta do funcionário e seu sexo, tempo de empresa, idade, estado civil ou escolaridade.

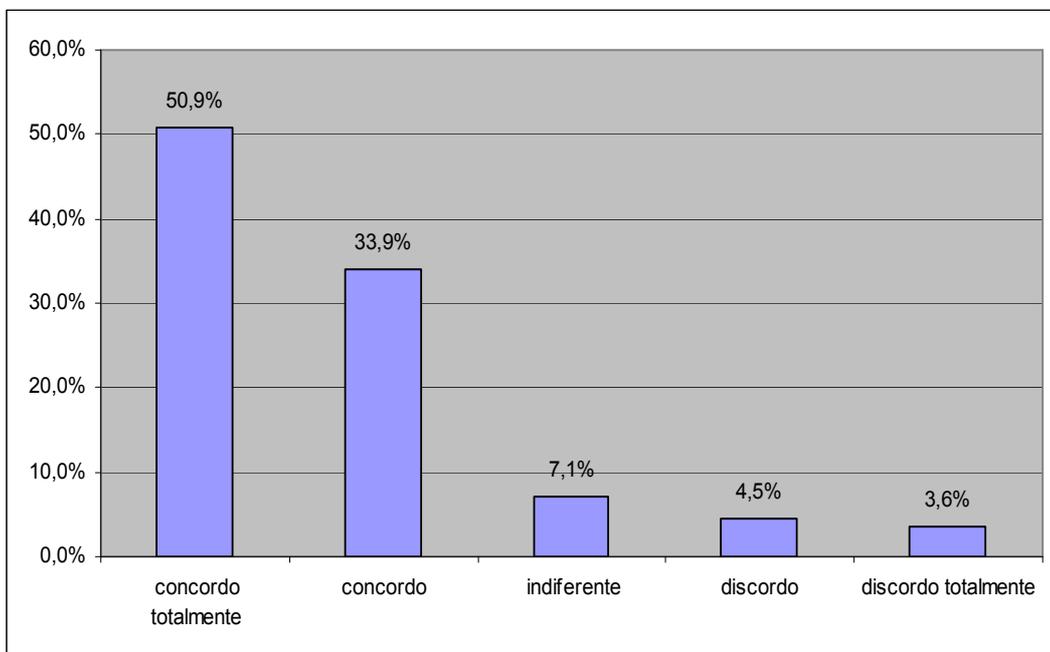
Em relação a este bloco de questões é possível observar que a maior parte das respostas concentra-se em “concordo” e “concordo totalmente”. As respostas indicam que existe um sentimento positivo dos funcionários em relação ao programa de PLR oferecido pela empresa. O programa é visto pela maioria como uma forma de valorização dos funcionários, um incentivo para realizar melhor o trabalho e como um incentivo ao aumento da produtividade.

Para este grupo de questões sobre o sentimento geral dos funcionários em relação ao programa de PLR da empresa, foi possível notar uma variação de posicionamento em relação ao tempo de empresa do funcionário e sua resposta. Os funcionários com menos tempo de empresa responderam mais que discordam e discordam totalmente das afirmações.

### 3.2.3 Questões Sobre as Metas Estabelecidas no Programa e os Indicadores Utilizados

O segundo grupo de questões trata das metas estabelecidas no programa de PLR da empresa e dos indicadores utilizados. As questões 7 a 18 são deste segundo grupo. Este grupo de questões objetiva verificar a opinião dos funcionários em relação às metas estabelecidas no programa de PLR e a percepção dos mesmos em relação ao desempenho dos indicadores.

Na questão 7 os funcionários se posicionaram em relação à seguinte afirmação: Eu conheço as metas que meu setor deve atingir para receber a parcela variável da PLR. O gráfico 13 ilustra as respostas dos funcionários a esta questão.



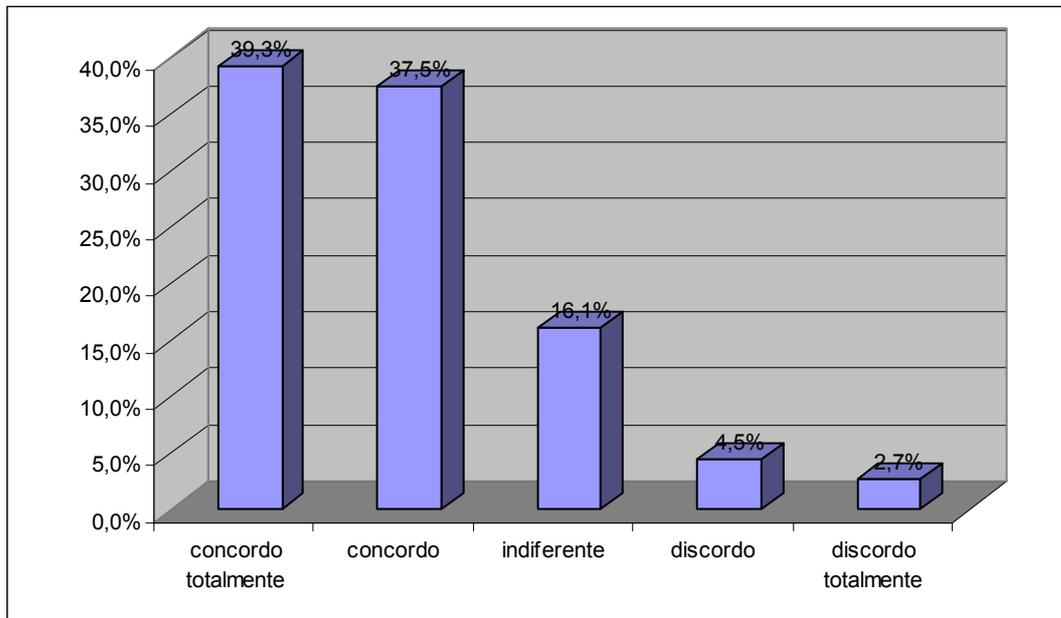
**Gráfico 13 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que conhecem as metas que o setor deve atingir para receber a parcela variável da PLR**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta questão 57 funcionários (50,9%) afirmaram que concordam totalmente, 38 (33,9%) afirmaram que concordam e 8 (7,1%) afirmaram que são indiferentes. Apenas 5 (4,5%) dos funcionários entrevistados discordam da afirmação e 4 (3,6%) discordam totalmente.

Não se percebe em relação a esta afirmação nenhuma forte relação entre o tempo de empresa, o sexo, a escolaridade, o estado civil ou a idade dos entrevistados e o posicionamento em relação à afirmação.

A questão 8 afirma que as metas do programa de PLR da empresa são realistas e com esforço é possível atingir 100% ou até superá-las. O gráfico 14 demonstra a opinião dos funcionários em relação a esta afirmação.

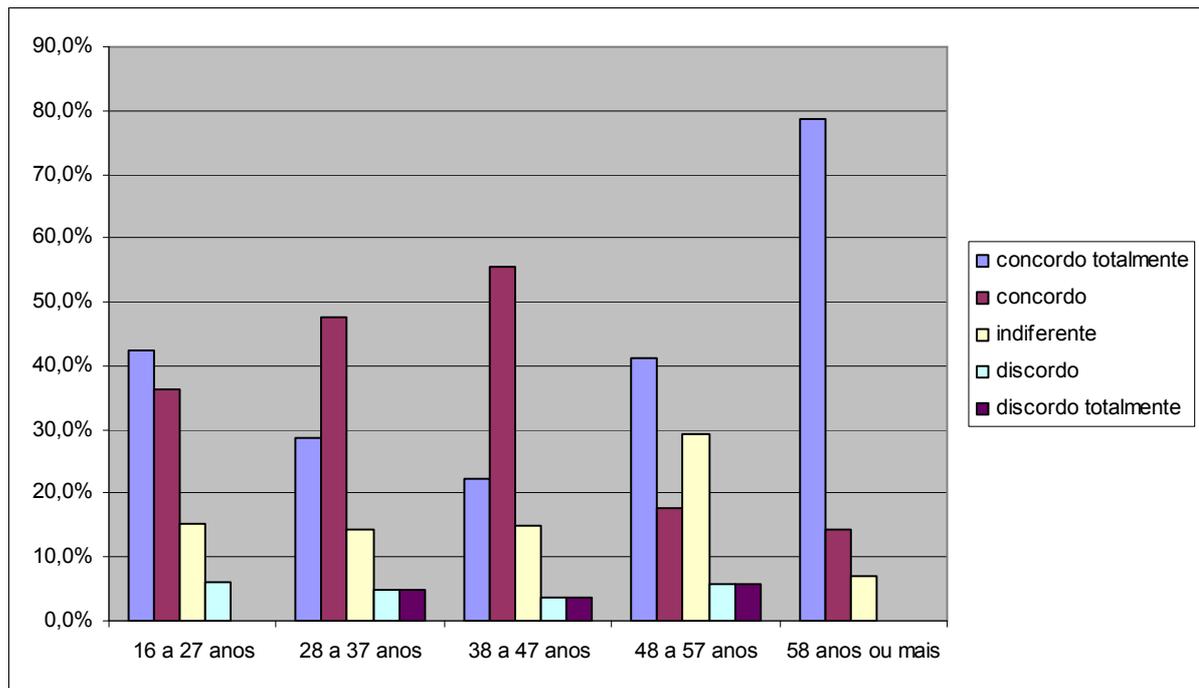


**Gráfico 14 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que as metas do programa de PLR são realistas e com esforço é possível atingir 100% ou até superá-las**  
 Fonte: Dados da Pesquisa

A maior parte dos funcionários (39,3%) concordam totalmente que as metas estabelecidas pela empresa no programa de PLR são realistas e que com esforço é possível atingir 100 % ou até mesmo superá-las. Uma outra parte (37,5%) concorda com a afirmação. Apenas 16,0% são indiferentes, 4,5% discordam e 2,7% discordam totalmente da afirmação.

