

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS

GUILHERME OLIVEIRA ABITANTE

ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO
E A MOTIVAÇÃO DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO

PORTO ALEGRE/RS
2022

GUILHERME OLIVEIRA ABITANTE

**ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO E
A MOTIVAÇÃO DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Projeto Aplicado apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão e Negócios, pelo Curso
de Especialização em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Adriane Brill Thum

Porto Alegre

2021

SUMÁRIO

1. PROBLEMA IDENTIFICADO	4
1.1 Pontos Chaves	5
2. PROPOSTA DE SOLUÇÃO	7
2.1 Motivação.....	7
2.2 Remuneração	9
2.3 Revisão da Literatura Técnica	11
2.4 Entendimento Aprofundado do Problema.....	13
2.5 Apresentação da Solução	16
3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO APRESENTADA.....	18
4. AVALIAÇÃO E/OU APLICAÇÃO DA SOLUÇÃO	18
5. ANÁLISE DO CENÁRIO DO CRÉDITO EM PERÍODO PANDÊMICO.....	19
6. COMENTÁRIOS FINAIS	20
REFERÊNCIAS	21

1. PROBLEMA IDENTIFICADO

A motivação e a remuneração são aspectos primordiais e amplamente discutidos nas mais diversas organizações existentes atualmente. Conforme estudos e apontamentos feitos por autores especializados nesse tema, é possível perceber que esses aspectos estão diretamente relacionados no que tange a definição de uma estratégia ou realização de uma ação profissional.

A motivação pode ser entendida como o impulso que leva os indivíduos a executarem determinada tarefa, com dedicação, empenho e energia em tudo aquilo que realizam. Chiavenato (2005, p. 242) defende que,

"Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada".

Sobre a remuneração, ela é a forma de retribuição ao colaborador, que em troca disso, injeta na organização seu conhecimento adquirido em cursos especializados ou até mesmo em outras organizações ao longo da vida. Remunerar é muito mais que pagar o salário ao final de cada mês, é reconhecer o valor do colaborador para o desenvolvimento e crescimento da organização e, assim, remunerá-lo de forma condizente à sua função e as atividades desenvolvidas. Entre as formas de remuneração existentes, temos a fixa e variável, que podem se desdobrar através da funcional, indireta, por habilidade e a por participação nos resultados.

O salário fixo, direto ou base é o mínimo que o funcionário pode receber, e é independente do desempenho. Já a remuneração pode ser indireta, com benefícios fixos ou flexíveis, e a variável que depende do desempenho dos funcionários. (PEREIRA, 2014). A remuneração variável ligada aos objetivos da organização é a principal modalidade de remuneração estratégica, porque todos ganham. (PONTES, 2019).

A gestão de remuneração se traduz por meio das normas e diretrizes que devem ser seguidas em toda a estrutura organizacional. Deve existir o alinhamento dessa política

com a diretoria, para que possa atender à sua missão e aos seus objetivos. Nela devem constar cargos, fatores de avaliação de cargos, classificação e faixa de cargos, faixas salariais, critérios para aumento por mérito, promoções, manutenção das estruturas, pesquisas salariais, reajustes gerais, controles, revisão de descrições, revisão das avaliações de cargos e dos novos. (MARRAS, 2016).

A relação desses dois aspectos começa a existir a partir do momento em que as organizações e os colaboradores enxergam uma dependência mútua entre eles, que define estratégias de gestão e a mensuração da eficiência para atingir metas e objetivos. Por envolverem fatores psicológicos e materiais/monetários, e por estarem presentes em praticamente todas as organizações em que há trabalho remunerado, o estudo desse tema é bastante delicado, porém, muitos autores já têm conhecimento de como a correlação deve ser aplicada para atingir bons resultados.

Para o aprofundamento e prática desses conceitos, são realizados projetos aplicados, que de maneira geral, abordam pesquisas aplicadas, planos de negócios, proposições de qualificação de produtos e serviços, artigos técnicos/acadêmicos e ensaios teóricos, entre outros.

No caso deste em específico, a sua realização consiste no desenvolvimento de uma pesquisa aplicada, com a mensuração e a coleta de informações empíricas e teóricas, as quais servem como base para a introdução de soluções e melhorias para o tema abordado.

A problemática principal definida que será abordada no projeto, é a relação entre motivação e remuneração, contemplando e desdobrando os fatores envolvidos em sua totalidade. Ela foi trabalhada através da observação de um cenário real, na empresa onde o pesquisador trabalha, pertencente ao setor de crédito educativo, onde existe a ausência de participação nos resultados para os colaboradores de alguns setores, que são diretamente ligados e responsáveis pela obtenção de metas.

1.1 Pontos Chaves

Entre os questionamentos principais da problemática do projeto, temos:

- **A política de remuneração adotada atualmente pela organização estudada é justa?**
- **Como podemos alterar o modo de remuneração no caso estudado, de forma que evite a desmotivação e não prejudique a saúde financeira da organização?**

Conforme a vivência como colaborador, o pesquisador constatou também que as metas da organização podem ser traduzidas como a efetivação de contratos de concessão e

renovação, que são um dos objetivos chave da organização, e que a cada novo ano, é estipulada uma nova quantidade, baseada em uma projeção de mercado e crescimento do setor. Para se ter uma ideia, conforme exposto em seu site, ela objetiva ser uma plataforma que permita acesso à educação para 75 mil novos estudantes em 5 anos, totalizando 1 milhão de novos estudantes até 2062.

