



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL**

**MOTIVAÇÃO**  
**UM ESTUDO DE CASO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS**

**VICTOR RICARDO CALIMAN**  
**RA:2045155/6**

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

Brasília/DF, dezembro de 2009.

VICTOR RICARDO CALIMAN

**MOTIVAÇÃO**  
**UM ESTUDO DE CASO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS**

Monografia desenvolvida como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, dezembro de 2009.

VICTOR RICARDO CALIMAN

**MOTIVAÇÃO**  
**UM ESTUDO DE CASO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS**

Monografia desenvolvida como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, ..... de ..... de 2009.

**Banca examinadora:**

---

Professor Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professor (a): Homero Reis  
Examinador (a)

---

Professor (a): Leonardo Soares  
Examinador (a)

“Remuneração variável é uma maneira do RH tornar-se mais estratégico, elaborando uma política de remuneração que sirva como um incentivo para o aumento da produção e do aperfeiçoamento individual.”

SER – Human Capital Management.

Dedico este trabalho aos meus pais que me deram a formação inicial de minha vida, minha namorada que me apóia e auxilia em minhas decisões, meus amigos que me proporcionam meus momentos de lazer e a meus professores que me ajudaram a aperfeiçoar minha educação acadêmica e profissional.

Agradeço,

Aos gestores da empresa estudada que deixaram acessíveis materiais para as pesquisas.

Aos funcionários que se propuseram a realizar a entrevista e questionário.

E ao Professor Marcelo Gagliardi, por assumir e cumprir seu papel de educador acadêmico, com tanta discrição, apoiando e zelando por cada um de seus alunos.

## RESUMO

Este estudo tem por caráter realizar uma pesquisa sobre motivação no ambiente de trabalho dos funcionários da área de vendas de uma corretora de seguros em Brasília – DF por meio do uso de remuneração variável. Hoje em dia, a motivação está diretamente relacionada aos resultados das organizações e na qualidade de vida dos funcionários, e apoiando-se nos resultados obtidos por Abraham Maslow, o qual inspirou a maior parte dos estudos sobre o tema e nos estudos de outros autores como Bergami, Chiavenato, e Herzberg, justificam-se assim o uso destas teorias como principais referenciais teóricos. A primeira parte do processo será levantar os fatores motivacionais que mais influem sobre o grupo e analisar o comportamento visando correções e melhorias no modelo de remuneração adotado. A forma de pesquisa será exploratória qualitativa, com resultados obtidos através de entrevista semi-estruturada e questionário fechado. Com isso, o estudo passa pela área comportamental, condutas e características psicológicas do funcionário diante de sua rotina no trabalho.

Palavras chave: Motivação. Motivação no trabalho. Tipos de necessidades. Clima organizacional.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Amostra.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Instrumento.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Procedimento de coleta de dados .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Procedimento de análise dos dados .....</b>	<b>14</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Motivação no trabalho .....</b>	<b>16</b>
<b>3.1.1. Forças motivacionais.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Tipos de necessidades .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2.1. Hierarquia das necessidades segundo Maslow .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2.2 Ciclo motivacional.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.3. Fatores de Herzberg.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.4. Modelo de Erc de Aldefer .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.5. Comparação entre os modelos: Maslow, Herzberg e Alderfer.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.6. A motivação extrínseca .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.7. A motivação intrínseca .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3. Clima organizacional.....</b>	<b>24</b>
<b>3.4. Uma visão sistêmica sobre a motivação nas organizações.....</b>	<b>27</b>
<b>3.4.1. Políticas, sistemas de recompensa e cultura da organização .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4.2. Remuneração variável .....</b>	<b>28</b>

<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 Sobre a empresa .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.1 Valores .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.2 Missão .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.3 Negócio .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1.4 Produtos oferecidos/serviços prestados .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1.4.1 Pessoa física.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1.4.2 Pessoa jurídica .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1.4.3 Classe lotérica .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1.4.4 Serviços .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Resultados da coleta e análise de dados.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.1 Caracterização do grupo objeto de estudo.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.2 Relacionamento com superiores .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.3 Satisfação com remuneração fixa .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.4 Satisfação com a remuneração variável .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.5 Satisfação referente à carga horária.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.6 Motivação referente a possibilidade de crescimento: .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2.7 Relacionamento com os colegas.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.8 Motivação interpessoal.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.9 Valorização na empresa.....</b>	<b>40</b>
<b>4.3 Limitações.....</b>	<b>41</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>

**REFERENCIAS.....45**

**APÊNDICE A.....47**

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, o mundo vem experimentando mudanças a uma velocidade que foge ao controle. Países rompendo estruturas milenares, a evolução tecnológica ao piscar de olhos e produtos ficando obsoletos da noite para o dia, são provas evidentes de que estas mudanças provocam alterações nos processos organizacionais das empresas.

Com tantas mudanças, imprevisíveis e incontroláveis, as organizações precisam estar preparadas para também mudar constantemente e de forma radicais, precisam ser flexíveis. Para se tornarem flexíveis, as organizações devem estabelecer estratégias de desenvolvimento e capacitação de seus funcionários, dentro de um programa motivacional que abranja fatores como a estimulação do crescimento de seu pessoal, a recompensa do desempenho e iniciativa, a formulação de valores e visão organizacional desafiadores, além do apoio e estímulo ao treinamento e educação para toda a vida.

Nesse novo quadro de mudanças quase não há mais espaço para organizações burocraticamente estruturadas. O modelo do novo século requer agilidade e adaptabilidade, não se permitindo o uso apenas do sistema tradicional de remuneração. A organização que surge nestes novos tempos requer também inovadoras formas de recompensar seu pessoal. Mais do que uma forma de recompensar pessoas, a remuneração variável constitui fator coadjuvante no processo estratégico para a colocação da organização em um patamar competitivo.

A remuneração variável é vista como uma ferramenta mais justa e segura de remunerar adequadamente os trabalhadores. Efetivamente, ela remunera o funcionário de acordo com o ganho obtido que a empresa teve com seu trabalho. Pode-se inferir também, que além dos pontos positivos citados, ela influi diretamente na motivação dos funcionários em relação à atividade executada e a empresa propriamente dita.

Assim, como problema de pesquisa indaga-se: quais seriam essas contribuições tanto para os resultados de vendas quanto para a motivação dos colaboradores em uma empresa de corretagem de seguros.

Este estudo tem por objetivo geral analisar a implantação do novo modelo de remuneração variável na área de vendas de uma Corretora de Seguros, com intuito

de identificar as ações necessárias e preponderantes para a criação e implantação deste tipo de ação.

Como objetivos específicos, o estudo deverá avaliar os resultados do modelo de RV da empresa com foco na opinião de colaboradores e análise de indicadores de desempenho.

Será contextualizado o funcionamento da empresa corretora de seguros, um detalhamento sobre modelo de remuneração variável generalista e o propriamente adotado pela empresa, os fatores motivacionais mais presentes e mais variantes no universo estudado, além de avaliar os indicadores de desempenho utilizados pela corporação.

Justifica-se o estudo, sua aplicação aliada às teorias administrativas (financeiras e recursos humanos) que trarão resultados relevantes para subsidiar novos estudos e pesquisas, além de material pedagógico. Poderá também ser utilizado pela empresa para análise dos resultados da implantação do modelo de RV e subsidiará ações corretivas e/ou de melhorias para o processo. Por ser a maior área da empresa em recurso humano, o estudo também servirá de base para o RH da empresa conhecer melhor o público aferido.

E por fim, os resultados auxiliarão na compreensão do nível de qualidade de vida e satisfação que os colaboradores alcançam nos grupos formais e informais quando se é implantado um modelo de remuneração variável.

A seguir será explanada a metodologia a ser utilizada neste estudo, com intuito de apresentar quais os tipos de pesquisa, métodos e aspectos teóricos que serão trabalhados para busca pelo desfecho. O referencial teórico servirá de alicerce para a imersão prática no estudo de caso que será relatado posteriormente. Todos estes elementos se fundirão para o alcance de um dos grandes objetivos do trabalho: o aprofundamento do impacto da remuneração variável no mundo corporativo.