Entre as mulheres observou-se um percentual maior de respostas “concordo totalmente” que entre os homens: 50% das mulheres responderam que concordam totalmente com a afirmação e entre os homens 34,2% concordam totalmente com a afirmação.

Analisando as respostas dos funcionários de acordo com a faixa etária, observou-se que existe uma variação de posicionamento em relação a resposta do funcionário e a sua idade, como pode ser observado no gráfico 15.

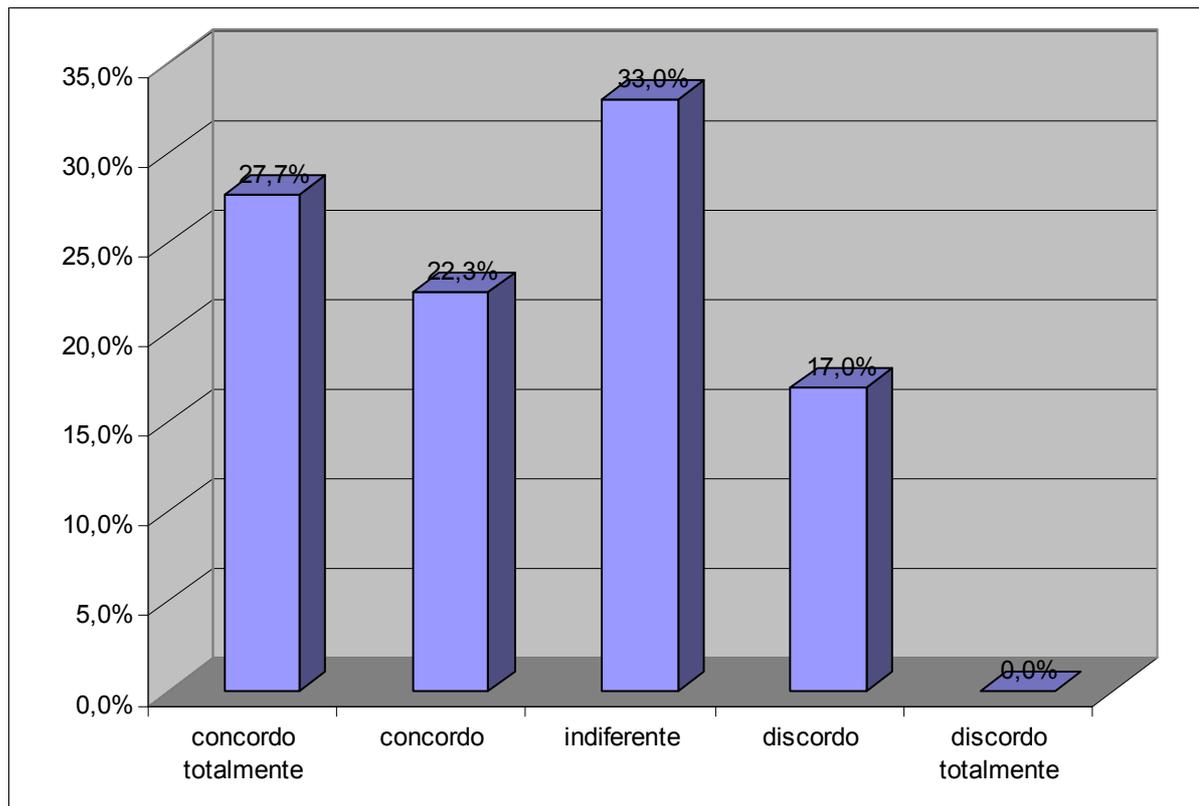


**Gráfico 15 – Idade x Respostas dos Funcionários**

Fonte: Dados da Pesquisa

Através do gráfico é possível perceber que nenhum funcionário com mais de 58 anos respondeu que discorda ou discorda totalmente da afirmação e entre os funcionários na faixa etária de 16 a 27 foi onde o percentual de resposta indiferente foi maior.

Na questão 9, os funcionários se posicionaram em relação à seguinte afirmação: Considero que a empresa selecionou muito bem as metas para o programa de PLR. As respostas estão ilustradas no gráfico 16.

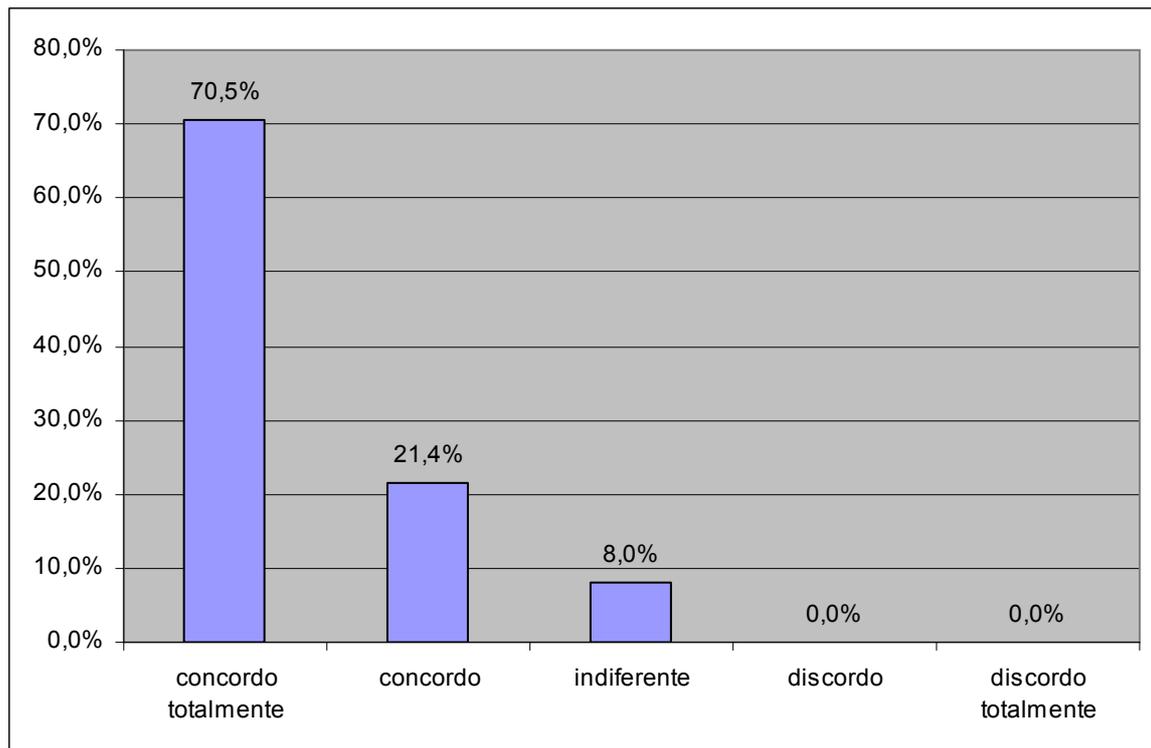


**Gráfico 16 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que a empresa selecionou bem as metas para o programa de PLR**  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação a esta afirmação, 31 funcionários (27,7%) responderam que concordam totalmente, 25 (22,3%) responderam que concordam e 37 (33,0%) responderam que são indiferentes. Apenas 19 (17%) responderam que discordam da afirmação e nenhum dos entrevistado respondeu que discorda totalmente.

Entre os homens entrevistados um grande percentual (36,8%) responderam que são indiferentes em relação à afirmação, entre as mulheres este percentual foi de 25%. Entre os homens o percentual dos que responderam que discordam da afirmação também foi maior que entre as mulheres: 18,4% dos homens e 13,9% das mulheres.

Na questão 10 os funcionários deram sua opinião em relação a seguinte afirmação: Se eu e meu setor atingimos as metas isso é bom tanto para mim quanto para a empresa. A opinião dos funcionários está demonstrada no gráfico 17.