Em uma breve apresentação da organização em questão, ela não possui fins lucrativos, está há 48 anos no mercado e já passou por diversas mudanças estruturais e organizacionais ao longo dos anos. Atualmente, conforme observações presenciais do pesquisador, é estruturada pelos níveis estratégicos, com a presidência e diretoria, pelo nível tático, com gerentes e coordenadores distribuídos pelos setores, e pelo nível operacional, com os subordinados dos gerentes e coordenadores.

A sua atividade consiste no acesso à educação através do crédito educativo para cursos de graduação, pós-graduação e ensino médio, em instituições de ensino parceiras no fornecimento do crédito educativo. Todo estudante interessado fará a solicitação do crédito no Portal presente no site, preenchendo informações como o curso desejado e dados cadastrais exigidos, apresentará um fiador e uma série de documentos que serão analisados.

Após a aprovação, a instituição de ensino informará os valores contratados e um contrato será confeccionado, disponibilizado e efetivado após a entrega com assinatura e o reconhecimento em cartório. No final, conforme a cláusula de restituição vigente no primeiro contrato firmado pelo estudante, ele começará a restituir o valor utilizado com a adição da taxa administrativa, após a sua conclusão do curso.

Por se tratar de uma organização muito bem estruturada, em plena expansão, com diretrizes atentas aos anseios do mercado e com a estipulação de metas a serem alcançadas no final de cada ano, é perceptível, através da vivência presencial do pesquisador, que alguns colaboradores muitas vezes se sentem desmotivados e desvalorizados, pois independentemente do resultado e esforço dedicado, a sua remuneração final se mantém sem alterações.

A desmotivação pode ser percebida no dia a dia, em momentos como conversas informais e em reuniões mensais e semanais as quais se discutem o feedback das demandas. Esse problema ainda é agravado, pois existem setores com uma disparidade salarial muito grande, que possuem a mesma importância e estão diretamente interligados. Assim como existe a comissão por contratos efetivados em um determinado setor, poderia existir também uma participação nos resultados para os demais colaboradores de outros setores que tiveram uma ligação e participação direta com a obtenção dessas efetivações.

Atualmente, conforme percepção interna do observador, um setor em específico recebe aproximadamente 1% do valor contratado em cada contrato efetivado, então, a equalização de metade desse valor, sem retirar do que já é distribuído, poderia ser aplicada para os demais setores diretos nessa participação, a fim de corrigir essa discrepância. Por outro lado, existe a visão financeira da empresa também, que busca sempre enxugar custos, criando um conflito interno que foi introduzido no momento em que houve essa discriminação inicial de remuneração.

Com esses apontamentos, alguns questionamentos começam a surgir. São eles:

- Será que uma desmotivação crescente pode impedir a obtenção de resultados e metas mais desafiadoras?

O ânimo e a vontade de superação estão diretamente relacionados com a motivação, sendo assim, a desmotivação propicia a falta de energia e percepção do sentido no desenvolvimento profissional.

- Até que ponto a desmotivação pode influenciar na saúde da cultura organizacional?

Uma cultura organizacional saudável é fundamental para o bom funcionamento de todos os conjuntos de hábitos e crenças firmados por meio de normas, valores, expectativas e atitudes compartilhados por todos os integrantes de uma empresa. A desmotivação é um fator que debilita a cultura e possui um impacto direto no seu funcionamento. Colaboradores motivados estão muito mais aptos a cultivarem uma boa gestão e convivência organizacional.

2. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

2.1 Motivação

Os seres humanos podem ser motivados de diferentes formas, visto que todos os indivíduos são distintos e as suas necessidades individuais vão sofrendo alterações ao longo da vida.

Segundo Minicucci (1992, p.228),

“Em uma sociedade de produção em massa, o empreendimento de motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitos obtêm pouca satisfação pessoal em seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade”.

O processo motivacional está direcionado para as metas e necessidades individuais. O alcance das metas e objetivos conduz a uma redução das necessidades.

Para Bergamini (1997, p.32),

“[...] os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito, como resultado de sua história de vida, suas necessidades de encarar desafios, do lugar reservado ao trabalho em sua vida, o modo como constrói as relações interpessoais, a disponibilidade para construir a carreira e o modo como este se organiza frente a situações não planejadas [...] a motivação surge a partir da personalidade do indivíduo [...]”

A satisfação no trabalho diz respeito a uma resposta emocional em relação a uma situação do trabalho, estando relacionado, em muitos casos, com o exceder da expectativa, ou seja, trata-se de um estado emocional positivo resultante de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência no local de trabalho (Cortinhas, 2014).

As causas da satisfação no trabalho podem ser agrupadas em causas pessoais, que resultam de fatores referentes ao colaborador e explicam a satisfação no trabalho e as causas organizacionais, que resultam de fatores do ambiente de trabalho que são vivenciadas na organização, sendo estas consideradas com maior frequência. (MIRANDA, 2014).

Segundo Muniz (2016), as organizações podem implementar ações para diminuir os fatores desmotivadores, tais como:

"Comprometimento da alta gerência; criação de expectativas realista; formar a equipe com empowerment; identificação dos desmotivadores de alta prioridade; desenvolva estratégias de redução dos desmotivadores; desenvolva planos específicos de redução dos desmotivadores; enfatize a comunicação durante a implementação; reconheça as melhorias".

