

Remuneração por Desempenho Gera Mais Satisfação no Colaborador? Estudo de Caso de Empresa Comercial

Jaqueline Freitas Arruda
jaquelinefreitasarruda@yahoo.com.br
UFF Latec

Martius Rodriguez Y Rodriguez
martiusyrodriquez@gmail.com
UFF Latec

Resumo: Apresentar a remuneração por desempenho como alternativa estratégica para atender os requisitos de um mercado onde a principal maneira de construir vantagem competitiva é por intermédio do capital humano, num cenário onde cargos não são mais suficientes para definir o nível de remuneração e num ambiente onde empregados com desempenhos excepcionais querem ser diferenciados dos demais. Já que a contribuição humana é alavancada à medida que o trabalhador se sente satisfeito, optou-se por pesquisar a correlação da remuneração por desempenho com a satisfação dos funcionários por meio de um estudo de caso numa empresa varejista, pesquisando funcionários que recebiam remuneração por desempenho e funcionários que não recebiam. Aplicou-se uma escala atitudinal afetiva Likert em 168 funcionários com questões ligadas às cinco necessidades humanas, segundo Maslow (1943) - fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. O resultado demonstrou que o nível de satisfação dos funcionários que recebiam remuneração por resultados foi ligeiramente menor – 15% ou 0,60 pontos - que o nível de satisfação dos funcionários que não recebiam. Quanto ao objetivo geral, conclui-se que não existe a correlação entre a adoção de remuneração por resultados e a satisfação dos empregados. A remuneração por resultados, por si só, não melhora a satisfação dos funcionários em suas necessidades básicas. Há diversos fatores intrínsecos e extrínsecos que interferem na motivação das pessoas para adotarem certos comportamentos e os motivos não são influenciados de forma isolada. Não é adequado utilizar estímulos extrínsecos, como remuneração, para estimular o desempenho dos funcionários em detrimento da motivação e do interesse intrínsecos em

relação ao trabalho que é realizado, porque existe uma interdependência entre as recompensas. Cada empresa deve achar o melhor mix de remuneração, considerando a satisfação das pessoas e a aderência das práticas de recompensa com objetivos organizacionais.

Palavras Chave: Satisfação - Motivação - Recompensa - Remuneração -



1. INTRODUÇÃO

A remuneração por desempenho como uma alternativa estratégica para atender os requisitos de um novo mercado é um ponto de relevância que as organizações têm considerado no mundo contemporâneo. É verificado que as organizações passarão a depender de um envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos (DUTRA, 2008), onde a principal maneira de construir vantagem competitiva é por intermédio do capital humano (BARRET, 2000 p. 15) e onde não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidades (WOOD JUNIOR, 2011, p. 37).

Mais também, verificar como a adoção deste tipo de programa impacta na satisfação dos trabalhadores já que SMITH, 1983 (apud Sá, 2001, p. 42) advoga que a remuneração é importante sobre a satisfação dos trabalhadores, tendo como resultado o aumento da produtividade.

Dadas estas premissas, foi realizado um estudo de caso para comparar o nível de satisfação de trabalhadores que recebiam remuneração por desempenho com o nível de satisfação de outros trabalhadores que recebiam somente remuneração fixa.

Segundo Rodriguez, Loureiro e Vieira (2005, p.267) a relação entre satisfação, motivação e desempenho sinalizam a necessidade de se considerar os fatores de mediação no trabalho que impactam nesta relação, dentre os quais se destacam: o significado que o próprio trabalho tem para os indivíduos, a sistemática de reconhecimento e recompensa implantada nas organizações, aliada às práticas de gestão adotadas pelas lideranças, a qualidade do ambiente psicossocial do trabalho e, por fim, a convergência entre os valores pessoais e organizacionais.

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL: Analisar o nível de satisfação dos colaboradores à luz da Teoria dos Dois Fatores proposta por Hersberg (1968).

OBJETIVO ESPECÍFICO: Identificar se oferecer uma remuneração por desempenho é o que deixa os colaboradores mais satisfeitos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Foram estudados alguns temas relativos ao comportamento humano no trabalho, dentre eles: Satisfação no trabalho, Motivação no trabalho e Remuneração por Desempenho.

Em relação à satisfação é verificada que a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em termos simples, satisfação no trabalho é o quanto às pessoas gostam de seu trabalho, insatisfação é o quanto não gostam (SPECTOR, 2006, p. 321). Segundo Robbins (2011, p. 24), refere-se a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho.



Segundo Siqueira (2010, p. 16 e 17), por volta de 1912 surgiram os primeiros estudos que, indiretamente, focaram satisfação no trabalho a partir das pesquisas que Taylor que considerava o fator satisfação no trabalho ligado à questão da fadiga e ao salário, ambos interferindo na produtividade. [...] Em 1939, Mayo, estudando o Grupo Hawthorne considerou a satisfação como determinada, em sua maior dimensão, pelas relações sociais e não pela recompensa salarial. Os fatores relacionados à satisfação, incluindo aspectos como pausas para descanso, importância dos grupos informais de trabalho, supervisão recebida, percepção sobre o trabalho desenvolvido, dentre outros aspectos, demonstraram que o salário, ao contrário do que afirmava Taylor, não era um aspecto muito importante na satisfação no trabalho.

Mas quais são as variáveis que determinam a satisfação no trabalho? As evidências sugerem que os fatores mais importantes são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores. (ROBBINS, 2011, p.24)

Segundo Spector (2006, p. 321), existem duas abordagens ao estudo da satisfação no trabalho – a abordagem global e a abordagem de facetas. A abordagem global considera a satisfação no trabalho como um sentimento único e global em relação ao trabalho. [...] A outra abordagem se concentra em facetas, ou aspectos, diferentes de um trabalho, como os prêmios (em espécie ou em vantagens), as outras pessoas no trabalho (supervisores ou colegas), as condições e a natureza do trabalho em si mesma. [...] Uma pessoa geralmente apresenta diferentes níveis de satisfação em relação às várias facetas. Ela pode estar muito insatisfeita com os pagamentos e as vantagens e, ao mesmo tempo, estar muito satisfeita com a natureza do trabalho e com os chefes.