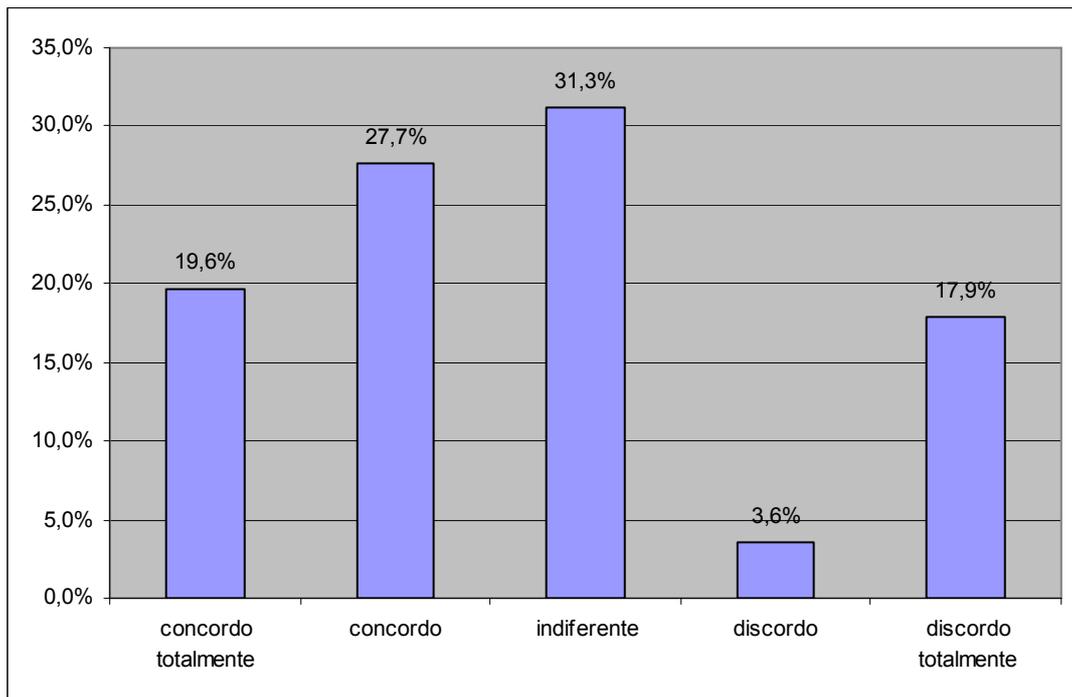
**Gráfico 17 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação “Se eu e meu setor atingimos as metas isso é bom tanto para mim quanto para a empresa”**

Fonte: Dados da Pesquisa

As respostas a questão 10 demonstram que a maior parte dos funcionários (70,5%) concordam totalmente que atingir as metas do programa de PLR é bom tanto para o funcionário, quanto para a empresa. Nesta questão nenhum dos funcionários entrevistados respondeu que discorda ou que discorda totalmente da afirmação.

Nesta questão não foi possível observar relação entre as respostas e o sexo, estado civil, idade, tempo de empresa ou escolaridade dos funcionários.

Na questão 11 os funcionários se posicionaram em relação a afirmação “Através das metas estabelecidas eu fico mais consciente do meu papel na empresa”. A opinião dos funcionários em relação a esta afirmação é demonstrada no gráfico 18.



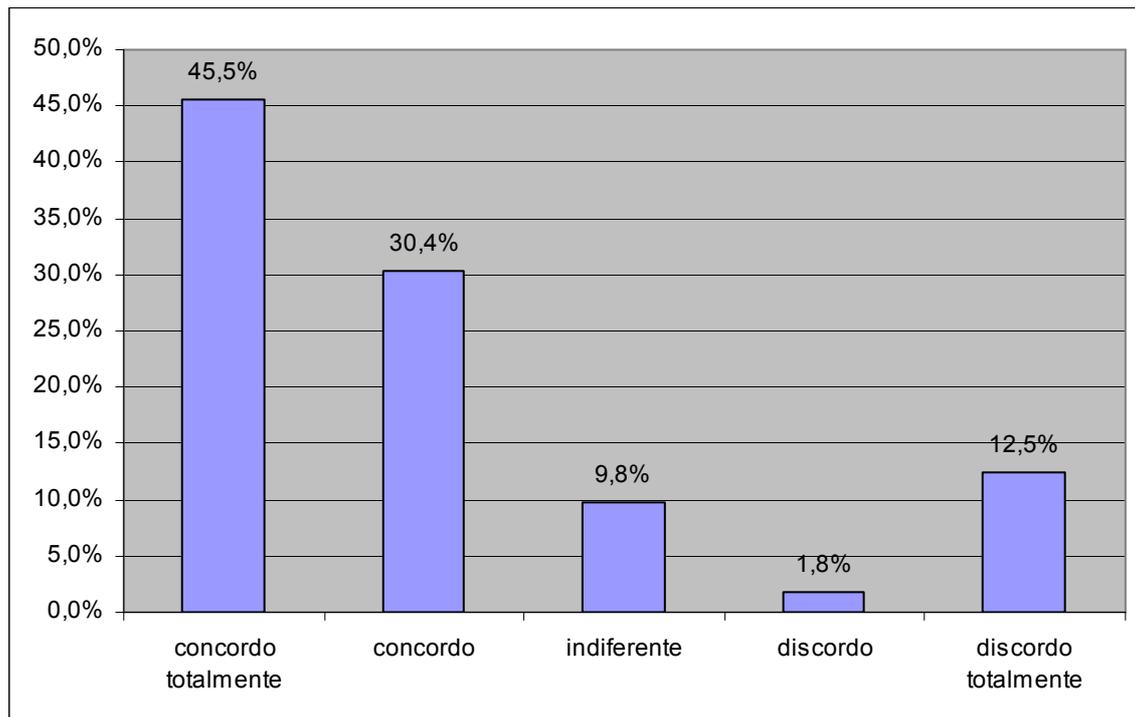
**Gráfico 18 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação “Através das metas estabelecidas eu fico mais consciente do meu papel na empresa”**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta questão, 31,3% dos funcionários responderam que são indiferentes, 27,7% responderam que concordam, 19,6% responderam que concordam totalmente, 17,9% responderam que discordam totalmente e 3,6% responderam que discordam da afirmação. Bergamini (1997) afirma que funcionários conscientes de seu papel na organização são mais motivados. Sendo assim, pode-se concluir que as metas do programa de PLR são importantes para tornar os funcionários mais motivados, na medida que os tornam mais conscientes do papel que desempenham na empresa.

Nesta questão, assim como na questão 9, foi possível observar uma variação de posicionamento em relação a resposta do funcionário e seu sexo. Novamente um grande percentual de homens respondeu ser indiferente em relação à afirmação. Entre os homens 36,8% responderam que são indiferentes em relação à afirmação, enquanto que entre as mulheres o percentual foi de 19,4%. Também foi entre os homens que foi observado o maior percentual de respostas “discordo totalmente”: 18,4% contra 16,7% das mulheres.

Na questão 12 os funcionários opinaram em relação à seguinte afirmação: Eu sinto o meu trabalho reconhecido pela empresa quando eu o meu setor atingimos as metas do programa de PLR. As opiniões estão ilustradas no gráfico 19.



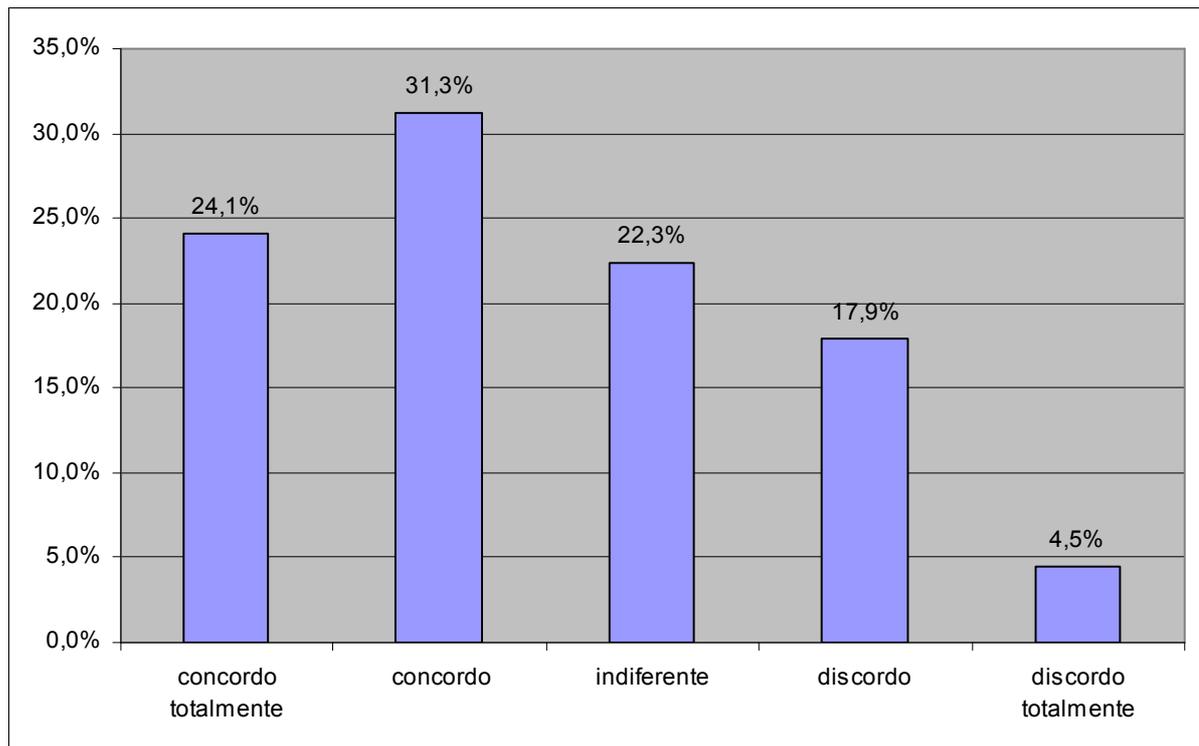
**Gráfico 19 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que sente o trabalho reconhecido quando atinge a meta do programa de PLR**