Entre as formas de motivação, é possível elencar a intrínseca e a extrínseca:

No que diz respeito a intrínseca, as ações são realizadas pelo entusiasmo, prazer e satisfação no que é desempenhado, como por exemplo, um indivíduo que já esteja estabilizado financeiramente com uma grande fortuna, mas que continua trabalhando por gosto pelo que faz. Por outro lado, a extrínseca abrange os comportamentos que são motivados por uma finalidade externa, como por exemplo, a obtenção de uma recompensa

material ou social após a conclusão da tarefa, ou até mesmo, para evitar alguma punição. Em geral, ela pode estar associada a fatores, tais como estatuto social, ego, comparação com os outros, prêmios, reconhecimento/elogios.

A motivação intrínseca se estabelece como um importante constructo relacionado com a propensão humana para o aprendizado e assimilação, enquanto que a motivação extrínseca tem forte relação com fatores externos (RYAN; DECI, 2000).

Em complemento a isso, existem também os gatilhos motivacionais, que são palavras e frases que carregam um impacto emocional dentro de cada um de nós. São palavras carregadas de emoção que nos dão força, energia e inspiração para agirmos em momentos de dificuldades. Esses gatilhos podem ser utilizados para despertar algum sentimento ou emoção que ainda não foram explorados, proporcionando uma melhora no autoconhecimento e desenvolvimento pessoal.

Indo de oposto a isso, existem os gatilhos emocionais que podem aparecer de forma negativa, com a manifestação de sentimentos como raiva, tristeza e medo. Conforme Thaiana Filla Brotto, psicóloga especialista pela USP em Terapia Cognitivo (2021), eles são desencadeados, na maioria das vezes, por situações como rejeições, opiniões e valores contrários e pela preservação do ego. Para evitar que eles apareçam de forma negativa, é preciso desenvolver a consciência de quais são eles, pois assim é possível evitá-los e prevenir efeitos de uma intensa descarga emocional que será prejudicial ao convívio social e ao próprio bem estar.

2.2 Remuneração

A remuneração assume um papel fundamental para a construção e existência de uma cadeia de troca de mão de obra e entrega de um produto ou serviço. Segundo Chiavenato (2003, p. 84) a definição do conceito de política salarial pode ser explicada como “o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados”. Entre os seus desdobramentos, é possível classificá-la em dois grupos principais, a de característica fixa e a de característica variável.

Para Franco (2012, p. 136), a remuneração fixa é aquela definida por contrato e representada por salário base de uma pessoa. É o que se paga para um determinado cargo na estrutura organizacional, levando em consideração alguns requisitos para a ocupação de cargos.

Para Araújo (2006, p. 74), “A remuneração variável tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las por suas habilidades, competência e resultados proporcionados à organização”.

Contextualizando essas políticas de remuneração, é perceptível pela vivência e informações difundidas internamente pela organização, que existe uma mescla na adoção da forma de remuneração conforme o setor. Em sua maioria, é aplicada a de característica fixa, porém, de forma mais particular e específica, é identificada também a variável.

Há alguns desdobramentos dessas formas de remuneração, como por exemplo, a funcional, indireta, por habilidade, por participação nos resultados e por senioridade.

Funcional: De acordo com Lacombe (2005), neste sistema de remuneração o salário é pago com base na função exercida pelo trabalhador. É um sistema antigo e burocrático, para promover a obediência as normas e procedimentos, enfatiza a disciplina e a hierarquia, porém não promove nem a motivação, nem esforços dos trabalhadores em busca de melhores resultados na empresa. Neste tipo de sistema de remuneração, os colaboradores realizam apenas as atividades descritas nos cargos, desta forma, todos que exercem o mesmo cargo, conseqüentemente, recebem o mesmo salário e quanto maior o nível de importância de um cargo, maior será o valor atribuído a ele. É a remuneração no qual as organizações tradicionais mais utilizam, com o inconveniente de limitar os empregados de inovar ou modificar situações do cotidiano de trabalho, tendo como desvantagem a falta de motivação dos colaboradores.

Indireta: Segundo Dutra (2012), a remuneração indireta é um conjunto de benefícios que a pessoa recebe pelo trabalho realizado e geralmente é um complemento da direta. Nesta modalidade visa-se oferecer segurança e conforto aos trabalhadores. Ele possui a visão de que essa forma indireta pode ser representada por pacotes de benefícios que não estão diretamente vinculados ao salário fixo ou variável, mas que compõem a remuneração total. Podem ser benefícios do tipo flexível e definido, que irão compor os tipos mais comuns oferecidos como: transporte, alimentação, refeição, assistência médica ou odontológica, entre outros. (FRANCO 2012, p. 137)

Habilidade: Chiavenato (2004) afirma que o pagamento aos colaboradores é firmado no que eles sabem fazer, e não no que efetivamente exercem, dessa forma, as habilidades podem ser fundamentadas no conhecimento, que se relacionam as funções exercidas ou as multi-habilidades, que se conectam a capacidade do trabalhador de exercer diferentes funções. Este tipo de remuneração valoriza a habilidade do colaborador dentro da

organização e é um meio motivador que as empresas oferecem um benefício a mais pelas aptidões destes funcionários, tendo como objetivo principal reter este talento nas empresas.

Participação nos Resultados: Apresenta como padrão a avaliação da maneira que os empregados contribuem para atingir as metas e objetivos empresariais. Lacombe (2005), define que na remuneração por resultado, o colaborador será remunerado em função dos padrões e metas atingidas, sendo que as empresas devem estar alinhadas como um todo e seus departamentos interligados com o mesmo alvo.