Apesar de o salário em si estar associado de alguma forma à satisfação global, ele se relaciona mais fortemente com a faceta da satisfação com o salário. Além do mais, é a justiça com que os salários são distribuídos ou a equidade que determinam a satisfação com o salário, e não a quantia em si. [...] Isso leva à hipótese de que se houver uma comparação entre o salário e a satisfação com ele, considerando pessoas em diferentes ocupações, será encontrada uma baixa correlação ou uma correlação zero. As pessoas que ganham mais dinheiro não estão necessariamente mais satisfeitas quando têm trabalhos diferentes. Por outro lado, se tomarmos uma amostra de pessoas que realizam o mesmo trabalho, as que ganham mais estarão mais satisfeitas. A validação para esta suposição vem de dois estudos. Spector (1985, p.693) descobriu uma correlação média de apenas 0,17 entre níveis de salários e satisfação com o salário em três amostras de trabalhadores realizando trabalhos diferentes. Rice, Phillips e McFarlin (1991, p. 386) encontraram uma correlação muito maior, 0,50, entre salário e satisfação no trabalho. A satisfação com o salário é afetada pela comparação do salário de um indivíduo com o de outros que realizam a mesma função, em vez do salário de outras pessoas em geral. (SPECTOR, 2006, p. 334)

Em relação à recompensa, o mesmo autor cita (p. 329) que quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível individual requerido de habilidades e dos padrões de remuneração vigentes no mercado, a satisfação deve surgir como consequência natural. E Bergamini (2008, p.80) diz que a satisfação com as recompensas, tais como pagamento, é uma função do tanto que se percebe que os outros recebem, e da percepção daquilo que se deveria ter recebido.

Porém, diversos estudos têm mostrado que pessoas com o mesmo tipo de emprego e condições de trabalho bastante similares podem variar consideravelmente quanto à sua satisfação.



Descobertas como esta têm levado alguns pesquisadores a adotar uma perspectiva da personalidade. O objetivo é mostrar que certos tipos de pessoas são mais inclinados a gostar ou não de seus empregos. Outros pesquisadores adotam a perspectiva de interação, de adequação pessoa / trabalho, que combina os enfoques ambientais e de personalidade. Nesta perspectiva há o reconhecimento de que pessoas diferentes preferem características diferentes de trabalho, procurando aprender que tipos de pessoas ficam satisfeitos com quais condições de trabalho. A satisfação no trabalho, de acordo com este ponto de vista, é produto da adequação entre o indivíduo e seu trabalho (SPECTOR, 2006, p. 329).

Em relação à motivação no trabalho, Godoi (2009, p. 241) diz que “[...] a motivação é uma esfera interna, singular inerente ao espaço da individualidade, relacionada à história de vida, à estrutura social, aos desejos do indivíduo e à recuperação do sentido do trabalho”. Para que haja sucesso organizacional, a motivação é fundamental, pois as pessoas só se comprometem com o que entendem e faz parte de seus interesses, o que deve estar atrelado ao seu nível de satisfação, juntamente com seu comportamento organizacional.

Robbins (2011, p. 48) define motivação como um comportamento externado. [...] é a disposição para fazer alguma coisa que é condicionada pela capacidade desta ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo. [...] Trabalhadores motivados estão em estado de tensão. Para aliviar esta tensão, eles se engajam em atividades. Quanto maior a tensão, mais atividades serão necessárias para se obter o alívio. Dessa forma, quando vemos pessoas trabalhando com afinco em alguma atividade, podemos concluir que estão sendo movidas pelo desejo de atingir uma meta que valorizam.

Para Bergamini (1982, p. 110), divide-se o motivo em dois importantes componentes: impulso e objetivo. O termo impulso é um processo interno que incita uma pessoa à ação. Um motivo termina quando um objetivo é atingido ou uma recompensa é obtida. Um objetivo ou recompensa poderá envolver um objeto externo, como o alimento, mas o processo de cessação do impulso é, em si mesmo, interno.

Bergamini (2008, p. 110) também acrescenta que dinamicamente, é possível dizer que o indivíduo, em suas vivências normais, está constantemente se propondo determinados objetivos. Para atingir esses objetivos, mobiliza dentro de si uma conduta dinâmica que envolve toda sua personalidade e mobiliza forças de impulsão, que são os “drives”. Esses últimos têm como função ir vencendo as etapas ou obstáculos que se interpõem entre o indivíduo e seu objetivo, até a consecução dos mesmos.

De acordo com Coda (1995, p. 76) a motivação é um fator para melhorar o desempenho do indivíduo e do grupo, mas é preciso também convergências de competências, esforços e um sistema de gestão eficaz para transformar motivação em bom desempenho.

Spector (2002 e 2006), Robbins (2011), Bergamini (2008), Casado (2002) apresentam algumas das teorias que relacionam Motivação e Recompensa: Teoria das Necessidades (Maslow, 1943), Teoria dos Dois Fatores (Hersberg, 1968), Teoria do Reforço (Skinner, 1974) e Teoria da Equidade (Adams, 1965).

De acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades, as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. O nível mais baixo inclui as necessidades quanto à sobrevivência, como ar, água, comida. O segundo nível



consiste nas necessidades de segurança quanto à proteção de possíveis perigos, como as relacionadas com abrigo e proteção. No terceiro nível, estão as necessidades sociais, que incluem amor, afeição e relacionamento com outras pessoas. O quarto nível é o da necessidade de estima, que envolve o respeito a si próprio e aos outros. Finalmente, temos a autorrealização. [...] Esse nível se refere à satisfação dos objetivos pessoais e ao alcance pleno do potencial individual. (SPECTOR 2006, p. 287)

Entretanto, se as necessidades situadas em um nível inferior deixam, repentinamente, de ser atendidas, o indivíduo direcionará novamente sua atenção para elas (MAITLAND, 2002).