## 2 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia utilizada foi de natureza exploratória (Gil, 2002) que objetiva proporcionar maior proximidade com o tema, além de envolver análises de procedimentos empíricos fim de resultar maior entendimento do tema. E o método de abordagem do problema foi quantitativo, que segundo Gil (2002), visa a compreender e descrever o contexto do problema, aprofundando nos significados, características e construção de sentido. Por estes motivos, não existe intenção de generalização para a população estudada. Foi dirigido um estudo de caso, que nada mais é que um método de abordagem investigativa, para gerar uma avaliação e entendimento do tema motivacional e suas várias teorias, a fim de estabelecer relações entre o estudo de caso e as teorias pré-existentes. Utilizou-se a organização por mera conveniência, visto que há facilidade ao acesso devido a relacionamento com pessoas conhecidas, agregando assim no referido estudo.

A organização escolhida atua na área de seguros privados junto a uma instituição financeira de grande renome nacional e desta forma, seu nome permanecerá em sigilo para respeitar o ocultismo das informações apresentadas neste estudo.

Como ponto inicial a pesquisa bibliográfica, que segundo Severino (1993), constitui-se na análise da literatura científica para levantamento de informações sobre o tema abordado, realizou-se um levantamento das diversas teorias, abordagens e técnicas de motivação no trabalho cujo objetivo recaiu na elaboração do referencial teórico.

A partir deste ponto, definiram-se alguns aspectos motivacionais que se julgaram importantes a serem analisados, utilizando entrevista semi-estruturada a fim de abordar questões que surgem de acordo com os acontecimentos da entrevista e aprofundar aspectos relativos ao indivíduo particularmente. A população participante será de 10 colaboradores da empresa de mesmo nível hierárquico. Foram levantados a idade, o sexo, grau de escolaridade e alguns itens relativos à motivação e relacionamento através de um questionário após a execução da entrevista, conforme Apêndice A.

O procedimento de coleta de dados a ser adotado no levantamento foi seguido pelo entrevistador que foi até a área de vendas da empresa e fez uma breve

contextualização para cada colaborador da empresa sobre do que se trata a pesquisa e em seguida realizou a entrevista semi-estruturada com cada um por cerca de 15 minutos.

A forma de entrevista utilizada foi individual com amostra por conveniência e foi direcionada por meio de uma pergunta inicial e não demandou de nenhum meio de identificação dos funcionários, visto que o mais importante são as respostas para posteriormente obter resultados analisando e comparando-as.

O questionário foi utilizado como complemento de captura das informações, sendo fechado com 12 perguntas, sendo 4 perguntas para separação de grupo e 8 sobre o tema para coleta de dados.

## **2.1 Amostra**

Participaram desta pesquisa 10 colaboradores da área de vendas da Corretora. Utilizou-se o comparativo da última pesquisa de clima organizacional realizada na empresa.

## **2.2 Instrumento**

Os instrumentos de coleta utilizados constituem-se em uma entrevista aberta e um questionário elaborado com doze questões fechadas para medir a motivação da equipe.

## **2.3 Procedimento de Coleta de Dados**

A coleta dos dados foi por um período de uma semana na empresa em horário de almoço dos participantes.

## **2.4 Procedimento de Análise dos Dados**

Após a coleta de dados, realizou-se tabulação para a confecção de gráficos e uma posterior análise de resultados.

A entrevista foi conduzida através de uma pergunta padrão inicial sobre motivação: “Para você, o que é motivação?”. Sem nenhum tipo de pressão ou indução, os bate-papos duraram entre 10 e 15 minutos sendo amplamente abrangentes em relação ao tema e a outros pontos da empresa que não são necessários ser citados.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Antes da administração moderna, a idéia de que os objetivos motivacionais fossem genéricos era a mais aceita dentre os principais estudiosos como McGregor, Maslow e até Herzberg. Oscilavam entre acreditar que o ser humano buscava seqüencialmente determinados objetivos – isto é, ao atingimento gradual dos objetivos, outros já entravam na lista mesmo que muitas vezes já previsíveis – e identificava-se que existem objetivos que não são necessariamente almejados, mas que influem diretamente na insatisfação das pessoas em seu grau de desconforto mínimo, e outros que são realmente almejados e quando alcançados, verdadeiramente aumentam o grau de satisfação do indivíduo. Herzberg intitulou-os, respectivamente de fatores higiênicos e motivacionais (BERGAMINI, 1997; KONDO, 1994 ; QUALIDADE TOTAL, 1996).

Não se pretende focar discussão em nenhuma dessas teorias em particular, mas criar um novo enfoque, em maior quantidade de parâmetros de como se passa a psicodinâmica motivacional de cada indivíduo, do que em parâmetros de levantar os vários tipos de objetivos perseguidos pelo ser humano (CHIAVENATO, 1991). Os atuais estudos da psicologia, pelo fato de serem refinados mais em parâmetros de pesquisa das diferenças individuais, demonstram que tal tarefa seria praticamente impossível, pois o indivíduo é muito complexo e teria que se trabalhar com um número absurdo de variáveis, e não se teria como dimensioná-las corretamente para que se esgotassem de maneira científica a realidade de vivências do ser humano (BERGAMINI, 1997 ; JOHNSON, 1997).

Portanto, o assunto não comporta uma quantificação, bem como uma qualificação com rigor e exatamente científica, mas bastante da observação sobre o comportamento do ser humano pode ser utilizado para definir alguns aspectos interessantes relativos ao tema (DAVIS e NEWSTRON, 1992). Não se pode estimar de quando se conseguirá alcançar uma abrangência completa de todo o problema, mas é plausível compreender o comportamento motivacional, pelo menos pensando em termos das surpresas que dia a dia gestores e supervisores têm ao tratar com seus subordinados (FLEURY e FISCHER, 1989).

### 3.1. Motivação no trabalho

Conforme disse Fischlowitz (1970), diante ao intenso impacto tecnológico e ao panorama imprevisível da ciência da administração e estruturação gerencial, o principal foco de discussão quanto à margem de produtividade está caminhando em direção de uma abordagem mais humanística como a circunstância motivacional em uma rede de trabalho. O clima organizacional em uma reunião de rotina na organização, o ambiente sinérgico de um brainstorm, em prática verificados nos segmentos do marketing e publicidade, resumem a amplitude e a relação incisiva que a semântica da motivação atinge na esfera conjuntural das corporações. Para justificar a extensão dos elos motivacionais e aplicação do material humano, constata-se as ramificações em vários cenários, a exemplo (LAURENCE e HORSCHI, 1969):

Que exigências tem sido feitas ao engenheiro que trabalha como gerente?

Devem-se utilizar testes psicológicos em processos de recrutamento e seleção de pessoal?

Pode-se mapear a cultura organizacional do serviço público de um Estado?

O que as empresas exigem de um Psicólogo do Trabalho?

Quais as relações que existem entre a administração de recursos humanos e as relações de trabalho?

Como lidar com as derrotas no recrutamento e seleção de pessoal?

Quais teorias servem como base para Psicologia do Trabalho?

Em se tratando de trabalho, o que é manter um funcionário ou equipe motivados e quais os objetivos de realizar uma manutenção desta motivação?

Para isto é importante estar claro o que é motivação, o que motiva o ser humano a prosseguir de forma satisfatória em sua rotina de trabalho, o que isto infere na qualidade de vida dos indivíduos e na sobrevivência de corporações e empregados (CLARET, 1998 e KONDO, 1994).

A interação e a produtividade do funcionário são desafios de alto grau de dificuldade e, aparentemente, talvez impossíveis de serem alcançados na conjuntura atual, onde o conflito entre o capital e o trabalho cresceu de maneira avassaladora em todos os cantos do planeta (BERGER, 1986). A motivação na profissão tem raízes no trabalhador, na empresa, no ambiente externo e até na situação do país e do mundo em determinados períodos de tempo. Como exemplo, um momento de

inflação elevada aplica forte pressão de insegurança e insatisfação no indivíduo. Há um consenso entre a maioria dos psiquiatras de que determinados males, como enfarte, hipertensão e úlcera, não são problemas de fundo biológico ou emocional, mas de problemas políticos, econômicos e sociais. Uma pessoa com ou sem motivação é produto da soma de uma gama de fatores (CLARET, 1998).

O que todos desejariam fazer é criar um ambiente no qual indivíduos gostem de trabalhar e trabalhem bem. Um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida das pessoas. Este deveria satisfazer tanto os requisitos do funcionários quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da sociedade como um todo (GONILIART e KELLY, 1997).