Fonte: Dados da Pesquisa

É possível perceber através do gráfico que a opinião da maior parte dos funcionários está entre “concordo totalmente” e “Concordo”, 51 funcionários (45,5%) responderam que concordam totalmente, 34 funcionários (30,4%) responderam que concordam, 11 (9,8%) afirmaram ser indiferentes, 2 (1,8%) responderam que discordam e 14 (12,5%) responderam que discordam totalmente.

Novamente foi entre os homens que se observou o maior percentual de funcionários indiferentes em relação à afirmação: 11,8% contra 5,3% das mulheres.

Na questão 13 os funcionários se posicionaram em relação a afirmação “As metas do programa de PLR funcionam como um incentivo para eu buscar melhor desempenho no meu serviço”. O gráfico 20 ilustra as respostas dos funcionários a esta questão.

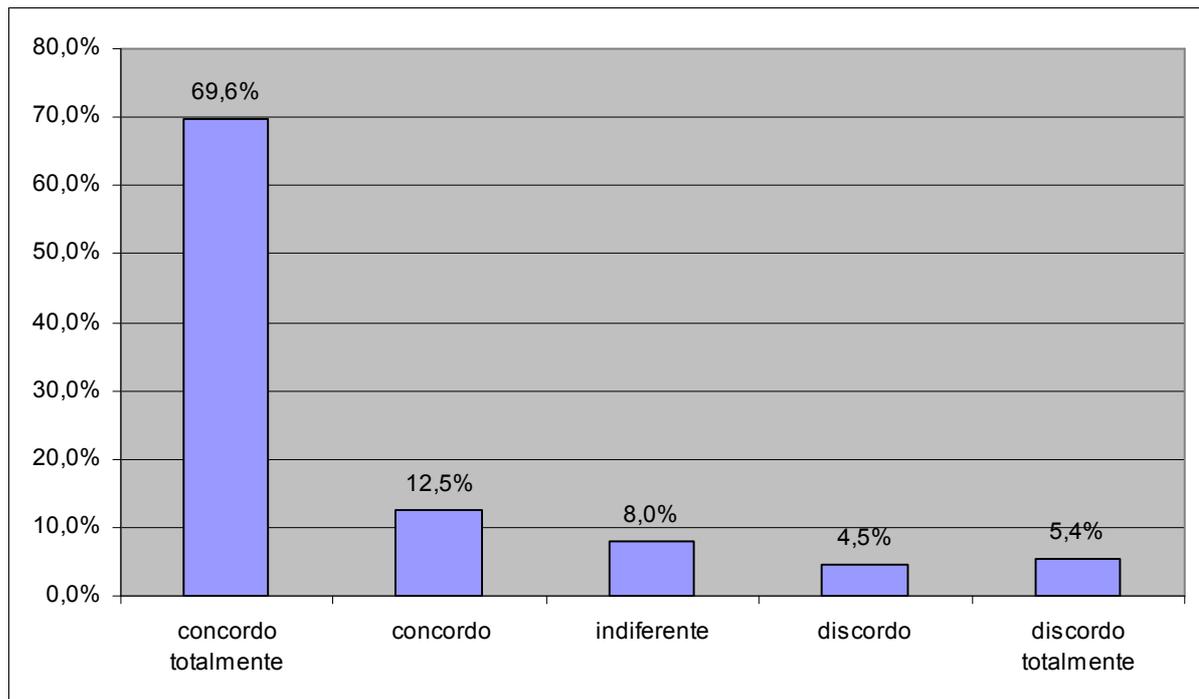


**Gráfico 20 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que as metas do programa de PLR funcionam como um incentivo para buscar melhor desempenho no serviço**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta questão, 27 funcionários (24,1%) responderam que concordam totalmente com a afirmação, 35 (31,2%) responderam que concordam, 25 (22,3%) responderam que são indiferentes, 20 (17,9%) responderam que discordam e 5 (4,5%) responderam que discordam totalmente.

Na questão 14 os funcionários se posicionaram em relação à seguinte afirmação: Eu me empenho para atingir as metas porque o valor que recebo de PLR é importante para as minhas finanças. O gráfico 21 demonstra a opinião dos funcionários em relação a esta afirmação.



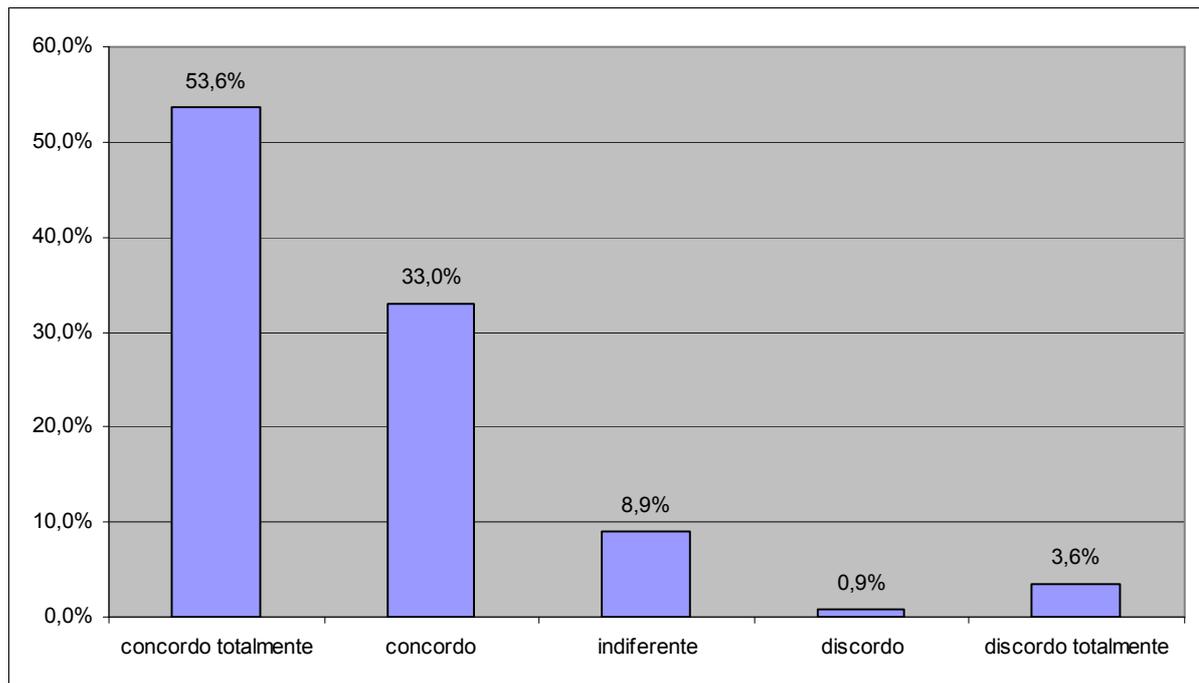
**Gráfico 21 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação de que se empenham para atingir a meta do programa de PLR, pois o valor recebido é importante para as finanças**

Fonte: Dados da Pesquisa

Para esta afirmação, 69,6% responderam que concordam totalmente. Foi entre os funcionários solteiros que apareceu o maior percentual de respostas discordo totalmente: 9,4%.

As questões de 15 a 18 referem-se aos indicadores utilizados pela empresa. Procurou-se mensurar a percepção dos funcionários em relação à melhora ou não desses indicadores com o passar dos anos.