Maslow, 1970 (apud STEPHENS, 2003 p. 250) descreve sobre esta teoria que dessa forma, o ser humano é um animal eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária, sendo as três primeiras necessidades de carência, porque devem ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam saudáveis e seguros. Já as duas últimas são necessidades de crescimento pessoal porque estão relacionados ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa. Assim sendo, nesta hierarquia, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, e necessidades de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e autorrealização.

Em relação à Teoria dos Dois Fatores, Spector (2006, p. 288) explica que segundo Herzberg, a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. Robbins (2002, p. 235) explica que existem dois tipos de objetivos motivacionais qualitativamente diferentes. Objetivos motivacionais cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível – fatores de higiene ou extrínsecos. Esses fatores estão ligados ao ambiente extrínseco ao indivíduo, inclui salário, benefícios, supervisão, companheiros de trabalho e políticas organizacionais, limpeza do ambiente, iluminação, ruído. São aqueles cuja falta cria profunda insatisfação no trabalhador, mas cuja presença não gera motivação. Existem outros fatores que tratam da busca de um máximo de satisfação motivacional e estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve – fatores de motivação ou intrínsecos. Esses são reconhecidos como os verdadeiros fatores de satisfação da motivação intrínseca. Nos fatores motivacionais destaca-se a autorrealização na tarefa, o reconhecimento quanto à realização da tarefa, autonomia na tarefa, responsabilidade em relação à tarefa, autodesenvolvimento e evolução profissional. São aqueles cuja ausência não gera insatisfação, mas um estado de apatia ou indiferença que faz com que o trabalhador produza apenas o necessário, não utilizando sua criatividade e pró-atividade. Além disso, Herzberg argumenta que a satisfação e a insatisfação são estruturas separadas e sem relação entre si, em vez de extremos opostos no mesmo contínuo.

De acordo com as próprias palavras de Herzberg (1973, p. 58 apud BERGAMINI, 2008): os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos. Não gosto de ser tratado dessa maneira; não quero sofrer privações por causa de um baixo salário, relações interpessoais más causam aborrecimento. Em outras palavras, desejam que suas vidas sejam higienicamente limpas. Os fatores motivadores, por outro lado, tornam as pessoas felizes com seus serviços, porque atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente.



Segundo Robbins (2002, p. 163), em relação à Teoria do Reforço, os comportamentos que você assume no trabalho e a quantidade de esforço que despense em cada tarefa são afetados pelas consequências de seu comportamento. Segundo Spector (2006, p. 289 e 290) a probabilidade de ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida de recompensa. [...] As recompensas podem ser tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento), e podem ser dadas pela organização ou serem derivadas das tarefas em si. Assim, a empresa pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho, ou o bom desempenho pode resultar em uma noção de realização por si própria. Ambos podem igualmente reforçar e levar a um bom desempenho contínuo.

Segundo Bergamini (2008, p. 44), as teorias behavioristas partem do princípio de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado e finalmente mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou ameaças de punições disponíveis no meio ambiente. É a isso que se chama de reforçadores do comportamento. Quando são administrados prêmios, está se lançando mão do reforço positivo. A premiação positiva após a ocorrência de um comportamento verdadeiramente desejável ilustra uma situação de *feedback* positivo, que estimula a adoção deste comportamento, de forma mais permanente. [...] Sob o ponto de vista organizacional, alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder de determinar um desempenho satisfatório ou desejável.

Segundo Casado (2002, p. 255) o tema central da Teoria da Equidade é que o maior determinante do desempenho e da satisfação no trabalho é o grau de equidade ou iniquidade que um indivíduo percebe na situação profissional. Robbins (2011, p. 58) cita que os trabalhadores não só comparam o que recebem do trabalho (resultados) com o que dedicam a ele (entradas), mas também a sua relação resultados-entradas com a relação resultados-entradas de outros colegas relevantes. Quando esta comparação traz a percepção de que essas relações se equiparam, dizemos que existe um estado de igualdade. [...] Se a comparação resulta desigual, há injustiça; ou seja, os trabalhadores podem sentir-se pouco ou super remunerados. Ao perceberem injustiças, eles tentarão corrigir a situação.

Deve-se ressaltar um diferencial importante: enquanto outras teorias consideram o conteúdo objetivo do trabalho ou as características das necessidades individuais, para essa teoria é a percepção da equidade que estimula o comportamento e traz a satisfação. Spector (2006, p. 300) complementa em relação a esta teoria que desigualdade por má remuneração induz à raiva e a remuneração excessiva leva a um sentimento de culpa. Em ambos os casos, o funcionário se sentirá motivado a reduzir a desigualdade por meio de vários mecanismos possíveis. [...] como exemplos destes mecanismos comportamentos na direção de: modificar suas entradas (por exemplo, fazer menos esforço); modificar seus resultados (por exemplo, trabalhadores que recebem por peça produzida podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade); distorcer sua autoimagem (por exemplo, “Eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho muito mais do que os outros”); abandonar o terreno (por exemplo, deixar o emprego).

Spector (2006, p. 302) distingue a distribuição de recompensas e os procedimentos pelos quais as recompensas são distribuídas. A justiça distributiva é semelhante à equidade e diz respeito a imparcialidade com que as recompensas são encontradas entre as pessoas. A justiça



processual se refere a imparcialidade do processo de distribuição de recompensas, em oposição aos resultados desta distribuição. [...] Uma metanálise de pesquisas neste tema constaram, como se poderia esperar da teoria da equidade, que ambas as formas de justiça estavam relacionadas ao desempenho no trabalho, satisfação no trabalho e intenção de deixar o trabalho.