A criação de tal ambiente mostra-se bastante complexa, pois presume um acordo entre indivíduos e estes são totalmente diferentes um dos outros. Mas o fato de serem diferentes entre si torna-se o que eles tem em comum e é um agradável ponto de partida (IMAN, 1996; KANNANE, 1995).

De acordo com Iman (1996), "Motivação" entende o compromisso da pessoa para com o trabalho e seu ambiente de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das preferências, gostos e necessidades individuais.

### **3.1.1. Forças Motivacionais**

Cada pessoa tende a desenvolver certas forças, que são resultantes do ambiente cultural em que vive, influenciando a maneira pela qual o indivíduo encara sua profissão e sua vida pessoal (A EMPRESA, 1996). Destacam-se algumas forças dominantes:

#### **a) Motivação para a Realização**

Força que alguns indivíduos têm de superar desafios e obstáculos para alcançar suas ambições, onde realizar é mais importante do que qualquer recompensa que possa acompanhá-la (LESSA, 1999). Indivíduos motivados pela realização trabalham mais quando seus superiores lhes permitem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no ambiente de trabalho e tendem a escolher funcionários que sejam tecnicamente capazes, sem levar em consideração os sentimentos pessoais que possam vir a ter por eles (LESSA, 1999).

#### **b) Motivação para a Competência**

É um estímulo para realizar um trabalho de alta qualidade. Funcionários motivados pela competência almejam o domínio do trabalho, a evolução das

atividades de resolução de problemas e se esforçam para serem inovadores. Normalmente executam um bom trabalho influenciados pela satisfação interior que sentem ao fazerem isso.

Os indivíduos motivados pela competência também aguardam um trabalho de alto nível daqueles com quem interagem e podem apresentar impaciência caso o trabalho não tenha um nível satisfatório (LESSA, 1999). Seu incômodo com a qualidade do trabalho é tão alto que a quantidade de produção e a importância dos relacionamentos humanos tendem a ficar em segundo plano (BERGAMINI, 1997).

c) **Motivação para o Poder**

É o estímulo para influenciar os indivíduos e alterar situações. Exercem impactos nas corporações e assumem os riscos de criá-los (CODA, 1905). Uma vez alcançado, o poder pode ser usado de forma construtiva ou destrutiva. Existem duas formas de motivação pelo poder:

**NECESSIDADE POR PODER PESSOAL** – necessidade de influenciar o comportamento de outros indivíduos para prestígio pessoal. Os indivíduos com essas características têm tendências a serem líderes mal sucedidos.

**NECESSIDADE POR PODER INSTITUCIONAL** – necessidade de influenciar o comportamento de outros indivíduos para o bem de toda a instituição. Os indivíduos com essas características tendem a se tornar excelentes administradores.

d) **Motivação por Afiliação**

É um estímulo para o relacionamento com indivíduos em bases sociais (BERGAMINI, 1997). Os indivíduos motivados pela afiliação trabalham melhor quando elogiados por atitudes favoráveis ou que envolvam cooperação, e tendem a escolher funcionários amigos para estarem a sua volta, pois desejam liberdade para criar relacionamentos amigáveis no ambiente de trabalho (BERGAMINI, 1997).

## **3.2. Tipos de necessidades**

### **3.2.1. Hierarquia das necessidades segundo Maslow**

O comportamento humano deriva de forças internas do próprio indivíduo. Algumas de suas necessidades são conscientes, outras não (BERGAMINI, 1997).

De acordo com Maslow (Ano 6), as necessidades humanas são dispostas em forma de pirâmide. A partir da base da pirâmide estão as necessidades mais básicas e prementes, enquanto em seu topo ficam as mais intelectualizadas e sofisticadas.

Necessidades fisiológicas: são o primeiro nível da pirâmide e são as necessidades inatas, ou biológicas. A principal característica é a premência e necessita de satisfação cíclica e reiterada para defender a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. Essas necessidades são predominantes sobre todas as outras necessidades. São elas: repouso, fome, sexo, e abrigo como exemplos.

Problemas relacionados: a insatisfação com essas necessidades dominam a direção do comportamento do indivíduo.

Necessidades de segurança: são o segundo nível na pirâmide e surgem a partir do momento que as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca de um mundo previsível e ordenado, seguro e protegido são manifestações típicas dessa necessidade e leva a pessoa a proteger-se de qualquer tipo de perigo seja real ou imaginário, físico ou abstrato. Como exemplos podem ser citados proteção contra: perigo, doença, desemprego, roubo.

Problemas relacionados: a insatisfação com o não atingimento dessas necessidades pode causar incerteza e insegurança.

Necessidades sociais: como terceiro nível, surgem no comportamento quando as necessidades dos níveis um e dois (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. São necessidades de participação, associação, e aceitação por parte dos colegas. Ressaltam-se a amizade, o afeto e o amor como seus pontos altos.

Problemas relacionados: o não atingimento dessas necessidades conduz geralmente à solidão e falta de adaptação social, o que em muitos casos leva o indivíduo a apresentar sintomas de depressão.

Necessidades de estima: são necessidades relacionadas principalmente com a auto-avaliação e auto-estima do indivíduo. Envolvem a autoconfiança, auto-apreciação, necessidade de reconhecimento e aprovação social, prestígio, status e consideração.

Problemas relacionados: quando ocorre a insatisfação com o não alcance dessas necessidades, podem produzir no indivíduo sentimentos de inferioridade, desamparo e dependência, que podem levar ao desânimo ou a outras atividades compensatórias.

Necessidades de auto-realização: são as necessidades mais elevadas e que estão no topo da hierarquia piramidal. Estão relacionadas com independência, autonomia, autocontrole e competência. São as necessidades de cada indivíduo

realizar-se em seu próprio potencial e se desenvolver de forma contínua como parte da raça humana. Pode ser expressa pelo impulso da pessoa se tornar mais do que é e vir a ser tudo o que quer e pode ser. Enquanto as necessidades anteriores podem ser alcançadas e satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita unicamente em nível de interior pessoal, com o sentimento de realização, não sendo controlada nem observada por outras pessoas.

Problemas relacionados: em alguns casos pode ser insaciável, ou seja, foge do controle do indivíduo e quanto mais o indivíduo recebe recompensas que a satisfaçam, aumenta seu desejo de satisfação (LOPES, 1980).

Necessidades Secundárias:

- Variam quanto ao tipo e intensidade entre as pessoas.
- Funcionam em grupo mais do que isoladamente.
- Estão sujeitas a mudanças dentro de um mesmo indivíduo.
- Estão fortemente condicionadas pela experiência.
- Influenciam o comportamento, pois o ser humano é lógico na medida em que seus sentimentos os permitam.
- Estão freqüentemente escondidas do reconhecimento consciente.

### **3.2.2 Ciclo Motivacional**

Funciona de maneira cíclica e repetitiva. Este ciclo é composto de fases alternadas e repetitivas. O organismo humano tende a buscar um estado de equilíbrio dinâmico. Esse se rompe quando surge alguma necessidade. O equilíbrio então cede lugar a um estado de tensão que dura o tempo indeterminado enquanto tais necessidades não forem devidamente satisfeitas (LOPES, 1980).

A satisfação das necessidades é diretamente proporcional ao estado de equilíbrio.

Porém quando o ciclo não se completa, este conflito pode ser resolvido a partir de três formas distintas (BERGAMINI, 1997):

- Satisfação da Necessidade: Ocorre quando se fecha o ciclo plenamente, não importando o tempo necessário.
- Frustração da Necessidade: O ciclo é bloqueado a partir do estado de tensão criado no organismo, impedindo o alcance da satisfação e provocando a frustração.

- **Compensação da necessidade:** Quando o ciclo é bloqueado, a necessidade de satisfação sofre um desvio e é transferida para outro objeto para aliviar a tensão.

### **3.2.3. Fatores de Herzberg**

Da mesma forma que outras teorias motivacionais, este modelo é alvo tanto de críticas como elogios. De acordo com Herzberg, os administradores que tendem a focar sua atenção sobre os fatores extrínsecos ou de manutenção, não contam com riquezas nos resultados. Entretanto, são advertidos de que não podem negligenciar-se de uma vasta gama de fatores que criassem ao menos um ambiente neutro de trabalho (AZEVEDO, 1990; BERGAMINI, 1997).

No entanto, o modelo fornece uma diferença entre os fatores de manutenção que não são suficientes, mas são necessários e os fatores de motivação que têm como característica o potencial de aumentar o esforço do funcionário.