Senioridade: É exclusiva aos empregados com maior tempo dentro de uma empresa ou organização, tendo como foco remunerar os colaboradores pela dedicação e experiência, assim fidelizando-os no emprego. (Dutra 2012)

Funcionários bem capacitados e com vasta experiência de função trazem inúmeros benefícios para uma organização, e é por isso que a questão da rotatividade é um outro ponto chave relacionado com a remuneração. Em função disso, é preciso investir em estratégias para diminuir esse indicador, pois a perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Sintetizando, alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional e isto impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, o que acaba gerando mais absenteísmo, improdutividade, rotatividade e interferindo na credibilidade junto aos clientes. Assim, no contexto de desenvolvimento sustentável de uma organização, é fundamental a valorização dos seus ativos, dentre eles destacam-se os funcionários, uma das suas peças mais importantes

A partir dessa observação, é preciso mensurar os impactos que essas decisões causam para traçar estratégias que tragam esses benefícios para dentro da organização. Autores como Kaye e Jordan-Evans (2005), e Branham (2002) defendem que manter as pessoas certas requer motivação, satisfação no trabalho e melhoria no desempenho organizacional.

2.3 Revisão da Literatura Técnica

Através do pressuposto teórico de autores especializados em gestão, é possível perceber que a motivação está diretamente relacionada com a valorização dos colaboradores dentro das organizações. O reconhecimento e valorização profissional é um fator muito importante para a motivação, comprometimento e crescimento de um colaborador, e quando a função permite a participação nos resultados, ela se torna uma alternativa válida para a gestão. A seguir, algumas citações que corroboram com essas afirmações e soluções:

Becker (1998), em um estudo desenvolvido com pessoal de nível gerencial e operacional constatou vínculos positivos da Participação Por Lucros e Resultados (PPLR) com satisfação, com comprometimento e entrosamento com colegas, além de benefícios na comunicação, na autonomia e na identificação com a empresa, ao lado de ganhos efetivos em nível de metas de desempenho.

Marras (2000, pág. 273) diz,

Participação nos lucros, é um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de um determinado mês.

Maximiano (2002, pág. 476) diz,

A participação nos resultados fecha o círculo do mecanismo da recompensa: se as pessoas participarem dos problemas e decisões, também devem de alguma forma beneficiar-se dos resultados de seu esforço.

Em um estudo realizado por Dessler (2003), foi feito um levantamento, onde cerca de 50% das empresas acreditavam que seus planos de participação nos lucros eram benéficos, mas o benefício não era necessariamente apenas um melhor desempenho ou motivação. Esses planos podem aumentar o senso de comprometimento, participação e parceria de cada trabalhador, reduzindo assim a rotatividade e encorajando o crescimento dos funcionários.

Motta (2005) parte do princípio de que a participação nos lucros e a participação nos resultados tem relações bastante próximas, porém, existem interpretações diferentes. O primeiro trabalha com um sistema de recompensa, baseado nos lucros auferidos pela organização e o outro através de metas de desempenho previamente estabelecidas. Para que haja o comprometimento dos empregados, os indicadores de desempenho devem ser previamente estabelecidos, conhecidos e controlados pelos seus representantes legais.

Conforme enuncia Nascimento (2012, p. 139), a PLR, segundo os moldes constitucionais, seria uma “percepção econômica do trabalhador como decorrência da relação de emprego, inconfundível com salário”.

No que diz respeito as pesquisas realizadas em bancos de dados acadêmicos, foram encontrados os respectivos resultados descritos abaixo, que auxiliaram na compreensão e ampliação do conhecimento sobre o tema:

Palavras e Termos Chaves

- "motivação e remuneração no trabalho"
- "gestão motivacional"
- "política de remuneração"
- "participação nos lucros"

Resultados nos Bancos de Dados

Base de Dados	Data de Acesso	Total de Resultados
Scielo	07/04/2021	589
Spell	07/04/2021	44
Capes	07/04/2021	609
Microsoft Academic	15/04/2021	731

2.4 Entendimento Aprofundado do Problema

Como técnica para coletar mais dados para o entendimento do problema, foi realizada uma entrevista estruturada com os colegas de setor do pesquisador, em que foram respondidas questões diretamente relacionadas ao ambiente de trabalho, ao sentimento de valorização e grau de motivação de cada participante. Houve uma unanimidade em optarem por não se identificar, a fim de evitar uma exposição quanto a sua opinião perante o tema, logo, foi solicitado por eles que não houvesse a menção do nome.

No total, participaram 11 colaboradores, contabilizando 5 mulheres e 6 homens, que foram identificados com as letras A até a K. Como foi escolhido o tipo estruturado de entrevista, foram utilizadas as perguntas roteirizadas a seguir:

Entrevistado	Questão
	Qual a sua opinião sobre a participação dos resultados dentro de uma organização?
A	"Acho importante, mas somente para determinados setores e funções".
B	"Acredito que se o setor tem impacto direto nos resultados, é algo que deva ser considerado".
C	"Gostaria que fosse uma pauta mais abordada, já que é algo pouco praticado dependendo do setor".
D	"Tenho conhecidos que recebem e sempre elogiam. É algo que gostaria de ter também".
E	"Acho válido. É algo que sempre agrada os funcionários".
F	"Vejo poucas empresas adotando essa estratégia e gostaria de ver presente na minha atual condição profissional".
G	"No meu antigo emprego existia essa forma de remuneração e era muito positivo".
H	"Enxergo como algo positivo, ainda mais que participo diretamente dos resultados".
I	"É algo que mais cedo ou mais tarde é estudada a viabilidade de aplicação, dependendo da função desempenhada".
J	"É positivo, mas, pois enquanto o corte de custos dos gestores vai contra isso, os funcionários cada vez mais reivindicam isso".
K	"Vejo como uma iniciativa que traz bons resultados e propicia um bom clima organizacional".