Em relação à motivação e satisfação no trabalho, vimos em linhas gerais que, motivação consiste num estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento (SPECTOR, 2006, p. 284). Já a Satisfação é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns dos seus aspectos (SPECTOR, 2006, p. 321).

Para diferenciar esses dois assuntos, Difini (2002, p. 16), afirma que o termo satisfação é entendido como um contentamento experimentado quando um desejo é satisfeito; envolvendo resultados já atingidos. A motivação, ao contrário, está relacionada a resultados a serem atingidos, ou seja, ela corresponde ao impulso e ao esforço para satisfazer um desejo ou alcançar uma meta. [...] Assim sendo, deve haver uma preocupação relativa à satisfação e motivação dos clientes internos.

A diferença entre motivação e satisfação é destacada por Kannane (1999, p.19) quando ele afirma que motivação corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades e é influenciada por fatores inerentes a personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética. A satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade ou impulso, sem que corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no respectivo local de trabalho.

Já em relação à satisfação e desempenho, Peiró & Prieto, 1996 (apud TAMAYO, 2000, p. 40), afirmam que a satisfação é produto da correspondência entre as necessidades e valores do empregado e os próprios valores da organização, bem como a sua resposta ao desempenho. Além disso, a teoria postula a influência mútua entre os resultados e a satisfação. Dessa forma, os resultados obtidos pelo empregado no trabalho determinam o seu nível de satisfação que, por sua vez, o estimula para a obtenção de novos e melhores resultados.

Já segundo Spector (2006, p. 344), apesar de estar claro que o desempenho e a satisfação estão relacionados, existem duas explicações opostas. A primeira é que a satisfação deve resultar em desempenho, ou seja, as pessoas que gostam de seu trabalho se empenharão mais e, conseqüentemente, terão um desempenho melhor. A segunda é que o desempenho deve resultar em satisfação, isto é, as pessoas com bom desempenho tendem a se beneficiar e os benefícios podem aumentar a satisfação. O funcionário pode receber mais dinheiro e reconhecimento, o que pode melhorar a satisfação no trabalho.

Jacobs e Solomon, 1997 (apud SPECTOR, 2006, p. 345) conduziram um estudo que sustenta a segunda explicação. A hipótese dos autores dizia que a satisfação teria uma maior relação com o desempenho quando este resultasse em recompensas. O raciocínio é que trabalhadores com melhor desempenho ficarão mais satisfeitos porque terão recebido recompensas. Os pesquisadores encontraram sustentação para sua hipótese de que a relação desempenho / recompensa resulta em uma ligação mais forte entre satisfação e desempenho.

Antes de abordarmos o tema Remuneração por Desempenho, é importante conceituar a função do sistema de remuneração das empresas.



As práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivo e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. Abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes até a participação dos trabalhadores no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreira (MAXIMIANO, 2007, p.244).

Em relação à Remuneração, Westin (2002) cita que esta é, atualmente, o elemento mais importante na gestão de recursos humanos, pois compensa, direciona, motiva e remunera o trabalho e a contribuição das pessoas. Se bem feita, assegura que os profissionais sejam remunerados de forma adequada à responsabilidade que possuem, bem como pela contribuição que agregam através do conhecimento aplicado em determinado trabalho.

Já a Remuneração por Desempenho, segundo Marras (2011), é a parcela da remuneração total creditada periodicamente a favor do funcionário. Em geral, é de caráter seletivo e depende dos resultados estabelecidos pela empresa - seja na área, no departamento ou no trabalho - em um determinado período através do trabalho da equipe ou do funcionário tomado isoladamente.

Segundo Nóbrega (2003, p. 111), esta pretende recompensar desempenhos superiores e estabelecer para os empregados a relação de causalidade entre o desempenho individual e o da organização.

Souza (2006, p. 151), cita que em um contexto marcado pela relevância da pessoa no processo de geração de valor, onde a solução de problemas não advém apenas dos ocupantes de posições hierárquicas elevadas, mas do conhecimento daqueles que atuam diretamente nos processos, as formas de recompensa financeiras precisam associar resultados individuais aos de equipes e ao desempenho corporativo.

Correlacionando Remuneração por Desempenho e Motivação, Rodriguez, Loureiro, Vieira (2006, p.339) citam que dentre os principais processos de gestão de pessoas, reconhecer uma meta alcançada é a melhor forma de possibilitar a motivação nos empregados em função dos objetivos organizacionais definidos, bem como dos objetivos individuais. O reconhecimento é a ação da organização no sentido de retribuir e premiar as pessoas tendo como referências o desempenho e competências demonstradas. [...] Visto que motivação e reconhecimento estão entrelaçados, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional vai depender do grau de reciprocidade percebido por elas: à medida que o trabalho produz resultados esperados, tanto maior será esse engajamento. Daí a importância de se projetar sistemas de recompensa capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

4. MÉTODO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A pesquisa aqui apresentada utiliza-se de um eixo de revisão da literatura e de outro lado de pesquisa de campo, realizada em uma organização, considerada estudo de caso.

Para o Estudo de Caso, o instrumento escolhido para a coleta de dados foi o questionário, uma vez que esse cumpre pelo menos duas funções: descreve as características de um indivíduo ou grupo, tais como idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, etc. e mede determinadas variáveis de um grupo social ligado a problemática estudada (RICHARDSON, 1999).



Para garantir um instrumento de coleta de dados fundamentado nas necessidades humanas básicas de Maslow 1943, procurou-se desenvolver um questionário embasado em outros já aplicados em dissertações ou teses sobre assuntos semelhantes ao tema do presente estudo. Foi adotado o questionário de Gomes (2003), onde se fez algumas modificações e adaptações, porém sem prejudicar sua estrutura.