### **3.2.4. Modelo de Eric de Alderfer**

Utilizando como base alguns modelos anteriores e buscando superar algumas falhas, Clayton Alderfer propôs um tipo de hierarquia de necessidades dividida em três níveis (BERGAMINI, 1997):

Necessidades existenciais – combinando fatores fisiológicos e de segurança como condição do ambiente de trabalho, salário, segurança no cargo e benefícios.

Necessidades relacionamentais – sugere ser compreendido e aceito pelos indivíduos que se relacionam com a pessoa dentro e fora do ambiente de trabalho.

Necessidades de crescimento – envolvem tanto o anseio por auto-estima como o por auto-realização.

Neste modelo proposto por Alderfer, não existe progressão em nível rigorosa, pois tende a aceitar a possibilidade de que os três níveis estejam presentes a qualquer momento. Também aceita que um indivíduo insatisfeito em qualquer um dos dois níveis mais altos pode voltar a concentrar-se no nível mais baixo (CLARET, 1998).

### **3.2.5. Comparação entre os Modelos: Maslow, Herzberg e Alderfer**

Conforme Bergamini (1997), as principais semelhanças entre os três modelos são evidentes, no entanto existem também importantes contrastes que não podem ser desprezados.

Aldefer e Maslow focam-se nas necessidades internas do funcionário, enquanto Herzberg diferencia pelas condições do cargo que podem ser providas para a satisfação das necessidades.

As interpretações populares dos modelos de Herzberg e Maslow sugerem que em sociedades mais modernas a grande maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades mais baixas, estando mais motivados por buscar satisfazer necessidades mais altas. Alderfer sugere que fracassar na satisfação de necessidades de crescimento ou de relacionamento irá causar interesse renovado pelas necessidades existenciais (AQUINO, 1981; AZEVEDO, 1990 ; BERGAMINI, 1997).

Portanto, todos os três modelos sugerem que antes de um administrador tentar utilizar uma recompensa, seria útil estudar qual a necessidade particular do indivíduo naquele momento.

### **3.2.6. A motivação Extrínseca**

Diversos autores teóricos se inclinaram ao estudo da motivação extrínseca, no entanto foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais profundo e apurado sobre esse tema, defendendo a teoria em que qualquer comportamento pode ser alterado por meio de técnicas de condicionamento (BERGAMINI, 1997). Sobre a questão dos motivos, os Behavioristas, dizem que motivação, por exemplo, é um sinônimo de condicionamento (CODA, 1905). São dois os conceitos chaves para compreensão do comportamento do indivíduo dentro da escola Behaviorista (DAVIS e NEWSTRON, 1992).

O primeiro é o estímulo, definido como qualquer alteração que venha ocorrer com uma ou mais variáveis presentes no meio ambiente.

O segundo é o de resposta, definida como reação comportamental do indivíduo submetido aos estímulos inexistentes no meio ambiente (IMAN, 1996).

Definido dentro do referencial Behaviorista, o indivíduo pode não apresentar nenhum tipo de resposta comportamental caso este não seja estimulado a isso por meio de uma variável que esteja presente fora dele (APRENDENDO, 1997). Todo o comportamento humano foi aprendido por condicionamentos induzidos por fatores extrínsecos à sua personalidade (BERGAMINI, 1997).

Desta forma, cada indivíduo nada mais é do que o resultado de tudo aquilo que lhe foi direcionado, em termos de ensinamento do processo de ligação entre os

estímulos que sofrem as reações que emitem para adaptação às variáveis ambientais que foi submetido (CODA, 1905). Partindo do pressuposto comportamentalista de que o comportamento do indivíduo possa ser planejado, mudado ou modelado por meio do uso adequado dos vários tipos de recompensas ou punições conhecidas no meio ambiente, pode-se entender que motivação extrínseca é este estímulo externo, positivo que tende a buscar uma resposta também positiva, através da alteração de um comportamento inadequado (DAVIS E NEWSTRON, 1992; FISCHLOWITZ, 1970; FLEURY E FISCHER, 1989).

De acordo com Bergamini (1997), em nível de comportamento organizacional, diversos estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos empregados pelas recompensas externas tem maior poder para determinar um desempenho satisfatório, como exemplo: melhorias na estrutura física da empresa bônus salarial, financiamento de entretenimentos, entre outros que constituem o contexto do cargo (BERGAMINI, 1997):

- políticas da organização e administração;
- condições de trabalho e conforto;
- remuneração variável;
- relações com o supervisor;
- segurança no cargo;
- competência técnica do supervisor;
- relações com colegas.
- salários;

### **3.2.7. A Motivação Intrínseca**

De acordo com Bergamini (1977), é um estímulo que se encontra no interior de cada indivíduo e que pode estar ligado a um desejo. Este estímulo é visto como um impulso que leva os indivíduos à ação. Esses impulsos são considerados como os principais determinantes de formas de comportamento, por meio das quais o ser humano procura restabelecer o equilíbrio. Este equilíbrio nunca é atingido e a satisfação nunca será plena, pois são exatamente o desequilíbrio orgânico e psicológico que impulsionam o indivíduo a buscar aquilo que seja capaz de saciar e satisfazer as carências vigentes, naquele dado tempo.

A motivação vigente do indivíduo é proporcional ao seu estado de carência, fazendo assim com que suas necessidades sejam sinônimos de motivação. O não

alcance destas necessidades ameaça a integridade psicológica e física da pessoa e há um trauma no equilíbrio homeostático do organismo (LESSA, 1999).

O alcance da satisfação de uma necessidade não determina a paralisação da ação do indivíduo. Pelo contrário, o próprio fato de alcançar a satisfação de uma necessidade cria automaticamente uma nova necessidade que vem a tona, iniciando assim, uma nova conduta de busca rumando ao novo objetivo motivacional. Levando em consideração este desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de metas motivacionais que sejam mais freqüentemente buscados pela maioria das pessoas parece ingênua e inadequada. Cada um dos indivíduos a quem se pretendem oferecer metas de satisfação motivacional poderá ser portador de diferentes estados de carências internas (BERGAMINI, 1997).

Os etnologistas reformularam a forma habitual de enxergar o comportamento motivacional, abrindo portas para a reflexão da individualidade dos seres humanos. Observando várias espécies, identificou-se que em situações idênticas, seres diferentes apresentam condutas diferentes (HENRY e BLANCHARD, 1986).

Quando se discorre sobre necessidades e conseqüentemente motivação, é necessário examinar as diferenças individuais, para alcançar um conhecimento mais realista do que se passa naquele espaço de tempo com cada um. Os objetivos motivacionais são, então, percebidos a cada momento particular e a direção da procura será determinada por algum fator interno e individual (KONDO, 1994).

Desta forma, compreensão mais realista do que foi conceituado como motivação só é alcançada à medida que seja levada em consideração a dimensão intrínseca das necessidades dos seres humanos.

No caso das corporações, nada melhor para exemplificar, do que observar como fica claro comprovar tal tipo de motivação, quando o empregado atua em uma função que lhe oferece auto-realização, proporcionando então, a elevação de sua auto-estima. Quando isso ocorre, sua eficiência é atestada e produz resultados os quais superam a expectativa da corporação.

### **3.3. Clima organizacional**

A definição de motivação - em nível individual - direciona ao de clima organizacional - ao nível das corporações (LOPES, 1980).

Os indivíduos estão continuamente engajados no ajuste a uma infinita variedade de situações, no sentido de satisfazer as próprias necessidades mantendo um equilíbrio emocional. Isto pode ser descrito como um estado de ajustamento (LOPES, 1980). Este ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades de segurança e fisiológicas, mas também em satisfazer as necessidades criadas a partir de pertencer a um grupo social de estima e auto-realização. São as frustrações dessas necessidades que causam muitos dos problemas de ajustamento. Como o alcance da satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outros indivíduos, particularmente daqueles que estão em posições de comando, torna-se importante compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento dos indivíduos (KANNANE, 1995).

O ajustamento, como aptidões ou inteligência, varia de um indivíduo para outro e dentro da mesma pessoa de um momento para outro (CODA, 1905). Varia de um continuum e pode ser descrito em diversos graus, mais do que em tipos. Bom ajustamento indica “saúde mental” (FLEURY e FISCHER, 1989). Uma das maneiras de definição de saúde mental é detalhar as características de indivíduos mentalmente sadios. Essas características básicas são (CLARET, 1998):

1. Sentem-se bem em relação às outras pessoas;
2. Sentem-se bem consigo mesmos;
3. São capazes de enfrentar por si só as demandas da vida.