Entrevistado	Questão
	O que você pensa sobre a relação entre motivação e remuneração?
A	"Entendo que são fatores que devem ser tratados em conjunto quando se busca uma melhora profissional".
B	"Possuem relação direta, mas a remuneração não é o único fator que interfere na motivação".
C	"Acho que caminham juntas, embora uma boa remuneração muitas vezes também implique em funções mais desgastantes".
D	"Estão relacionadas sim e possuem consequências diretas em boa parte do tempo".
E	"Acho que guardadas as devidas exceções de condições externas, são fatores que se alteram nas mesmas proporções".
F	"Sem dúvidas uma coisa depende da outra".
G	"Penso que devem andar juntos para manter um ambiente de trabalho saudável".
H	"Cresci em uma família de vendedores, então via que sempre quando vendiam mais, ganhavam mais e consequentemente se viam mais motivados".
I	"Tenho certeza que estão diretamente ligados".
J	"Se um funcionário não está feliz, ele renderá menos, então enxergo que existe relação".
K	"Na minha opinião, a motivação não depende somente do dinheiro, mas concordo que ele tem um papel importante nela".

Entrevistado	Questão
	Você se sente valorizado como profissional atualmente?
A	"Sim, mas acho que poderia ser mais".
B	"De certa forma sim, mas acredito que isso possa ser melhorado".
C	"No lado humano sim, mas no financeiro não".
D	"Sim, gosto do tratamento que tenho aqui, mas sempre tem algo que possa ser melhorado".
E	"Acho que sim. Gosto de trabalhar aqui".
F	"Existe uma grande liberdade na escolha da melhor forma de trabalhar aqui, porém, pode melhorar ainda".
G	"Ao longo do tempo sempre podem ser traçadas novas estratégias de valorização e vejo que isso precisa evoluir muito ainda aqui na empresa".
H	"Pela quantidade e responsabilidade das tarefas atribuídas a mim atualmente, acredito que poderia ser um pouco mais valorizado".
I	"Em comparação com empregos antigos em que trabalhei, me vejo valorizado sim".
J	"Diante da crise do mercado de trabalho atual, vejo que os benefícios e infraestrutura que tenho aqui me transmitem sim um sentimento de valorização".
K	"Por realizar atividades que exigem um alto nível de confiança, me vejo valorizado, mas poderia ser um pouco mais bem pago".

Entrevistado	Questão
	Você acha justa a política atual de remuneração da organização em que trabalha?
A	"Não, pois muitos ganham mais possuindo a mesma responsabilidade nos resultados".
B	"Não muito, acho que é um aspecto que poderia ser revisto futuramente".
C	"Não, porque nossa produtividade possui impacto direto no retorno financeiro".
D	"Acho que não, poderia melhorar um pouco".
E	"Ela poderia ser reestruturada, pois não concordo totalmente com ela".
F	"Não, vejo que falta um olhar mais estratégico dos líderes quanto a isso".
G	"Acredito que exista um consenso no setor sobre isso e me vejo dentro dessa posição de discordância".
H	"Vejo muitos colegas meus reclamando disso e estou de acordo com eles que poderíamos ter uma participação".
I	"É algo que eu gostaria que mudasse aqui, com adoção da participação nos resultados".
J	"No momento não e acredito que existirá um estudo interno para mudar isso no futuro".
K	"Em partes. São oferecidos benefícios, como gratificação de final de ano, para compensar outros que não são nos dados, como a participação nos resultados".

Entrevistado	Questão
	Você acha que a motivação possui impacto direto na produtividade?
A	"Sim, pois o fator psicológico conta bastante durante a rotina diária"
B	"Com certeza, pois quando estou de bem com a vida eu consigo trabalhar melhor"
C	"Sem dúvidas, noto isso no meu próprio dia a dia".
D	"Sim, vejo isso direto observando meus colegas aqui no setor".
E	"É um pouco relativo. A produtividade não pode depender somente disso, mas de certa forma, concordo que exista essa relação.
F	"Como bons profissionais, não podemos descontar nossas frustrações no trabalho, mas concordo que existe sim uma relação direta".
G	"Muito, inclusive já vi alguns estudos sobre isso que demonstram nitidamente".
H	"Sim, pois essa relação pode ser comprovada em tarefas do cotidiano que não envolvem o meio profissional também".
I	"Tenho quase certeza que sim e noto um pouco disso quando estou tendo um dia ruim".
J	"Sim, pois quanto melhor fisicamente e mentalmente estiver um funcionário, mas ele conseguirá se concentrar nas suas atividades produtivas".
K	"Acredito que sim, mas vejo que a motivação é apenas um dos vários elementos que interferem na produtividade".

Fazendo a análise das respostas, é notável que todos possuem uma visão parecida referente aos questionamentos. O convívio diário no mesmo ambiente organizacional e a atribuição das mesmas funções profissionais, são aspectos que proporcionam essa identificação psicológica e corroboram com a semelhança de opiniões.