Este questionário foi baseado numa escala atitudinal afetiva Likert, cuja escala varia de satisfação plena à insatisfação plena, com termos intermediários, inclinado a estar pouco satisfeito e inclinado a estar pouco insatisfeito. Richardson (1999, p. 265) explica a utilização do método Likert se fez necessário haja vista que as escalas afetivas referem-se aos sentimentos das pessoas, associados a um objeto atitudinal. Frequentemente, estes sentimentos são analisados em termos de grau de favorabilidade ou desfavorabilidade em relação ao objeto de estudo, sendo a manifestação de uma pessoa quanto ao grau de orientação em prol ou contra determinado tópico, o aspecto mais importante a ser considerado.

Na construção da escala, optou-se por utilizar uma escala com seis opções de resposta com a finalidade de diminuir a imparcialidade, a indiferença e a neutralidade das respostas, obrigando os respondentes a tomarem uma posição crítica para cada pergunta (GOMES, 2003). As seis opções de resposta são: grau 1 = muito insatisfeito, grau 2 = insatisfeito, grau 3 = um pouco insatisfeito, grau 4 = um pouco satisfeito, grau 5 = satisfeito e grau 6 = muito satisfeito.

Foi acrescida ao questionário a pergunta “O que lhe deixaria mais satisfeito?”. O respondente só pôde escolher uma das alternativas a seguir: “Receber elogios frequentemente de sua chefia”, “Receber remuneração variável todos os meses”, “Participar de reuniões de confraternização” ou “Ter oportunidades de fazer coisas nas quais você se destacaria em seu local de trabalho”.

A empresa pesquisada é uma organização comercial, de capital privado e fechado com, à época da pesquisa, mais de 60 lojas em alguns estados da região sudeste. Foram aplicados 250 questionários divididos em dois grupos: trabalhadores terceirizados que atuavam na região metropolitana e que tinham remuneração fixa e por desempenho e trabalhadores próprios que atuavam nas lojas do interior e só tinham remuneração fixa. Em média, nos três meses que antecederam a pesquisa, a diferença salarial ficou em 25%. Cabe ressaltar que os empregados do interior desconheciam a existência de remuneração por desempenho que era praticada nas lojas da capital.

Foram devolvidos 168 questionários representando 67,2% do público alvo da pesquisa. Destes, 67,90% eram de trabalhadores terceirizados e 32,10% de trabalhadores próprios; 64,81% eram do sexo feminino e 36,42% eram do sexo masculino. 82% tinham até 25 anos e 18% de 26 a 30 anos. 76% à época da pesquisa atuavam na empresa comercial por até 1 ano, 17% entre 1 e 2 anos e 10% entre 3 e 4 anos.

Efetou-se a tabulação das perguntas do questionário por média simples e apurou-se o nível de satisfação de cada pergunta. Como as perguntas estão relacionadas aos cinco níveis da pirâmide de Maslow, foi possível, agrupando as perguntas, obter um nível de satisfação para cada necessidade. Para efeito de simplificação dos resultados, dividiram-se os resultados em graus. Sendo assim, o intervalo de 0 a 2,5 será considerado um baixo índice de satisfação; o intervalo entre 2,5 e 4,5 será considerado como um índice de satisfação médio e o grau superior a 4,5 será considerado um alto nível de satisfação.



5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

OBJETIVO GERAL: Analisar os níveis de satisfação obtidos no estudo de caso comparando os graus médios de satisfação obtidos junto aos dois grupos de respondentes considerando a Teoria dos Dois Fatores proposta por Herzberg (1968).

Enquanto a média geral obtida junto aos trabalhadores das unidades que não adotavam a remuneração por desempenho ficou em 4,53 pontos, a média geral obtida junto aos trabalhadores das unidades que adotavam remuneração por desempenho ficou em 3,93 pontos. Este resultado indica que os trabalhadores que não recebiam remuneração por desempenho estão no nível de satisfação alto (grau superior a 4,5), enquanto que o outro grupo está no nível de satisfação médio (grau entre 2,5 e 4,5).

Segundo a Teoria dos Dois Fatores, existem dois tipos de objetivos motivacionais qualitativamente diferentes. Aqueles cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível e outros fatores – fatores de motivação ou intrínsecos que são reconhecidos como os verdadeiros fatores de satisfação da motivação intrínseca. A ausência dos fatores extrínsecos não gera insatisfação, mas um estado de apatia ou indiferença que faz com que o trabalhador produza apenas o necessário, não utilizando sua criatividade e pró-atividade.

A importância desse tipo de pesquisa desenvolvida por Herzberg é permitir que se perceba a diferença entre os fatores chamados de higiene, que não motivam, mas tão somente neutralizam a insatisfação e aqueles que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional.

Ao caracterizar a diferença entre esses dois fatores, Herzberg pretende demonstrar que não basta oferecer fatores de higiene para se obter a motivação. Atendidos os fatores periféricos está se garantindo apenas o bem estar físico das pessoas. É necessário ir, além disto, e oferecer às pessoas oportunidades de garantir sua chegada aos objetivos de satisfação interior responsável pela verdadeira motivação. (BERGAMINI, 1998 p. 13)

Bergamini (1995, p.21) acrescenta que não é sadio priorizar a motivação extrínseca, conseguida pelo condicionamento aos prêmios, em detrimento da motivação intrínseca. As pessoas verdadeiramente motivadas são capazes de gerar suas próprias energias para o trabalho, sustentando-se sozinhas a médios e longos prazos.

A Teoria do Reforço cita que a probabilidade de ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida de recompensa. No entanto, acrescenta que as recompensas podem ser tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento) e podem ser dadas pela organização ou serem derivadas das tarefas em si. Assim, a empresa pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho, ou o bom desempenho pode resultar em uma noção de realização por si própria. Ambos podem igualmente reforçar e levar a um bom desempenho contínuo.

Analisando as respostas relativas a “reforço” nos dois grupos, verifica-se que em todas as perguntas o grupo que não recebe remuneração por desempenho apresenta um nível de satisfação mais alto. Este resultado confirma que o trabalhador também reconhece recompensas intangíveis, conforme cita a Teoria do Reforço.