Desta forma, chegou-se a definição de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os participantes da organização (FLEURY e FISCHER, 1989). O clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de motivação dos atores envolvidos. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima motivacional fica mais evidente e se traduz em relações de animação, de satisfação, colaboração e interesse. No entanto, quando há baixo índice de motivação entre os participantes, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o índice do clima organizacional tende a abaixar-se, denotando-se por estados de desinteresse, depressão, insatisfação e apatia entre outros, podendo, em casos extremo, apresentar estados de agressividade, inconformidade e tumulto, típicos de cenários em que os participantes se defrontam abertamente com a organização, como nos casos de piquetes, greves e paralisações.

Atkinson criou um modelo para o estudo do comportamento motivacional que leva em conta as características determinantes ambientais da motivação. Esse modelo baseia-se em algumas premissas (FLEURY e FISCHER, 1989). São elas:

a) A provocação ou não desses motivos depende das circunstâncias ou da percepção do indivíduo sobre o ambiente.

b) Todas as pessoas têm seus motivos ou necessidades básicas que descrevem comportamentos potenciais e somente predisõem o comportamento quando provocados.

c) As características particulares do ambiente servem para incitar ou provocar certos motivos. Subentende-se que um motivo característico não influenciará o comportamento até que seja incitado por uma influência ambiental apropriada.

d) Cada tipo de motivação é direcionada para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará em uma mudança de comportamento.

e) Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. "O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que" (FLEURY e FISCHER, 1989):

É percebida ou experimentada pelos membros da organização; e  
Influencia o seu comportamento.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes (FLEURY e FISCHER, 1989). O termo clima organizacional retrata especificamente às características motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aquelas características da organização que direcionam a provocação de diferentes tipos de motivação nos seus participantes (FLEURY e FISCHER, 1989). Portanto, o clima organizacional é favorável quando propicia satisfação das necessidades pessoais dos membros envolvidos e elevação do moral. É desfavorável quando propicia a frustração daquelas necessidades.

Desta forma, pode-se inferir que o clima organizacional influencia o estado motivacional dos indivíduos e é por eles influenciado.

### **3.4. Uma visão sistêmica sobre a motivação nas organizações**

Com diversas visões diferentes sobre motivação, Raymond Miles e Lyman Porter sugeriram que um panorama sistêmico da motivação, de como os indivíduos se comportam seria de grande utilidade para os administradores nas organizações (BERGAMINI, 1997).

Com esse panorama sistêmico, todos os sistemas de forças que influenciam o empregado devem ser considerados a priori de se poder resultar adequadamente a motivação e o comportamento do funcionário, aproveitando as idéias das teorias de processo, conteúdo e reforço. Portes e Miles descrevem que o sistema consiste em três blocos de variáveis que influenciam a motivação nas organizações. São elas: características do trabalho, individuais e da situação de trabalho.

As características do trabalho são os atributos das obrigações do empregado e incluem a quantidade de responsabilidade, a diversidade de tarefas e até que ponto o trabalho em si tem premissas que os indivíduos acham satisfatórias. Para muitos indivíduos um afazer que seja intrinsecamente satisfatório será mais motivante do que um que não o seja.

Características individuais são as atitudes, os interesses e as necessidades que o indivíduo traz à situação de trabalho. Obviamente os indivíduos diferem nessas características, de modo que suas motivações também diferem. Por exemplo um indivíduo pode almejar prestígio e ser motivado por uma alta remuneração.

Características da situação de trabalho são terceiro bloco de variáveis que podem alterar a motivação no trabalho. Consiste em ações, ambiente de trabalho e políticas e a cultura da organização como um todo (FLEURY e FISCHER, 1989).

#### **3.4.1. Políticas, Sistemas de Recompensa e Cultura da Organização**

As políticas gerais de recursos humanos da organização, seus métodos de recompensa individual e a cultura da organização se traduzem em ações organizacionais que influenciam e motivam funcionários (BLANKSTAD, 1997; PETERS, 1997).

As políticas de pessoal, como os planos de cargos e salários e os benefícios oferecidos para os empregados, geralmente exercem pouco impacto sobre o desempenho da pessoa. No entanto essas políticas influenciam o desejo dos

empregados permanecerem na ou saírem da organização e a capacidade que ela tem de atrair novos funcionários (BLANKSTAD, 1997; PETERS, 1997).

O Sistema de recompensas das organizações direciona as ações que tem maior impacto sobre a motivação e o desempenho individual dos funcionários. Aumento de remuneração, de bonificações e promoções podem ser fortes motivadores do desempenho individual desde que sejam geridos com eficácia (BLANKSTAD, 1997; PETERS, 1997).

A cultura organizacional também pode inferir na motivação e desempenho do funcionário. Normas, valores e crenças exercem papel fundamental no comportamento dos indivíduos, onde um antigo empregado com uma cultura altamente formal pode expressar alguma dificuldade de se ajustar as culturas mais informais de uma organização. Além disso, certos tipos de cultura têm probabilidade de serem mais bem sucedidas do que outras na motivação dos funcionários. Culturas que estimulem o respeito pelos empregados, que os insiram no processo decisório e que lhes ofereçam autonomia no planejamento e na execução de tarefas, trazem resultados de desempenho melhor do que as culturas altamente burocratizadas e segmentadas. O fator dinheiro é o incentivo mais óbvio e mais normalmente utilizado, mas não é o único meio de motivar funcionários. Presumindo que eles entendam sua remuneração como sendo justa, os funcionários tendem a responderem a incentivos não monetários como férias extras, flexibilidade de horários, creche para os filhos, instalações de desconpressão no local de trabalho e transporte subsidiado pela empresa.

Incentivos financeiros além de salários e bonificações também ocupam lugar num sistema de incentivo. Planos de pensão, investimentos oferecidos pela empresa para educação, empréstimos pessoais em folha, planos de previdência e remuneração variável são os principais e mais utilizados hoje (BLANKSTAD, 1997; PETERS, 1997).

### **3.4.2. Remuneração Variável**

Como já não é suficiente apenas atrair e formar pessoas capazes de aprender constantemente, e que utilizem racionalmente suas habilidades e competências para lidar com as novas situações que se apresentam. É necessário seduzir, motivar, manter, comprometer, fidelizar esses talentos. Faz-se necessária assim, uma

reflexão sobre a falência do atual modelo de remuneração da maioria das organizações, que não fornece suporte para manter um ambiente de compromisso e de motivação entre seus colaboradores. (SILVA, 2007)

Não é mais possível tratar desigualdades com igualdades. A globalização insere um cenário muito flexível nas organizações, onde cada vez mais as pessoas têm acesso a informação e se tornam mais exigentes. As empresas que querem alcançar resultados diferenciados, inovadores e vencedores deverão, obrigatoriamente, alinhar seu sistema de remuneração com suas estratégias, levando em consideração que o reconhecimento é fruto da arte de diferenciar pessoas e, conseqüentemente, isso é o que gera a mais sólida fidelidade aos resultados da organização.

Um programa bem estruturado de Remuneração Variável deve estar sintonizado com a complexidade organizacional. Fatores como estratégia, estilo gerencial e estrutura compõem um diagnóstico indispensável para a sua criação e implementação, uma vez que cada empresa possui características próprias e necessitam de um plano de remuneração que a elas se ajuste. É parte imprescindível do diagnóstico, determinar o perfil das pessoas envolvidas no processo produtivo e, a partir dos resultados obtidos de análises, desenvolver o melhor programa. (COOPERS e LYBRAND, 2004)

Não basta apenas pagar mais, a empresa terá que pagar melhor. As pessoas devem ser recompensadas não pelo cargo que ocupam, mas pelo papel que desempenham, pelos seus talentos, habilidades e pela capacidade de se ajustarem às mudanças rapidamente.

O que ocorre é que a maioria das soluções apresentadas, com o intuito de motivar e fidelizar talentos, é evasiva, apesar do crescente número de especialistas e idéias que surgem no mercado. Assim, ao invés de integrar novas estratégias, novas configurações organizacionais, valores e atitudes pessoais em transformação, muitas empresas continuam simplesmente a incorporar as mais recentes modas administrativas. Esta é certamente uma das razões para o baixo desempenho de alguns planos de incentivos. (SILVA, 2007)

## 4 ESTUDO DE CASO

O estudo, recebendo anuência do orientador, respeitará a confidencialidade a pedido da empresa por questões estratégicas.