2.5 Apresentação da Solução

Como uma solução inicial, vislumbrando o que foi compreendido pela literatura teórica analisada até o momento, uma equalização de distribuição na participação dos contratos efetivados entre os setores diretamente responsáveis pela sua obtenção, seria de grande valia. Como o setor comercial possui aproximadamente o percentual de 1% de participação do valor de cada contrato efetivado, um percentual de 0,3% ou 0,5% já traria um sentimento de reconhecimento e valorização profissional para os demais setores interligados.

Visto que a Fundacred é uma organização sem fins lucrativos e que funciona através da rotatividade da restituição do crédito, o primordial seria apenas o balanço financeiro positivo, logo, existe esse facilitador referente a utilização de reservas financeiras para a aplicação de políticas que impactariam diretamente na melhora da eficiência profissional.

Conforme Nagem (2003), em um passado recente, esperava-se dos sistemas tradicionais de remuneração o estabelecimento de uma política salarial justa e equilibrada, decorrente de uma correta avaliação dos cargos e a comparação dos salários com o mercado. Hoje espera-se algo mais: que esteja em conformidade com a estratégia organizacional e que, sobretudo, contribua significativamente para o cumprimento desta estratégia, gerando resultados efetivos.

Havendo uma adequada política organizacional e estruturação nas formas de remuneração, a empresa consegue maior competitividade, alavancando sua funcionalidade e adquirindo melhores resultados (MOREIRA et al., 2016).

Por outro lado, foi identificado que é preciso realizar uma análise financeira mais específica da organização, para compreender a viabilidade dessa adoção, pois essa solução poderia entrar como uma pauta futura, aplicada gradualmente ao longo dos próximos anos e do crescimento do setor.

A seguir, está representada os dois principais planos de ação através da ferramenta 5W2H:

O que será feito?	Mensuração interna do nível de satisfação e motivação dos colaboradores	Análise financeira para a viabilidade da política de remuneração com participação.
Quem fará?	Setor de Desenvolvimento Humano e Organizacional	Gerente
Quando será feito?	08/07/2021 até 08/07/2022	07/08/2021 até 07/08/2022
Por que será feito?	Para identificar se realmente existe uma deficiência motivacional dentro da organização.	Para identificar se há viabilidade financeira para essa política de remuneração.
Onde será feito?	E-mail	Business Intelligence (Qlik Sense)
Como será feito?	Questionários	Mensurando se o saldo financeiro permaneceria positivo, considerando os custos atuais e a

		complemento da distribuição dos resultados
Quanto vai custar?	Sem custo	0,5% do valor dos contratos efetivados mensalmente. (demanda sazonal)

3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO APRESENTADA

Através da adoção da participação nos resultados por contrato efetivado, a eficiência e eficácia durante os processos de análise de estudante/fiador, confecção, disponibilização e efetivação de contratos sofreriam um incremento considerável, pois entraria em jogo a motivação de saber que a remuneração aumentaria conforme a produção. Como a demanda é sazonal, não há como estipular um número exato de melhora diária, porém, estima-se que uma média de 20% de aumento de produção seria um valor plausível a ser considerado.

Como exemplo, atividades não relacionadas às tarefas do expediente, como mexer no celular e conversar paralelamente, diminuiriam consideravelmente, impactando na melhora da produção. Este impacto seria benéfico para todos envolvidos, desde o estudante obtendo seu benefício com maior agilidade, até a organização em si, melhorando sua imagem e facilitando o cumprimento de metas. Além disso, aumentaria o senso de responsabilidade dos colaboradores, visto que a percepção de valorização profissional estaria sendo atendida.

Referente ao valor financeiro exato para a aplicação dessa nova forma de remuneração, seria considerado apenas o percentual de no máximo 0,5% mensal dos contratos efetivados. Além disso, as informações financeiras referentes ao retorno rotativo da restituição do crédito são sigilosas e de acesso restrito aos colaboradores dos níveis estratégico e tático, logo, não há o conhecimento das reservas financeiras para investimentos em políticas de remuneração e benefícios ao longo do tempo.

4. AVALIAÇÃO E/OU APLICAÇÃO DA SOLUÇÃO

A avaliação da proposta de solução foi mensurada através de uma entrevista breve com o coordenador do setor do pesquisador do projeto. Foram abordados os pontos principais contextualizados pelo estudo e salientado que, caso fosse aceita e aplicada essa política, a organização poderia analisar os resultados e obtenção de metas pelas diversas

ferramentas de Business Intelligence já utilizadas atualmente, responsáveis pelo controle quantitativo de todos os processos envolvendo o serviço, que comprovariam o incremento de produtividade.

Como resposta ao questionamento e posicionamento da organização para a aplicação dessa política de remuneração, houve a constatação da inviabilidade por questões financeiras e, também, pelo agravante da pandemia que trouxe instabilidade para o setor acadêmico, junto com a preocupação com a estabilidade do negócio para o futuro.

De toda forma, a entrevista proporcionou uma reflexão sobre a importância desse tema e, com certeza, entrará em alguma pauta futura para mensurar uma nova viabilidade.