Na Teoria da Equidade, segundo Casado (2002, p. 255) o maior determinante do desempenho e da satisfação no trabalho é o grau de equidade ou iniquidade que um indivíduo percebe na situação profissional.

Para avaliar esta questão, foram colocadas duas perguntas no questionário: “O nível de sua remuneração em comparação com a remuneração de outras categorias profissionais que realizam trabalho similar ao seu” e “O nível de sua remuneração em comparação com a remuneração de colegas de outras lojas que realizam trabalho similar ao seu”.

Em ambos os grupos estas questões ficaram entre as cinco com menores níveis de satisfação e entre as 15 com maiores desvios padrão. No caso do grupo que não tinha a remuneração por desempenho o grau para as duas perguntas foi de 3,13, posicionado no nível médio de satisfação e no outro grupo os graus foram 2,78 e 2,88, também posicionado no mesmo nível. Cabe ressaltar que o grupo que contava com a remuneração por desempenho está menos satisfeito se comparado ao outro grupo, pois além de comparar o salário fixo, entra na avaliação a parcela variável e a comparação entradas e resultados dos seus colegas.

Segundo Casado (2002, p. 255) enquanto outras teorias consideram o conteúdo objetivo do trabalho ou as características das necessidades individuais, para essa teoria é a percepção da equidade que estimula o comportamento e traz a satisfação.

Robbins (2011, p. 58) cita que os trabalhadores não só comparam o que recebem do trabalho (resultados) com o que dedicam a ele (entradas), mas também a sua relação resultados-entradas com a relação resultados-entradas de outros colegas relevantes. Quando esta comparação traz a percepção de que essas relações se equiparam, dizemos que existe um estado de igualdade. [...] Se a comparação resulta desigual, há injustiça; ou seja, os trabalhadores podem sentir-se pouco ou super remunerados. Ao perceberem injustiças, eles tentarão corrigir a situação.

Quando analisamos um grupo pesquisado frente ao outro não podemos fazer nenhuma inferência, pois a existência do programa de remuneração por desempenho só era do conhecimento dos trabalhadores que eram contemplados por ele.

Este resultado comprova que há diversos fatores que influem na satisfação. Como citado por Robbins (2011, p. 24), as evidências sugerem que os fatores mais importantes que determinam a satisfação no trabalho são: um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores.

Nesta mesma página, o autor detalha que os trabalhadores preferem empregos que lhes ofereçam oportunidades de utilizar suas capacidades, que ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre o próprio desempenho. Sob condições moderadamente desafiadoras, grande parte dos trabalhadores experimentará prazer e satisfação no trabalho. Quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível individual requerido de habilidades e dos padrões de remuneração vigentes no mercado, a satisfação deve surgir como consequência natural. [...] Por fim, as pessoas recebem do trabalho mais que dinheiro ou resultados materiais. Para muitos trabalhadores, é também uma oportunidade de satisfazer sua necessidade de interação social. Não é surpreendente, portanto, que ter colegas e colaboradores amistosos seja um motivo a mais de satisfação no trabalho.

Analisando as respostas dadas pelos dois grupos, verifica-se que os níveis de satisfação das perguntas que se relacionam com “um trabalho mentalmente desafiante”, “condições de trabalho

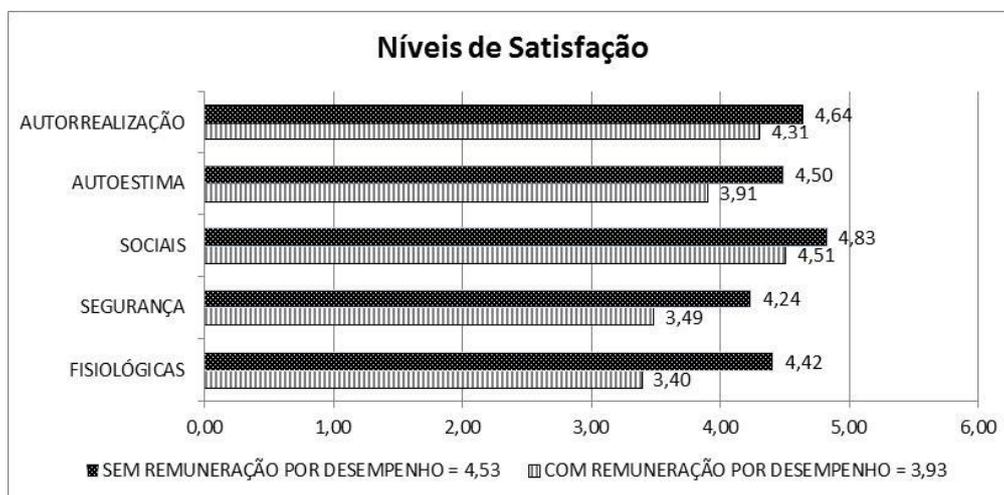


estimulantes” e “colegas colaboradores” obtiveram níveis de satisfação mais altos se comparados ao item “recompensas justas”. Respectivamente 4,84, 4,70, 4,98 e 3,98 para o grupo que não tinha remuneração por desempenho e 4,32, 4,07, 4,59 e 3,40 para o grupo que tinha remuneração por desempenho.

Temos também que, segundo Spector (2006, p. 321), existem duas abordagens ao estudo da satisfação no trabalho – a abordagem global e a abordagem de facetas. A abordagem global considera a satisfação no trabalho como um sentimento único e global em relação ao trabalho. [...] A outra abordagem se concentra em facetas, ou aspectos, diferentes de um trabalho, como os prêmios (em espécie ou em vantagens), as outras pessoas no trabalho (supervisores ou colegas), as condições e a natureza do trabalho em si mesma. [...] Uma pessoa geralmente apresenta diferentes níveis de satisfação em relação às várias facetas. Ela pode estar muito insatisfeita com os pagamentos e as vantagens e, ao mesmo tempo, estar muito satisfeita com a natureza do trabalho e com os chefes.