A empresa estudada atua no mercado segurador como Corretora de seguros e foi fundada em 1973 quando surgiu a necessidade de criar uma empresa para intermediar seguros próprios de uma instituição financeira pública que a época possuía sua própria seguradora.

A empresa já recebeu vários títulos de reconhecimento como exemplo a maior e melhor Empresa do Distrito Federal e maior do Centro-Oeste na categoria serviços gerais, recebendo o prêmio Desempenho 2005 durante a festa Prêmio 2005 realizada pela Fundação Instituto Miguel Calmon/IMIC no Fiesta Convention Center, em Salvador/BA, onde a empresa foi avaliada pelo resultado de receita, rentabilidade em relação ao patrimônio e ao faturamento, liquidez e endividamento.

Hoje, contando com o número de 750 funcionários em todo o Brasil, 12 filiais em diversos estados e o total de 7.007.167,522 clientes (dados janeiro 2009), a Corretora completa trinta e cinco anos de experiência e vem se especializando em atividades comerciais e de prestação de serviços que requerem agilidade e qualidade de resposta frente às demandas e mudanças dos parceiros, além de oportunidades do meio externo.

Estratégia financeira: para agregar valor e sucesso financeiro é necessário crescer a margem de rentabilidade em 15% sobre o faturamento líquido anual da empresa e garantir o retorno adicional de 20% sobre excedente da meta do lucro líquido (Associações do grupo).

Estratégia para clientes: para atender as necessidades dos clientes é necessário fortalecer a imagem institucional, ampliar atuação da na Instituição financeira pública, implementar atendimento de pós venda e alinhar diretrizes com a Instituição financeira pública e Seguradora.

Estratégia para Internos: para construir competências e obter excelência nos processos internos é necessário internalizar a comercialização de produtos para empregado Da instituição financeira pública e desenvolver e implementar plataforma de relacionamento para multicanais.

Estratégia para aprendizado e crescimento: para desenvolver pessoas é necessário identificar oportunidades de negócios por meio de conhecimentos das operações Da instituição financeira pública, desenvolver modelo de relacionamento para grupos de afinidades, implementar modelo de gestão por competências e estruturar processo de comunicação interna.

## **4.1 Sobre a empresa**

### **4.1.1 Valores**

De acordo com informações do site institucional da Corretora (2009), os valores da empresa se resumem em:

Primar pela excelência do ambiente de trabalho e pelas boas relações entre nossos colaboradores;

Adotar comportamento ético em todas as nossas relações;

Atuar e disseminamos a responsabilidade social e projetos que contribuam para o exercício legal da cidadania;

Investir em novos talentos, formamos jovens e valorizamos os mais experientes;

Valorizar idéias e inovações;

Buscar sempre em nossas ações consolidar e fortalecer o grupo;

Trabalhar com planejamento e transparência;

### **4.1.2 Missão**

A missão da empresa de acordo com o site institucional da Corretora (2009) se resume em:

Proporcionar soluções de seguro para a proteção do patrimônio e vida dos nossos clientes.

### **4.1.3 Negócio**

O negócio da Corretora de acordo com site institucional (2009) está descrito da seguinte forma:

Prestar serviços para a Instituição financeira pública na comercialização dos produtos de balcão;

Prestar consultoria técnica e serviços para a Instituição financeira pública como segurada, estipulante ou beneficiária;

Atuar em corretagem na identificação e venda direta dos produtos para o pessoal da Instituição financeira pública e empresas.

#### **4.1.4 Produtos oferecidos/Serviços prestados**

De acordo com o site institucional da Corretora (2009) os produtos e serviços prestados pela empresa são:

##### **4.1.4.1 Pessoa Física**

- Seguro Automóvel
- Seguro residencial
- Seguro vida multipremiado super
- Seguro vida mulher
- Seguro vida exclusivo
- Seguro auto exclusivo
- Seguro saúde
- Seguro condomínio
- Apólice Específica
- Seguro risco de engenharia
- Assistência dia e noite

##### **4.1.4.2 Pessoa Jurídica**

- Seguro garantia
- Seguro RD equipamentos Proger
- Seguro de vida em grupo e acidentes pessoais
- Seguro auto frota
- Seguro empresarial

##### **4.1.4.3 Classe Lotérica**

- Seguro lotérico

##### **4.1.4.4 Serviços**

- Corretores exclusivos para atendimento diferenciado;
- Assistentes de vendas: venda e atendimento nas agencias;
- Gerentes de negócios: consultoria e conhecimento técnico para apresentar soluções para a proteção de empresas e seus funcionários.

## **4.2 Resultados da coleta e análise de dados**

### **4.2.1 Caracterização do grupo objeto de estudo**

Com base no grupo estudado, as quatro primeiras perguntas do questionário foram relativas a características sócio-culturais. Desta forma, para o referido estudo, temos as seguintes medições:

Sobre idade dos participantes, 10% tem menos de 20 anos, 80% entre 20 e 25 anos e 10 entre 25 e 30 anos.

Em relação ao sexo informado pelos entrevistados, a grande maioria é de mulheres, 80% e homens 20%.

Referente em nível de escolaridade, 20% concluintes de apenas nível médio, 50% com superior incompleto ou cursando e 30% com graduação superior.

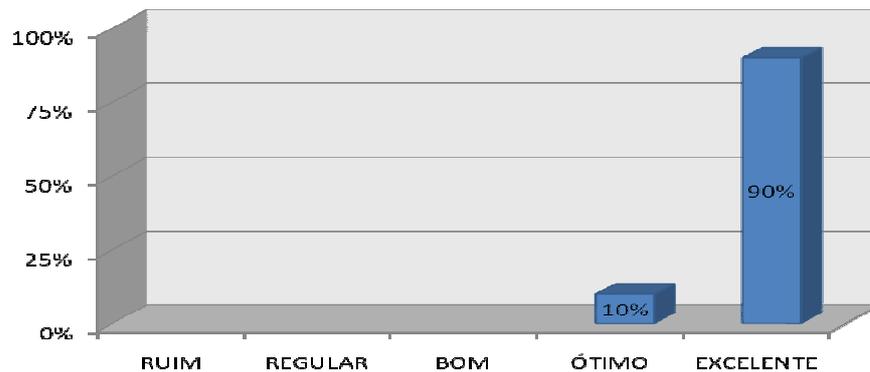
O tempo de empresa, 10% com menos de 01 ano, 20% entre 01 e 02 anos, 60% entre 02 e 04 anos e 10% com mais de 04 anos de empresa.

Das medições acima, pode-se inferir, que a empresa tem preferência por mulheres jovens com menos de 25 anos. Tal fato pode ser explicado, devido ao cargo ser na área de vendas diretas com clientes, tendo a cultura organizacional do país, contratar pessoas jovens e de preferência mulheres, que no caso específico são de boa aparência, o que reforça a tese, mas que não pode gerar conclusões sobre se a prática é correta ou não, devido tanto a falta de dados para estudo aprofundado, tanto por não ser este o objeto foco deste estudo.

Referente ao nível de escolaridade pode-se atestar o que se é noticiado corriqueiramente nos veículos de comunicação, que jovens com boa escolaridade estão ocupando cargos com níveis salariais abaixo do esperado para suas qualificações acadêmicas. Ressalvando, que o supracitado não infere os motivos desta ocupação com baixos níveis salariais, sendo assim, não podendo atestar se a qualificação do indivíduo é de má qualidade ou se as vagas de emprego para sua formação estão escassas.

A última coleta, sobre tempo de prestação de serviço na empresa, retorna as informações prestadas pela SUSEP, que é o órgão regulamentador de seguros no país, onde informa que o tempo médio de um profissional da área de seguros em referida empresa supera os 05 anos. Como a idade dos entrevistados é relativamente baixa, podemos entender que a média se aplica.

#### 4.2.2 Relacionamento com superiores



O resultado do relacionamento dos colaboradores com seus superiores ficou 90% excelente e 10% ótimo. Afere-se então que o relacionamento dos colaboradores com seus superiores é excelentes.

Tal resultado reflete um bom nível de liderança entre os gestores que atuam na área de vendas da empresa.