5. ANÁLISE DO CENÁRIO DO CRÉDITO EM PERÍODO PANDÊMICO

Fazer uma leitura da variação do interesse e da utilização do crédito no período de pandemia é uma importante forma de mensurar o impacto financeiro causado na empresa nesse intervalo de tempo e também, projetar uma perspectiva para após a normalização dessa questão sanitária. O ano de 2020 foi bem complicado, pois muitos estudantes perderam o emprego e a maioria das instituições de ensino adotaram o método de aprendizado a distância, provocando um alto nível de desistências e trancamentos de curso.

Conforme Marlova Noletto (2021), diretora e representante da Unesco no Brasil, o ensino superior é o mais afetado pela evasão na pandemia, estimando um total de 7,9 milhões de estudantes a menos nas universidades do mundo.

De acordo com relatórios da organização trabalhada pelo pesquisador, contemplando os meses de julho até novembro de 2020, a empresa apresentou um total de 18.234 solicitações de crédito iniciadas no portal do aluno, uma vez que para o mesmo período de 2021 foram apuradas 18.702 solicitações. Embora essa diferença seja pequena, ela demonstra que ainda existe um percentual considerável de estudantes ainda dispostos a permanecer e reingressar nos estudos.

6. COMENTÁRIOS FINAIS

A elaboração do projeto aplicado permitiu uma análise mais elaborada e científica de um problema vivenciado no âmbito profissional e que certamente ocorre em outras organizações, que é a relação entre a motivação e a remuneração. Após o desenvolvimento do trabalho, concluiu-se que a implementação da remuneração por participação não se mostrou viável até o momento. A princípio, essa negativa foi em relação a uma distribuição do percentual de 0,5% dos valores dos contratos efetivados na remuneração dos setores interligados e responsáveis diretamente pela concessão do crédito, o que já seria o suficiente para incrementar o sentimento de reconhecimento e valorização profissional individual.

Essa resposta foi obtida após uma conversa com um dos gestores, que apontou a inviabilidade dessa política no momento, principalmente por questões financeiras, que também foram impactadas pela pandemia, pois ela trouxe incertezas e instabilidade no setor acadêmico ao redor do país. De qualquer forma, a abordagem do tema proporcionou uma reflexão e, quem sabe, poderá ser viabilizada em algum momento futuro.

No que tange as dificuldades encontradas na realização do projeto, as métricas e coletas de dados quantitativos não foram de fácil obtenção, embora a empresa compartilhe boa parte delas. Além disso, o dilema comportamental e financeiro foi um outro ponto crítico abordado com cautela e com uma análise complexa, contemplando tanto do lado do empregador quanto o lado do funcionário.

Como aprendizado, foi possível compreender e verificar a viabilidade de soluções teóricas referentes ao comportamento organizacional e motivacional, para que no futuro, conforme ocorram mudanças estruturais dentro da organização ou do desempenho do mercado que ela está inserida, sirvam como uma solução plausível para a implementação de mudanças.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, A. C. T. **Participação nos lucros definida pelos resultados**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, p. 70-77, 1999. Acesso: 07/04/2021

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11859/participacao-nos-lucros-definida-pelos-resultados>

ARAÚJO, Luís C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BECKER, G. V.; RUAS, R. L. **Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 3, p. 141-161, 1997. Acesso: 07/04/2021

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17055/estrategias-de-comprometimento-e-planos-de-participacao-nos-lucros--tendencias-recentes>

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.

BELCHER JR. J. G. **How to design e implement a results – oriented variable pay system**. New York: American Management Association, 1996.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. Editora Atlas, 4ª edição, 1997.

BROTTO, Thaiana F. **Como lidar com gatilhos emocionais?** Disponível em: <<https://www.psicologosberrini.com.br/blog/como-lidar-com-os-gatilhos-emocionais/>>. Acesso em: 28/12/2021.

CARVALHO NETO, A.A. **Negociação da participação nos lucros e resultados: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 1, p. 195-214, 2001. Acesso: 07/04/2021

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17195/a-negociacao-da-participacao-nos-lucros-e-resultados--estudo-em-quatro-setores-dinamicos-da-economia-brasileira>

CASTRO F; FIGUEIREDO. P, S.; GUIZZO. C, P.; PASSOS. F, U. **Impactos do fator motivacional no desempenho da manufatura enxuta: o caso de uma multinacional de bens de consumo.** Gest. Prod. vol. 26 no. 3 São Carlos 2019. Acesso: 07/04/2021

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2019000300214&lang=pt

CESARINO JÚNIOR, A. F. **A verdadeira participação nos lucros.** Revista de Administração de Empresas, v. 5, n. 14, p. 27-72, 1965. Acesso: 07/04/2021

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/25351/a-verdadeira-participacao-nos-lucros>

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional.** Editora Campus, 2ª edição, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto: **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações,** 3. Ed Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

CORTINHAS, A. (2014). **Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e econômicos diferentes – crise e crescimento.** (Tese de Mestrado não publicada). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Recuperado de: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10252>

DESSLER, Gary: **Administração de Recursos Humanos:** tradução Cecilia Leaoderich: revisão técnica Irene KazumbiMiura São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos Salários e Remunerações.** Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

GONÇALVES, R. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas.** Rio de Janeiro: BNDES, 1996.