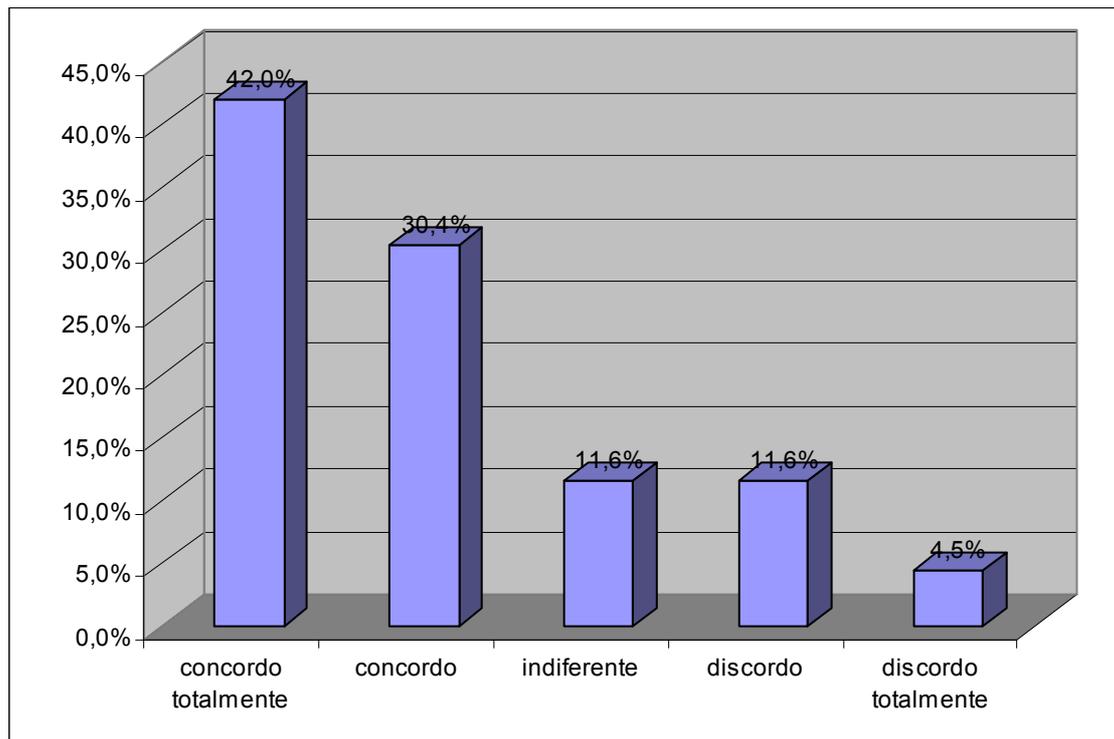
Na questão 15 os funcionários se posicionaram em relação a seguinte afirmação: Tenho notado que a qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados pela empresa tem aumentado nos últimos anos. O gráfico 22 ilustra as respostas dos funcionários a esta questão.



**Gráfico 22 – Percepção dos funcionários em relação a melhora da qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados pela empresa**  
Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta questão, 60 funcionários (53,6%) responderam que concordam totalmente, 37 (33,0%) responderam que concordam e 10 (8,9%) responderam que são indiferentes em relação à afirmação. Apenas 1 funcionário (0,9%) respondeu que discorda da afirmação e 4 (3,6%) responderam que discordam totalmente.

Na questão 16 os funcionários se posicionaram em relação à seguinte afirmação: Percebo que a empresa tem conseguido, cada vez mais, ser pontual em relação ao prazo de entrega de seus produtos e serviços aos clientes. A opinião dos funcionários está demonstrada no gráfico 23.

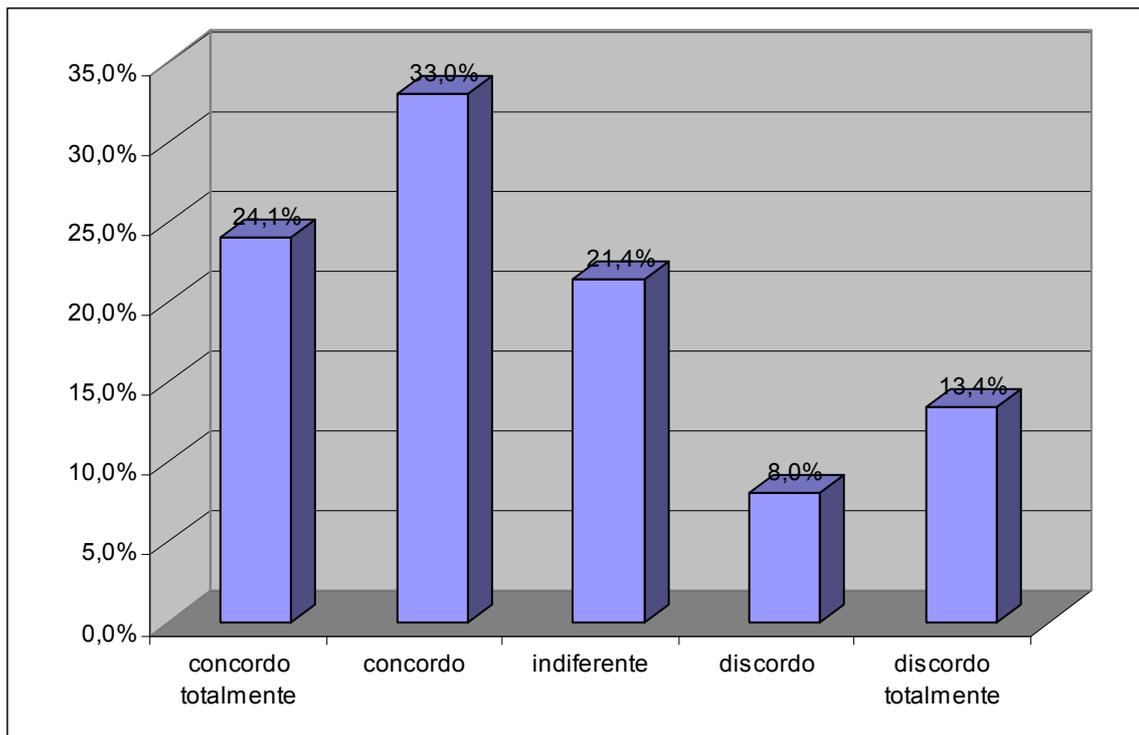


**Gráfico 23 – Percepção dos funcionários em relação pontualidade da empresa na entrega de produtos e conclusão de obras**

Fonte: Dados da Pesquisa

Para esta afirmação 47 funcionários (42,0%) responderam que concordam totalmente, 34 (30,4%) responderam que concordam, 13 (11,6%) responderam que são indiferentes, a mesma quantidade de funcionários responderam que discordam e apenas 5 (4,5%) responderam que discordam totalmente.

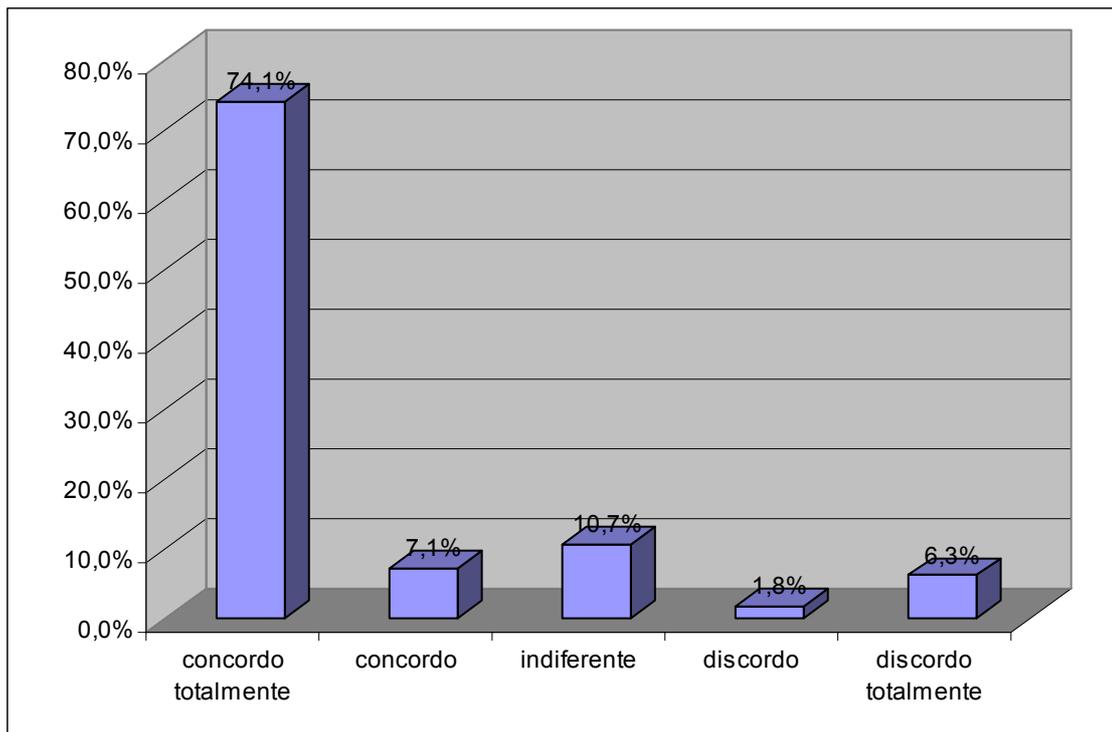
Na questão 17 os funcionários se posicionaram em relação a afirmação “ Percebo que a empresa tem conseguido uma redução dos desperdícios com o passar dos anos”. A opinião dos funcionários em relação a esta afirmação está ilustrada no gráfico 24.