Liderança é o processo de influenciar as tarefas de uma pessoa ou de um grupo para a confecção de um objetivo numa dada situação temporal. É um processo do liderado, do líder e de variáveis situacionais (BARTLETT e GHOSHAL, 1997).

Quando uma corporação possui uma liderança ruim, resulta em efeitos negativos em seus funcionários, sendo assim, qualquer melhoria por menor que seja causará um efeito positivo (LOPES, 1980).

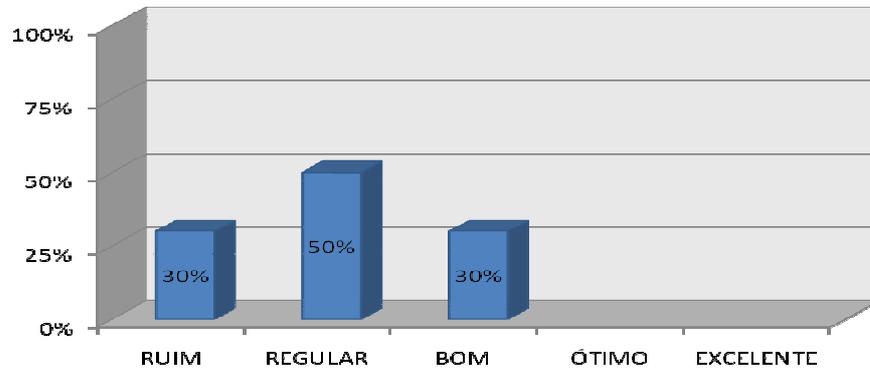
Se uma área não for bem gerenciada, não há liderança que impeça o caos, com todos os problemas inerentes ao mau gerenciamento. Quando o gestor não consegue motivar seus subordinados, este será considerado apenas um gestor que está realizando seu trabalho razoável, mas nunca como um líder (BARTLETT e GOSHAL, 1997).

A liderança situacional baseia-se na relação entre a quantidade de orientação e direcionamento (comportamento de tarefa) que o líder oferta, e quantidade de apoio educativo e emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos funcionários no desempenho de uma função, tarefa ou objetivo específico.

Portanto, um indivíduo ou um grupo não é imaturo ou maduro num sentido completo. O líder trata um grupo por sua maturidade como grupo, mas deve atentar-se as diferenças individuais, assim sua postura perante um membro isolado não é

necessariamente a mesma que nos momentos que está perante o grupo inteiro (IMAN, 1996).

#### 4.2.3 Satisfação com remuneração fixa

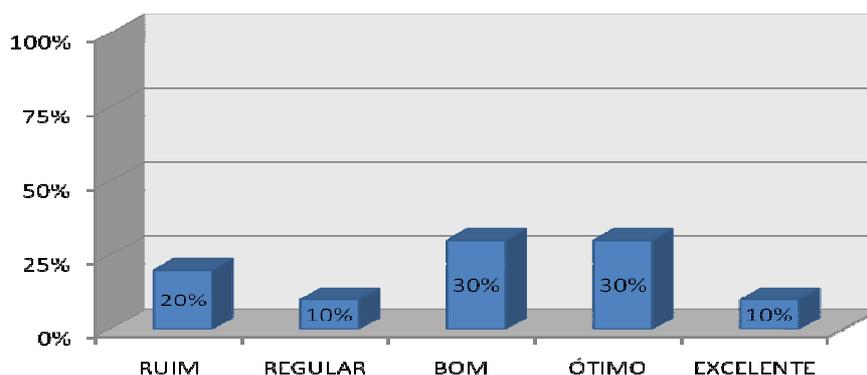


Sobre remuneração fixa, os índices não refletem fielmente os resultados da última pesquisa de clima organizacional aplicada pela empresa ao qual obtivemos os resultados. Os índices de 30% ruim, 50% regular e 30% bom, ficaram acima do resultado obtido com a pesquisa anterior.

Os indivíduos pouco avisados e desconhecedores dos princípios básicos do comportamento crêem que a grande motivação de quem trabalha é a remuneração e então concluem que o indivíduo trabalha por que precisa de dinheiro (AZEVEDO, 1990; BERGAMINI, 1999).

No entanto, esta posição deve ser abandonada, pois de acordo com Robert Maignez, quando o funcionário reclama salário dentro da empresa, é por que não crê que ele possa dar outra satisfação pessoal (CLARET, 1998).

#### 4.2.4 Satisfação com a remuneração variável



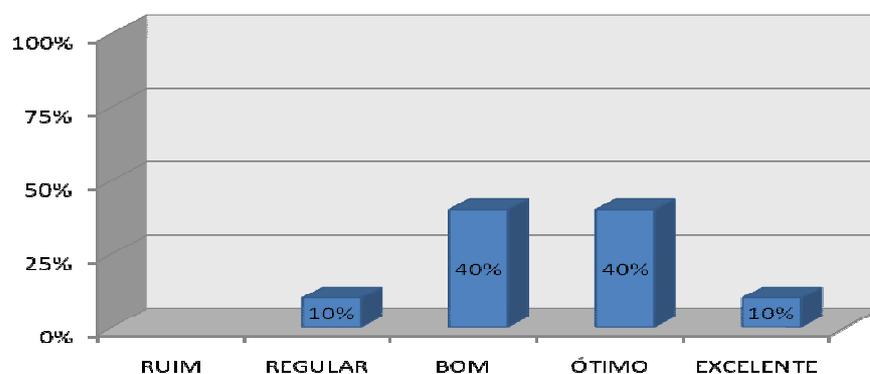
A satisfação da equipe quanto à remuneração variável ficou 20% em ruim, 10% regular, 30% bom, 30% em ótimo e 10% excelente.

O sistema de recompensas da empresa guia as ações que tem maior impacto sobre a motivação e o desempenho individual dos funcionários. Aumento de bonificações, salários, promoções e remuneração variável podem ser grandes motivadores do desempenho individual desde que sejam geridos com eficácia (BLANKSTAD, 199; PETERS, 199).

Salário é o incentivo mais usualmente utilizado, embora se deva salientar que seu uso possibilita o atendimento das necessidades de segurança (em parte) e básicas. Contudo, de forma alguma, este, pode pura e simplesmente, satisfazer às necessidades sociais e de auto realização (CLARET, 1998).

Se você quer que alguém se jogue em um rio, necessita oferecer algum incentivo para que esse indivíduo o faça (FISCHLOWITZ, 1970). E os gestores, sempre procurando formas de motivar times, costumam pensar imediatamente em recompensas financeiras. Esta lógica de incentivo é indiscutível, pois as pessoas precisam de uma razão para fazer as coisas, porque assim como as empresas existem em função do lucro, os colaboradores trabalham pela remuneração. Gestores sabem que precisam dar incentivos que motivem as pessoas, e vivem procurando formas para dar alguma coisa que resulte em comportamentos desejados pela equipe. Funciona assim em todas as organizações (FISCHLOWITZ, 1970).

#### 4.2.5 Satisfação referente à carga horária.

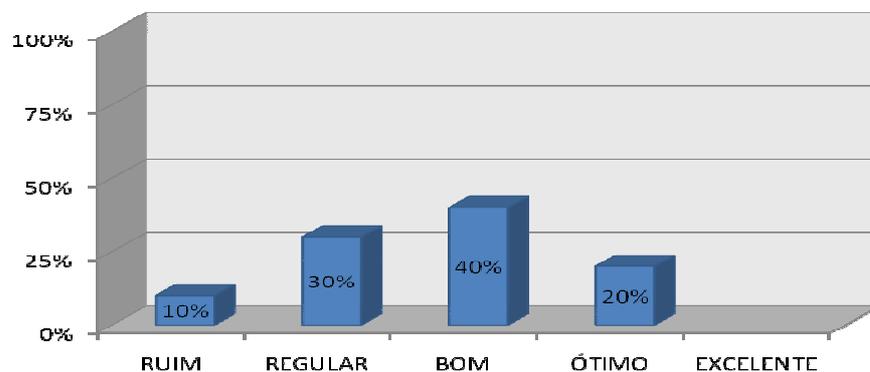


Nesta questão nota-se um bom nível de satisfação por parte das colaboradoras, ficando 10% excelente, 40% bom, 40% ótimo e 10% regular.