GONÇALVES, R. C. M. G. ; FREGONESI, M.S.F.A. ; MOREIRA, V.B. **Respostas a lógicas institucionais conflitantes: um estudo da participação nos lucros e resultados.** Organ. Soc. vol.27 no.92 Salvador Jan./Mar. 2020. Acesso: 07/04/2021

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302020000100070&lang=pt

GUIMARÃES, Tomás de Aquino – **Artigo Científico da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Base 2001.**

GURNASKI, M, P.; BORGES, C, L, P. **Políticas de gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a percepção motivacional dos colaboradores da cooperativa cresol de Laranjeiras do Sul/Pr.** Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR volume: 21, 2020. Acesso em 15/04/2021

Disponível em: <https://academic.microsoft.com/paper/3046059381/related>

KRAUTER, E.A. **Relação entre estratégia, planos de participação nos lucros ou resultados e direcionadores de valor: um estudo com empresas industriais de grande porte.** Revista Alcance, v. 14, n. 1, p. 133-150, 2007. Acesso: 07/04/2021

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23952/a-relacao-entre-estrategia--planos-de-participacao-nos-lucros-ou-resultados-e-direcionadores-de-valor--um-estudo-com-empresas-industriais-de-grande-porte>

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MARINAKIS, A. **A Participação dos Trabalhadores nos Lucros e Resultados das Empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.37, n.4, p.56-64, out./dez., 1997.

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

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo: Saraiva. 2016. 352 p

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru: **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a renovação digital,** 3ª Ed- São Paulo: Atlas, 2002.

MACHADO, D. G.; BEUREN, I. M. **Política de Remuneração de Executivos: um Estudo em Empresas Industriais Brasileiras, Estadunidenses e Inglesas.** *Gestão & Regionalidade*, v. 31, n. 92, p. 4-24, 2015. Acesso: 07/04/2021

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37184/politica-de-remuneracao-de-executivos--um-estudo-em-empresas-industriais-brasileiras--estadunidenses-e-inglesas>

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** Editora Atlas, 1992.

MIRANDA, M. A. C. **Satisfação no trabalho: uma medida às instituições particulares de solidariedade social em São Miguel, Açores.** 2014. 76 f. Dissertação (Mestrado em Gestão/MBA) – Universidade dos Açores. Ponta Delgada, 2014.

MOREIRA, P. A. et al. **Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: A Estruturação Tradicional de Cargos e Salários Ainda Pode Trazer Benefícios?**. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 8, n. 3, p. 3-23, 2016.

MOTTA, W. H. **Remuneração Variável: “Stock Options”, Valor Econômico Agregado, Participação nos Lucros ou Resultados e Benefícios Flexíveis**. In: II SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Anais... Resende/RJ: AEDB, 2005.

MUNIZ, Douglas Dantas. **Portal LinkedIn. Socorro! Vejam os 10 principais desmotivadores na empresa**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/socorro-vejam-os-10-principais-desmotivadores-na-empresa-muniz>

NASCIMENTO, M. M. **Participação dos empregados nos lucros e resultados da empresa**. São Paulo: Saraiva, 2012.

PAIVA, T, N.; ROSA, A, T, R, O. **Adequação da gestão de pessoas como estratégia motivacional**. Anais do Seminário de Produção Acadêmica da Anhanguera, 2015. Acesso: 15/04/2021.

Disponível em: <https://academic.microsoft.com/paper/2340268837/related>

PEREIRA, M. C. **RH essencial: gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva. 2014.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 19. ed. São Paulo: LTr. 2019.

ROBBINS, P. Stephen, Timothy A. Judge, Felipe Sobral; **Comportamento Organizacional**. 14ª Ed São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSA, F. D. **Participação nos lucros ou resultados: a grande vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Thomson, 2006.

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

SANTOS, Emily; TENENTE, Luiza. **Depois de tanta luta, precisei abrir mão da vaga na universidade?: como a pandemia pode reduzir nº de jovens com diploma**. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2021/08/14/impacto-pandemia-ensino-superior.ghtml>. Acesso em: 11/10/2021.

SILVA, J. A. **Programas de participação nos lucros e resultados**. Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS, v. 3, n. 4, p. 1-20, 2003. Acesso: 07/04/2021

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/47570/programas-de-participacao-nos-lucros-e-resultados>

SIQUEIRA NETO, J. **Participação nos lucros ou resultados no Brasil. Trabalho & Processo**, Revista Jurídica Trimestral, n. 6, set. 1995.

SOMENSI. A.; STIMER. C.; MUNHOZ. R, M.; POSSO. D. **Gestão estratégica de pessoas: comportamento motivacional nas organizações**. 2009. Acesso: 15/04/2021

Disponível em: <https://academic.microsoft.com/paper/2344718727/related>

SORDI. J, O.; AZEVEDO. M, C. **Proposta de Artefato para Análise de Características Motivacionais do Trabalho**. Rev. bras. gest. neg. vol. 15 no. 48 São Paulo. 2013. Acesso: 07/04/2021.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922013000300427&lang=en

TAMBOSI, S. S. V.; CUNHA, L. C.; TAMBOSI JUNIOR, J.; HEIN, N. **Uma análise de itens determinantes da política de remuneração de uma empresa do ramo frigorífico**. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 1, p. 93-102, 2015. Acesso: 07/04/2021

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34274/uma-analise-de-itens-determinantes-da-politica-de-remuneracao-de-uma-empresa-do-ramo-frigorifico->

VIANA. P, C, L; ZOQUI. E,J. **Indicadores organizacionais como base motivacional para a gestão de qualidade**. 2004. Acesso: 15/04/2021

Disponível em: <https://academic.microsoft.com/paper/1572600299/related>

WOOD JÚNIOR, Thomaz, PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.