**Gráfico 24 – Percepção dos funcionários em relação a redução de desperdício na empresa**  
Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta questão a maior parte dos entrevistados respondeu que concorda totalmente (24,1%) ou concorda (33,0%) com a afirmação. 21,4% dos funcionários responderam que são indiferentes em relação à afirmação, 8,0% responderam que discordam e 13,4% responderam que discordam totalmente.

Na questão 18 os funcionários se posicionaram em relação à seguinte afirmação: É possível perceber uma redução significativa no número de acidentes de trabalho na empresa e também no número de funcionários afastados por doenças relacionadas ao trabalho. O gráfico 25 demonstra as respostas dos funcionários a esta questão.



**Gráfico 25 – Percepção dos funcionários em relação a redução de funcionários afastados por acidente de trabalho e por doenças ocupacionais**

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta questão a maior parte dos funcionários respondeu que concorda totalmente (74,1%).

Em relação a este bloco de questões é possível concluir, através das repostas, que a maior parte dos funcionários conhece as metas do programa de PLR, considera que são realistas e com esforço é possível atingir 100% ou até superá-las, e considera também que a empresa selecionou adequadamente as metas para o programa de PLR.

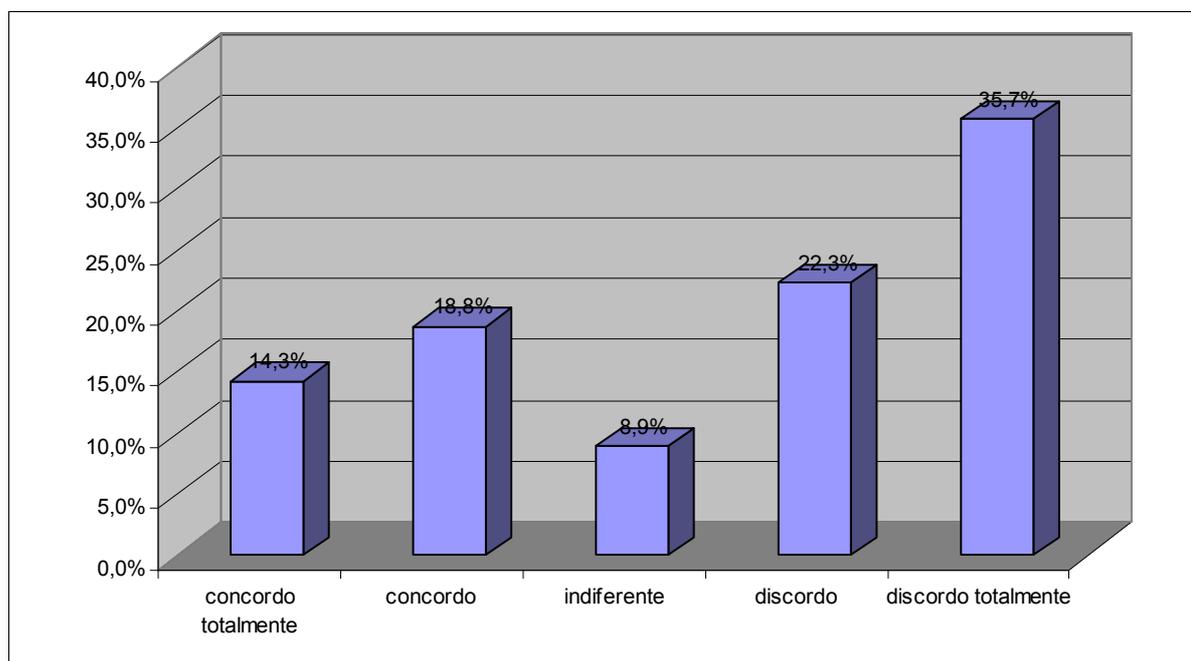
Em relação aos indicadores, é possível observar que, para a maior parte dos indicadores, os funcionários percebem progressos. Apenas em relação ao indicador redução de desperdícios pode-se notar um grande número de respostas “indiferente”.

Foi possível perceber ainda que, quando questionados sobre o fato de se empenharem para atingir as metas do programa, pois o valor recebido de PLR é importante para as finanças, 69,6% dos funcionários responderam que concordam totalmente, já em relação ao fato de as metas servirem de incentivo na busca de melhor desempenho no trabalho, apenas 24,1% dos funcionários responderam que concordam totalmente. Da mesma forma, em relação à afirmação “Considero que a participação nos lucros ou resultados oferecida pela empresa aumenta minha produtividade”, apenas 11,6% dos funcionários responderam que concordam totalmente.

### 3.2.4 Questões Sobre a Forma e o Valor do Pagamento da Participação

O terceiro grupo de questões refere-se à forma e ao valor do pagamento da participação. As questões 19, 20 e 21 são deste grupo.

Na questão 19 os funcionários deveriam opinar sobre a seguinte afirmação: Considero justo que uma parte do valor pago de PLR seja proporcional ao salário base do funcionário. O gráfico 26 ilustra as respostas dos funcionários à questão 19.



**Gráfico 26 – Opinião dos funcionários em relação ao fato de uma parte da PLR ser paga de forma proporcional ao salário base do funcionário**

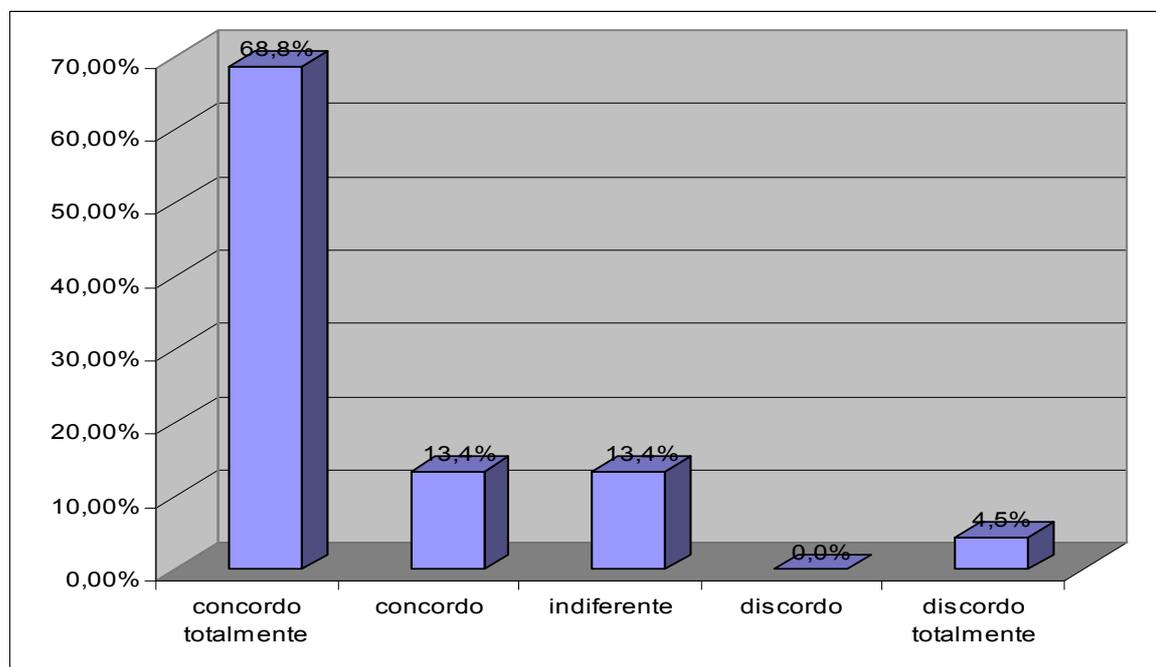
Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação a esta afirmação, 40 funcionários (35,7%) afirmaram que discordam totalmente, 25 funcionários (22,3%) afirmaram que discordam e 10 (8,9%) afirmaram que são indiferentes. Apenas 16 funcionários (14,3) responderam que concordam totalmente com a afirmação e 21 (18,8%) responderam que concordam.

Analisando as respostas dos funcionários de acordo com a escolaridade percebe-se que entre os funcionários com ensino fundamental completo ou incompleto nenhum respondeu que concorda totalmente ou concorda com a afirmação. Foi entre os funcionários com ensino superior completo que se observou a maior quantidade de respostas concordo totalmente: 23,1%.