Embora o salário não seja suficiente para que um grupo de trabalhadores se sinta mais satisfeito que outro, pode-se observar que as perguntas relativas a este tema e as necessidades que são influenciadas por ele – Necessidades Fisiológicas, de Segurança e Estima - são as que obtiveram os menores graus de satisfação nos dois grupos. Observa-se também que isso não significa que as necessidades superiores não foram afetadas pois o grupo que obteve o menor grau médio de satisfação, repetiu este resultado para todas as necessidades humanas quando comparado com o outro grupo. Verifica-se também que apesar das práticas da empresa em relação aos dois grupos ser diferente somente no aspecto da remuneração variável, no grupo onde a percepção de satisfação é maior isto se manifesta em todas as questões.

O gráfico a seguir apresenta os níveis de satisfação por grupo, por necessidade.



Nota-se que as necessidades com as maiores diferenças entre os dois grupos são aquelas impactadas pelo item remuneração, na necessidade fisiológica a diferença é de 1,02, seguida da necessidade de segurança com uma diferença de 0,75 e necessidade de estima com uma diferença de 0,59. Já nas necessidades não influenciadas por este item as diferenças entre os dois grupos são menores. A diferença nas necessidades de sociais e autorrealização são 0,32 e 0,33 respectivamente.

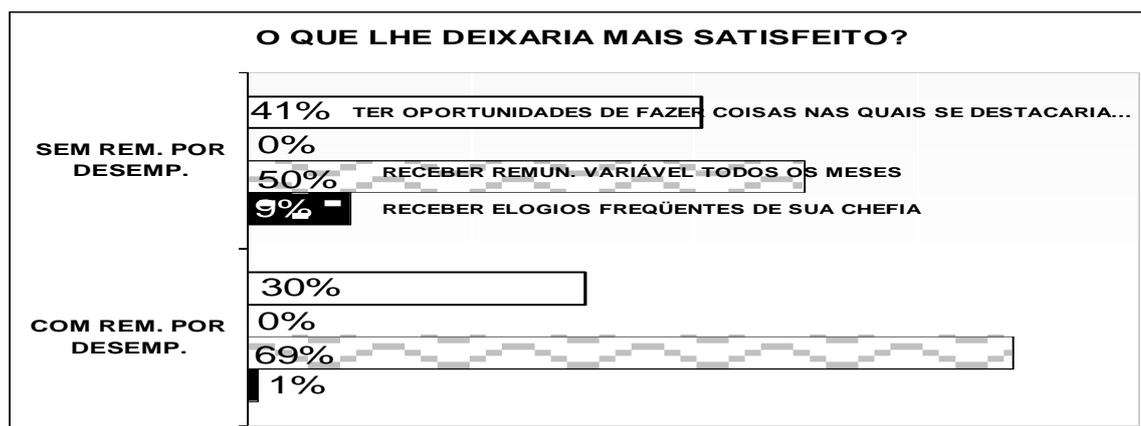


Segundo Spector (2006, p. 334), apesar de o salário em si estar associado de alguma forma à satisfação global, ele se relaciona mais fortemente com a faceta da satisfação com o salário. Por isto, as diferenças de satisfação nas necessidades não impactadas por este item são menores.

A revisão bibliográfica também demonstra que pessoas com o mesmo tipo de emprego e condições de trabalho bastante similares podem variar consideravelmente quanto à sua satisfação. Isto leva-nos a adotar uma perspectiva da personalidade, ou seja, certos tipos de pessoas são mais inclinados a gostar ou não de seus empregos. Outros pesquisadores adotam a perspectiva de interação, de adequação pessoa / trabalho, que combina os enfoques ambientais e de personalidade. Nesta perspectiva há o reconhecimento de que pessoas diferentes preferem características diferentes de trabalho, procurando aprender que tipos de pessoas ficam satisfeitos com quais condições de trabalho. A satisfação no trabalho, de acordo com este ponto de vista, é produto da adequação entre o indivíduo e seu trabalho (SPECTOR, 2006, p. 329).

OBJETIVO ESPECÍFICO: Identificar se a remuneração por desempenho é o que deixa os colaboradores mais satisfeitos.

O gráfico 14 a seguir apresenta os resultados:



Muito embora, em ambos os casos, mais da metade tenha escolhido a opção de “receber remuneração variável todos os meses“, uma parcela razoavelmente grande nos dois grupos considerou que “ter oportunidades de fazer coisas nas quais você se destacaria em seu local de trabalho” os deixaria mais satisfeito. No grupo que recebia remuneração variável 30,39% dos respondentes escolheram esta opção e no grupo que não recebia 41%.

Cabe observar que no grupo que não tinha remuneração por desempenho, 50% não escolheu a opção “receber remuneração variável todos os meses”, o que mais uma vez confirma a teoria dos Dois Fatores.

Mesmo sabendo que no grupo o qual recebia remuneração variável o percentual de respondentes que escolheu a opção de “ter oportunidades de fazer coisas nas quais você se destacaria em seu local de trabalho” ficou um pouco menor e dado que este grupo já recebe a remuneração variável todos os meses, considera-se este percentual bastante alto demonstrando



que os fatores de motivação intrínseca têm grande importância, mesmo num grupo que está acostumado a um fator de motivação extrínseca tão forte quanto à remuneração.

Estes resultados também caracterizam a importância dada pelo ser humano aos fatores de motivação intrínseca, e também demonstram a importância da remuneração variável na satisfação. Interessante que no grupo que não recebia remuneração variável um percentual menor dos respondentes indicou que receber a remuneração variável todos os meses os deixaria mais satisfeitos – 50%. Kondo (1994) cita que pagamento não é motivador: mesmo que as pessoas se mostrem especialmente preocupadas com seu salário, isso não quer dizer que o dinheiro as motive. O pagamento representa um meio que lhes possibilita comprar aquilo que querem ou necessitam. Quando o dinheiro é pouco, pode irritar, mas isso não é suficiente para se afirmar que o inverso – muito dinheiro – traga satisfação e, muito menos, motivação. Nenhum incentivo artificial poderá jamais se igualar ao poder da motivação intrínseca. Quanto mais relevância for dada àquilo que alguém pode ganhar por fazer um bom trabalho, mais o valor desse trabalho se evaporará.