Esta foi a questão que a apresentou o maior percentual de respostas “discordo totalmente” e “discordo”. De acordo com o responsável pelo departamento de recursos humanos da empresa, adota-se esta forma de pagamento, pois a responsabilidade pelo destino da empresa recai, normalmente, “sobre os ombros” dos gestores de níveis hierárquicos mais altos e que têm, conseqüentemente, salários mais altos.

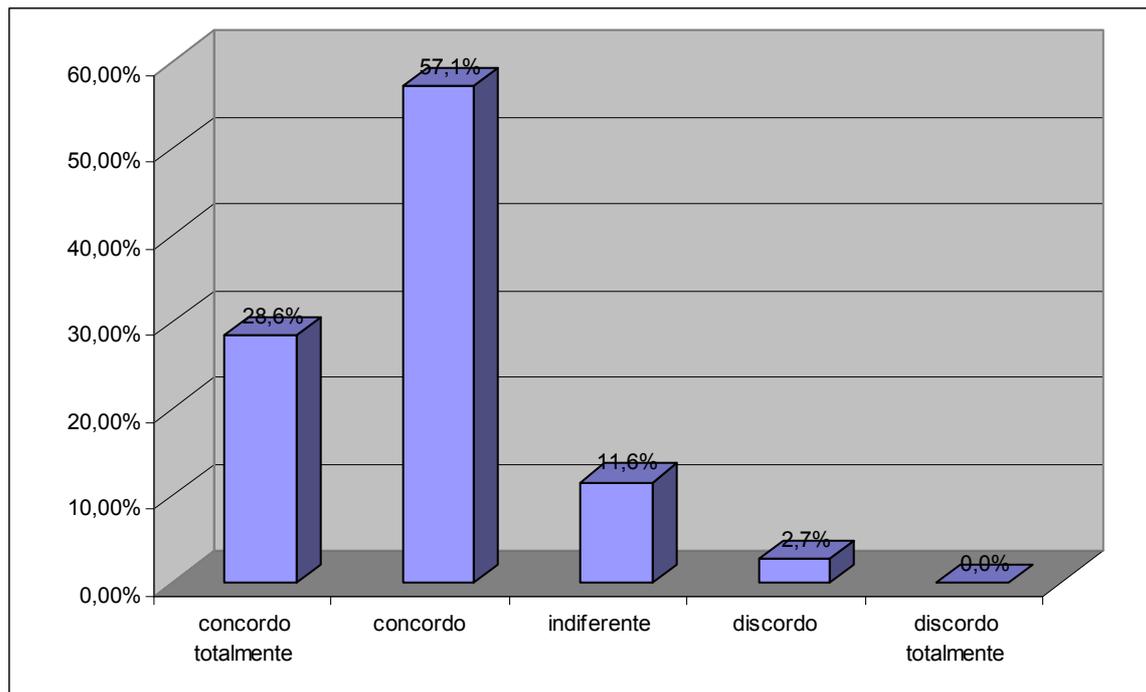
Na questão 20 os funcionários se posicionaram em relação à seguinte afirmação: Considero boa a opção da empresa de pagar a PLR em duas parcelas anuais, ao invés de pagar apenas uma vez por ano. O gráfico 27 demonstra as respostas dos funcionários a esta questão.



**Gráfico 27 – Opinião dos funcionários em relação ao pagamento da PLR em duas parcelas anuais**  
Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme demonstrado no gráfico 27, ficou claro que os funcionários preferem que a participação seja paga desta forma, e não apenas uma vez por ano, já que 68,8% dos funcionários alegaram que concordam totalmente com a opção da empresa de pagar a PLR em duas parcelas anuais e 13,4% alegaram que concordam.

Na questão 21 os funcionários opinaram em relação a seguinte afirmação: O programa de PLR da empresa pode até ter boas intenções, mas a forma de pagamento é, muitas vezes, injusta. O gráfico 28 ilustra as respostas dos funcionários a esta questão.



**Gráfico 28 – Opinião dos funcionários em relação a afirmação “O programa de PLR da empresa pode até ter boas intenções, mas a forma de pagamento é muitas vezes injusta”**

Fonte: Dados da Pesquisa

Os efeitos do descontentamento com a forma de pagamento da PLR, observados na questão 19, também refletiram nas respostas da questão 21: 32 funcionários (28,6%) concordam totalmente que apesar do programa de PLR da empresa ter boas intenções, a forma de pagamento muitas vezes é injusta, e 64 funcionários (57,1%) alegaram que concordam. Foi entre os funcionários com ensino superior completo que observou-se o maior número de respostas “discordo”.

Neste bloco de questões observou-se que os funcionários preferem que o pagamento da PLR seja feito em duas parcelas anuais. Em relação à forma de pagamento relacionada ao salário base dos funcionários, muitos discordam. Pode-se constatar também que a maior parte dos funcionários concorda totalmente ou concorda que o programa de PLR da empresa pode até ter boas intenções, mas sua forma de pagamento é muitas vezes injusta.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

### 4.1 CONCLUSÕES

Tornar os colaboradores motivados é um grande desafio nas organizações. Muitas usam alguma forma de remuneração variável com esta finalidade, e entre as forma de remuneração variável está a participação nos lucros e resultados. Assim, inicialmente buscou-se na literatura a conceituação de remuneração variável, participação nos lucros, participação nos resultados e participação nos lucros ou resultados e de motivação. Foram apresentadas também algumas teorias de motivação.

Foi feita uma apresentação da empresa e do programa de PLR utilizado, mostrando as formas de pagamento e os indicadores e metas utilizados.

Quanto ao objetivo específico de analisar o sentimento geral dos funcionários em relação ao programa de PLR da empresa, foi possível observar que existe um sentimento positivo dos funcionários em relação ao programa. A maior parte dos funcionários afirmaram que o programa é uma forma de valorização, um incentivo para realizar melhor o trabalho e um incentivo ao aumento da produtividade.

Os resultados obtidos quanto ao objetivo específico de verificar a opinião dos funcionários em relação às metas estabelecidas no programa de PLR e aos indicadores utilizados, revelaram que a maior parte dos funcionários conhece as metas do programa da empresa e considera que são adequadas e realistas. Em relação aos indicadores pela empresa, para a maioria os funcionários têm percebido progressos. Apenas em relação ao indicador redução dos desperdícios observou-se muitas respostas “indiferente”.

Constatou-se ainda que, quando questionados sobre o fato de se empenharem para atingir as metas do programa, pois o valor recebido de PLR é importante para as finanças a maior parte dos funcionários (69,6%) responderam que concordam totalmente, entretanto um número muito inferior de funcionários respondeu que “concorda totalmente” com o fato de as metas servirem de incentivo na busca de melhor desempenho no trabalho e da PLR aumentar a produtividade.

Em relação ao objetivo específico de verificar a opinião dos funcionários sobre a forma e o valor do pagamento da participação foi possível observar que os funcionários preferem receber a PLR em duas parcelas anuais. Já em relação ao pagamento proporcional ao salário base dos funcionários houve um número elevado de respostas “discordo totalmente” e “discordo”. Verificou-se também que a maior parte dos funcionários concorda totalmente ou concorda que o programa de PLR da empresa pode até ter boas intenções, mas sua forma de pagamento é muitas vezes injusta.

Neste contexto, a pesquisa teve por objetivo geral analisar se há contribuição do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados implantado em uma empresa do ramo de sinalização viária no comprometimento e motivação dos empregados. Através das respostas obtidas evidenciou-se que existe um efeito positivo do programa sobre o comprometimento e motivação dos funcionários.

#### 4.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O tema abordado neste trabalho é muito abrangente e várias linhas de aprofundamento podem ser seguidas, entre as quais se destacam:

- A aplicação do instrumento de pesquisa (questionário), criado neste trabalho, em outras empresas do ramo de sinalização viária que utilizam programas de PLR para avaliar diferentes programas de forma comparativa; e
- Efetuar uma pesquisa semelhante a deste trabalho em empresas de outros ramos de atividade que utilizem programas de remuneração variável, para avaliar a contribuição do programa para o comprometimento e motivação dos funcionários destas empresas.
- Efetuar uma pesquisa semelhante a esta, procurando verificar o posicionamento dos funcionários da empresa em relação a aspectos do programa PLR que não foram abordados neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. **O mito da motivação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Santa Catarina: Ed. Da UFSC, 2006.

BAUREN, Ilse Maria (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

BECKER, G.V. **Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos**. Dissertação de Mestrado em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

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

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**, DF : Senado, 1988.

BRISSOLA JUNIOR, C.B. **A remuneração variável mudando paradigmas na Administração Salarial: um estudo de caso no setor bancário brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1994.

CASA CIVIL. Lei nº 10.101, de 19 de Dezembro de 2000. **Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências**.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: 6 Ed, Editora Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: 6 Ed, Editora Campus, 2002.

CORRÊA, Waldir E. **Participação nos Lucros ou Resultados**. São Paulo; Atlas S.A, 1999.

COSTA, Sérgio. A prática das novas relações trabalhistas: por uma empresa moderna. São Paulo: Atlas, 1987.

CUNHA M., Rego A., Cunha R., Cardoso C., “**Manual de comportamento organizacional e gestão**”, Editora RH, 3ª Edição, 2004.

DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FIPE/MEDIAR 2001. **Tipos de participação mais utilizados no Brasil**. Disponível em <http://www.fipe.com.br>. Acesso em 12 de novembro de 2009.

FOCHESATTO, Sidnei Alberto. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de Motivação: Estudos de caso nas duas maiores empresas do ramo metal mecânico de Caxias do Sul**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

GARRIDO, Laércio M. **Administração de Salário**. São Paulo: Nobel, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRIFFIN, R.W.; WOORHEAD, G. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Editora Ática, 1999.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

KANTER, R.M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOONTZ,H; O'Donnell, C, Weihrich, H. **Administração de Recursos Humanos: desenvolvimento de administradores**. São Paulo: Pioneira, 1988. 3º Vol.

LAWLER III, Edward E. **Strategic Pay – Aligning organizational strategics and pay systems**. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1990.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LOBOS, J.A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1978.

LOPES, T.V.M. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MC CLELLAND, D.C. **Human Motivation**. New York: Cambridge University Press, 1987.

MCGREGOR, D. **O Lado humano da empresa**. 2ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MILKOVICH, George T, BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1 ed, São Paulo: Atlas, 2000.

PÉRES – Ramos, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia USP, São Paulo, Vol. 1, 1990.

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

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 2006.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed, São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Maria Azevedo Sylvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de administração e finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.

SERASATE, Paulo. **Participação nos lucros e na vida das empresas**. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1968.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TUMA, Fábila. **Participação nos lucros ou Resultados: Incentivo à eficiência na substituição dos salários?** São Paulo: LTr, 1999.

XAVIER, P. R. *et al.* **Remuneração Variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.

WIKIPEDIA. Disponível em: <[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)>. Acesso em nov. de 2007.

WOOD JR, Thomas. PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração por habilidade e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**ANEXOS**

**Anexo A-Lei 10.101 de 10 de Dezembro de 2000**

**LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000,**

Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

Faço saber que o Presidente da República adotou a Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, Antonio Carlos Magalhães, Presidente, para os efeitos do disposto no parágrafo único do art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

Art. 2º A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

§ 3º Não se equipara a empresa, para os fins desta Lei:

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

a) não distribua resultados, a qualquer título, ainda que indiretamente, a dirigentes, administradores ou empresas vinculadas;

b) aplique integralmente os seus recursos em sua atividade institucional e no País;

c) destine o seu patrimônio a entidade com gênero ou ao poder público, em caso de encerramento de suas atividades;

d) mantenha escrituração contábil capaz de comprovar a observância dos demais requisitos deste inciso, e das normas fiscais, comerciais e de direito econômico que lhe sejam aplicáveis.

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.

§ 2º É vedado o pagamento de qualquer antecipação ou distribuição de valores a título de participação nos lucros ou resultados da empresa em periodicidade inferior a um semestre civil, ou mais de duas vezes no mesmo ano civil.

§ 3º Todos os pagamentos efetuados em decorrência de planos de participação nos lucros ou resultados, mantidos espontaneamente pela empresa, poderão ser compensados com as obrigações decorrentes de acordos ou convenções coletivas de trabalho atinentes à participação nos lucros ou resultados.

§ 4º A periodicidade semestral mínima referida no § 2º poderá ser alterada pelo Poder Executivo, até 31 de dezembro de 2000, em função de eventuais impactos nas receitas tributárias.

§ 5º As participações de que trata este artigo serão tributadas na fonte, em separado dos demais rendimentos recebidos no mês, como antecipação do imposto de renda devido na declaração de rendimentos da pessoa física, competindo à pessoa jurídica a responsabilidade pela retenção e pelo recolhimento do imposto.

Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio:

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

§ 1º Considera-se arbitragem de ofertas finais aquela em que o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

§ 2º O mediador ou o árbitro será escolhido de comum acordo entre as partes.

§ 3º Firmado o compromisso arbitral, não será admitida a desistência unilateral de qualquer das partes.

§ 4º O laudo arbitral terá força normativa, independentemente de homologação judicial.

Art. 5º A participação de que trata o art. 1º desta Lei, relativamente aos trabalhadores em empresas estatais, observará diretrizes específicas fixadas pelo Poder Executivo.

Parágrafo único. Consideram-se empresas estatais as empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

Art. 6º Fica autorizado, a partir de 9 de novembro de 1997, o trabalho aos domingos no comércio varejista em geral, observado o art. 30, inciso I, da Constituição.

Parágrafo único. O repouso semanal remunerado deverá coincidir, pelo menos uma vez no período máximo de quatro semanas, com o domingo, respeitadas as demais normas de proteção ao trabalho e outras previstas em acordo ou convenção coletiva.

Art. 7º Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 1.982-76, de 26 de outubro de 2000.

Art. 8º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Congresso Nacional, em 19 de dezembro de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

Senador ANTONIO CARLOS MAGALHÃES

Presidente

Publicado no D.O.U. de 20/12/2000

**ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO**

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Este questionário faz parte de uma pesquisa para um trabalho de conclusão do curso de ciências contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina e tem como objetivo avaliar o seu posicionamento em relação aos incentivos/recompensas oferecidos pela sua empresa, a partir do programa de participação nos lucros ou resultados (PLR).

Tendo em mente sua motivação no trabalho, leia atentamente todas as questões e responda com sinceridade cada uma dela. **NÃO É PRECISO COLOCAR SEU NOME.**

### Perfil

**Sexo:** Masculino (  )                      Feminino (  )

**Idade:** 16 a 27 (  )    28 a 37 (  )    38 a 47 (  )    48 a 57 (  )    58 ou mais (  )

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

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

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

Sobre sua opinião sobre o programa de participação nos lucros ou resultados existente na empresa em que você trabalha, identifique o grau com que você concorda ou discorda das declarações apresentadas abaixo. Para responder o questionário, basta ler cada uma das afirmativas e marcar (com um X) o item correspondente à sua opinião sobre a mesma, obedecendo à seguinte escala:

**Discordo Totalmente** - marque esta resposta caso você tenha uma discordância muito forte com relação ao que a frase afirma;

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

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

**Concordo** - marque esta resposta se você concorda com a frase;

**Concordo Totalmente** - marque esta resposta se você está plenamente de acordo com o que a frase afirma.

Nº	Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
01	O programa de participação nos lucros ou resultados (PLR) me incentiva a permanecer trabalhando na empresa por muitos anos.					
02	Considero que a adoção de um programa de PLR seja uma forma da empresa valorizar seus funcionários.					
03	O programa de PLR adotado pela empresa funciona como uma forma de incentivo para realizar melhor meu trabalho.					
04	Considero que a participação nos lucros ou resultados oferecida pela empresa aumenta a minha produtividade.					
05	A participação nos lucros ou resultados oferecida pela empresa ajudar a manter bons trabalhadores na empresa.					
06	Eu conheço e entendo as regras do programa de participação nos lucros ou resultados da empresa.					
07	Eu conheço as metas que meu setor deve atingir para a receber parcela variável da PLR.					
08	As metas do programa de PLR da empresa são realistas e com esforço é possível atingir 100% ou até superá-las.					
09	Considero que a empresa selecionou muito bem as metas para o programa de PLR.					
10	Se eu e meu setor atingimos as metas isso é bom tanto para mim quanto para a empresa.					
11	Através das metas estabelecidas eu fico mais consciente do meu papel na empresa.					
12	Eu sinto o meu trabalho reconhecido pela empresa quando eu e o meu setor atingimos as metas do programa de PLR.					

Nº	Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
13	As metas do programa de PLR funcionam como um incentivo para eu buscar melhor desempenho no meu serviço.					
14	Eu me empenho para atingir as metas porque o valor que recebo de PLR é importante para as minhas finanças.					
15	Tenho notado que a qualidade dos produtos fabricados e dos serviços prestados pela empresa tem aumentado nos últimos anos.					
16	Percebo que a empresa tem conseguido, cada vez mais, ser pontual em relação ao prazo de entrega de seus produtos e serviços aos clientes.					
17	Percebo que a empresa tem conseguido uma redução dos desperdícios com o passar dos anos.					
18	É possível perceber uma redução significativa no número de acidentes de trabalho na empresa e também no número de empregados afastados por doenças relacionadas ao trabalho.					
19	Considero justo que uma parte do valor pago de PLR seja proporcional ao salário base do funcionário.					
20	Considero boa a opção da empresa de pagar a PLR em duas parcelas anuais, ao invés de pagar apenas uma vez por ano.					
21	O programa de PLR da empresa pode até ter boas intenções, mas a forma de pagamento é, muitas vezes, injusta.					