6. CONCLUSÃO

Procurou-se destacar neste estudo os efeitos da remuneração por resultados na satisfação dos trabalhadores com foco na Teoria dos Dois Fatores e nos conceitos de Satisfação.

Em relação ao objetivo geral a conclusão é de que não basta oferecer fatores de higiene para se obter a satisfação. Atendidos os fatores periféricos está se garantindo apenas o bem estar físico das pessoas. É necessário ir, além disto, e oferecer aos trabalhadores oportunidades de garantir sua chegada aos objetivos de satisfação interior responsável pela verdadeira motivação.

Em relação à satisfação, comprova-se que há diversos fatores que influem na satisfação como um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores.

Em relação ao objetivo específico constata-se mais uma vez a importância da motivação intrínseca, pois em ambos os grupos o percentual que escolheu que preferia ter oportunidades de fazer coisas nas quais se destacaria foi alto, embora nos dois grupos a maioria tenha escolhido o item receber remuneração variável todos os meses.

Constata-se em toda esta pesquisa que os temas remuneração, satisfação e desempenho são bastante complexos e mais complexos ainda são as inter-relações entre estes temas. Fica claro também a importância de se considerar este fato ao desenhar programas de recompensa.

Hoje, os especialistas estão aparentemente divididos em dois blocos bem definidos: uns acham que a remuneração funciona com um agente motivador, enquanto outros acham que ela não substitui a satisfação da pessoa para fazer aquilo da qual gosta ou que lhe dê o sentimento de realização pessoal. No entanto, é consenso que a motivação não é influenciada de forma isolada e que cada organização deve achar o melhor *mix* na sua relação com seus trabalhadores considerando a satisfação das pessoas, a aderência das práticas de recompensa com a estratégia organizacional e com os objetivos a serem alcançados.

Ressalta-se que a presente pesquisa e os seus resultados não são, isoladamente, suficientes para se tomar qualquer decisão quanto à adoção de uma política de remuneração por resultados.



Servem como um balizador para a decisão e apresentam diversos conceitos que devem ser considerados neste tipo de iniciativa.

Finalmente, considerando-se, que segundo Westin (2002, p. 345), o desafio para o futuro é continuar criando formas de compensação cada vez mais alinhadas ao negócio e que, ao mesmo tempo, motivem as pessoas a produzir no seu potencial máximo, remunerando-as de forma condizente por isso, defende-se a adoção de programas de remuneração por desempenho para fazer frente a estes desafios. No entanto, o resultado desta pesquisa demonstra que a simples adoção deste tipo de programa não é suficiente para obter maior satisfação dos empregados. Embora seja necessária mais pesquisa para esclarecer algumas das ambiguidades existentes, as evidências apontam para a conclusão de que a interdependência entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas é um fenômeno real.

6.1 Sugestões de Novas Pesquisas:

Na realização da presente pesquisa e no confronto dos resultados com o referencial teórico percebe-se diversas oportunidades para futuras pesquisas como: A) Reflexos da adoção de Programas de Remuneração por Desempenho nos resultados das empresas. B) Levantamento das percepções dos empregados sobre a relação entre Desempenho e Recompensa. C) A Remuneração por Resultados deve levar em conta o desempenho individual, em equipe ou ambos?

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETT, Richard. Libertando a alma da empresa: Como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 2000.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação nas organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Psicologia Aplicada à Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1982.

CASADO, Tânia. As pessoas na organização. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. São Paulo: Atlas, 1995.

DIFINI, Cristiane Dornelles Remião. Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior: Um estudo de caso. 2002. 86f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K. Passado, presente e futuro das teorias motivacionais. ERA – Revista de administração de empresas. v. 49, n. 2, p. 241, abril/jun., 2009.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro. Motivação dos recursos humanos: O caso dos auditores-fiscais da Receita Federal. 2003. 178f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói.



- KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações – O Homem Rumo ao século XXI, São Paulo: Atlas, 1999
- KONDO, Yoshio. Motivação humana: Um fator-chave para o gerenciamento. 3. ed. São Paulo: Gente, 1994.
- MAITLAND, Iain. Como motivar pessoas: Adicionando energia ao trabalho em equipe, implementando dinâmicas de trabalho e redesenhando processos. São Paulo: Nobel, 2002.
- MARRAS, Jean P. Administração de recursos humanos – do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A introdução à administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NÓBREGA, Marcelo de Freitas. O impacto da gestão de recursos humanos sobre o resultado de empresas brasileiras no final da década de 90. 2003. 335f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- RICE, R. W.; PHILLIPS, S. M.; MCFARLIN, D. B. Multiple discrepancies and par satisfaction. Journal of Applied Psychology, n. 75, 1990.
- RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa social: Métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002 e 2011
- RODRIGUEZ, Martius Rodriguez; LOUREIRO, Juliano; VIEIRA, Rita. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- SÁ, Geralda Eliana Veloso Lopes de. Qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais. 2001. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- SIQUEIRA, Vera Thânia Alves. Satisfação no Trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. 2010. 101f. Dissertação Universidade de São Paulo, São Paulo.
- SOUZA, Maria Zélia de Almeida. Cargos, carreiras e remuneração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006
- SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 1985 e 2006.
- STEPHENS, Débora C.(Organizadora). O diário de negócios de Maslow. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- TAMAYO, Álvaro. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. Revista de Administração, São Paulo: v.35 n.2, p. 20-30, Abr./jun. 2000.
- WESTIN, Felipe V. Manual de gestão de pessoas e equipes: Operações. São Paulo: Gente, 2002.
- WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.