O envolvimento com o afazer e o envolvimento pessoal é fato concernente a tudo que se refere ao funcionário e o desejo de sucesso da empresa (FISCHLOWITZ, 1970). Ele conduz a uma necessidade de cumprimento do trabalho e de atualizar suas capacidades. Entretanto os efeitos do envolvimento são normalmente limitados pela própria empresa. As tarefas fixadas não favorecem a criatividade do profissional (AZEVEDO, 1990). Quando o mesmo ritmo de trabalho é determinado a todos funcionários, não se leva em consideração as variáveis individuais.

Quando a pessoa é autônoma e trabalha num ritmo livre, seu envolvimento com a tarefa e sua performance são muito superiores. Uma noção próxima do envolvimento é o engajamento com a organização.

#### 4.2.6 Motivação referente a possibilidade de crescimento:



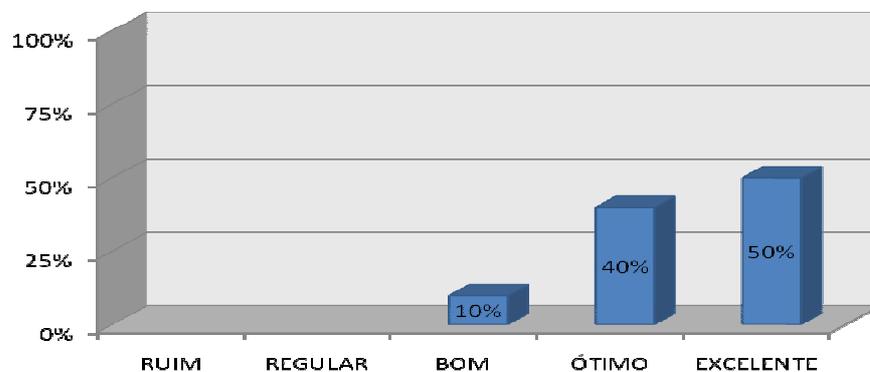
A motivação dos colaboradoras em relação à oportunidade de crescimento varia um pouco, temos uma satisfação ótima com 20% de percentual, 40% bom, 30% regular e 10% ruim.

Todo indivíduo é colaborador da empresa. Entretanto, como as funções individuais encontram-se disseminadas pela organização, em alguns casos, fica difícil para o empregado enxergar a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos. Portanto, cabe ao gestor salientar junto aos seus funcionários, que por mais simples que sejam as tarefas executadas, elas são de grande importância para a empresa (CLARET, 1998).

A motivação para a realização é a força que alguns indivíduos têm de vencer obstáculos e desafios para alcançar seus objetivos. Onde a realização destes é mais importante do que algumas recompensas que possam acompanhá-la (LESSA, 1999).

Indivíduos motivados pela realização trabalham mais, quando seus superiores oferecem um retorno detalhado de seus comportamentos no trabalho, e tendem a escolher profissionais que sejam tecnicamente capazes, sem importar-se com os sentimentos pessoais que possam possuir por eles (LESSA, 1999).

#### 4.2.7 Relacionamento com os colegas



O relacionamento com os colegas tem um bom resultado, com percentuais de 10% para bom, 40% ótimo e 50% excelente.

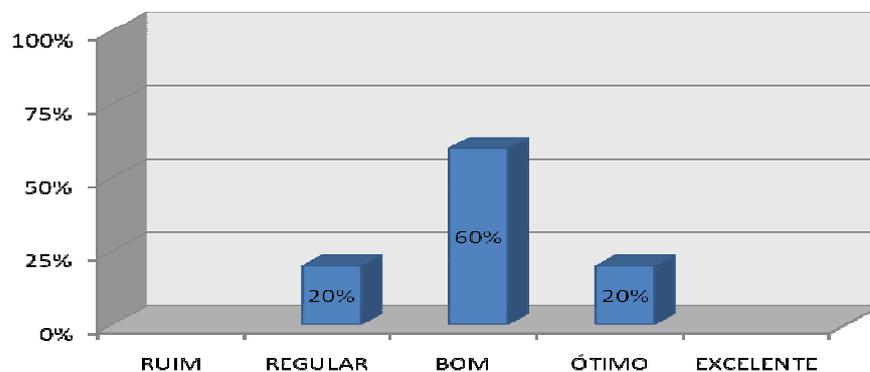
O ajustamento, como as aptidões ou a inteligência, varia de indivíduo para indivíduo e dentro da mesma pessoa de um momento para outro (CODA, 1905). Esta variação pode ser definida em vários graus, mais do que em tipos. Um ajustamento satisfatório denota "saúde mental" (FLEURY e FISCHER, 1989). Uma das formas de se definir saúde mental é detalhar as características de pessoas mentalmente sadias. Essas características básicas são (CLARET, 1998):

1. Sentem-se bem em relação às outras pessoas;
2. Sentem-se bem consigo mesmas;
3. São capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

Desta forma, chegou-se a definição de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os participantes da organização (FLEURY e FISCHER, 1989). O clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de motivação dos atores envolvidos. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima

motivacional fica mais evidente e se traduz em relações de animação, de satisfação, colaboração e interesse. No entanto, quando há baixo índice de motivação entre os participantes, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o índice do clima organizacional tende a abaixar-se, denotando-se por estados de desinteresse, depressão, insatisfação e apatia entre outros, podendo, em casos extremo, apresentar estados de agressividade, inconformidade e tumulto, típicos de cenários em que os participantes se defrontam abertamente com a organização, como nos casos de piquetes, greves e paralisações.

#### 4.2.8 Motivação interpessoal



Para a motivação pessoal temos os seguintes percentuais: regular 20%, bom 60%, ótimo 20%.

De acordo com Bergamini (1977), é um estímulo que se encontra no interior de cada indivíduo e que pode estar ligado a um desejo. Este estímulo é visto como um impulso que leva os indivíduos à ação. Esses impulsos são considerados como os principais determinantes de formas de comportamento, por meio das quais o ser humano procura restabelecer o equilíbrio. Este equilíbrio nunca é atingido e a satisfação nunca será plena, pois são exatamente o desequilíbrio orgânico e psicológico que impulsionam o indivíduo a buscar aquilo que seja capaz de saciar e satisfazer as carências vigentes, naquele dado tempo.

O conceito de motivação - ao nível individual - conduz ao de clima organizacional - ao nível da organização (LOPES, 1980).

Os indivíduos estão continuamente engajados no ajuste a uma infinita variedade de situações, no sentido de satisfazer as próprias necessidades mantendo um equilíbrio emocional. Isto pode ser descrito como um estado de ajustamento (LOPES, 1980). Este ajustamento não se refere somente à satisfação das

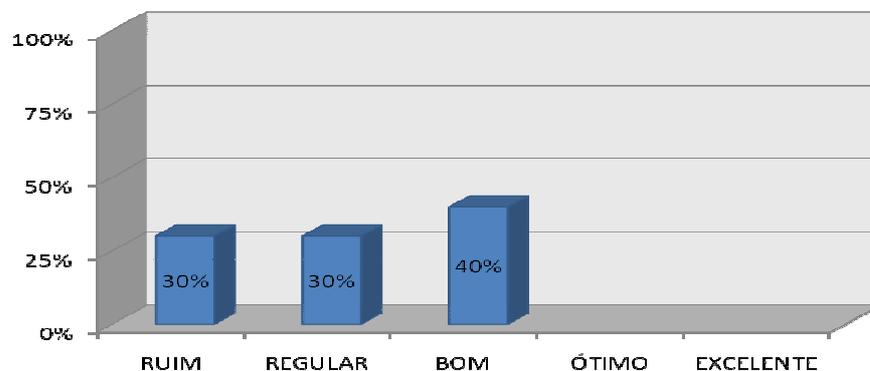
necessidades de segurança e fisiológicas, mas também em satisfazer as necessidades criadas a partir de pertencer a um grupo social de estima e auto-realização. São as frustrações dessas necessidades que causam muitos dos problemas de ajustamento. Como o alcance da satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outros indivíduos, particularmente daqueles que estão em posições de comando, torna-se importante compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento dos indivíduos (KANNANE, 1995).

Motivar não é das tarefas mais fáceis e diria, até mesmo, impossível caso o time não coopere (RIBEIRO, 1994). Acreditou-se, por longo tempo, que a motivação era algo de fora para dentro do indivíduo. Isto quer dizer que, com simples estímulos (cesta básica, aumento de remuneração e prêmios) a equipe já estaria motivada. Muitas organizações oferecem treinamentos como motivação para a equipe, o assunto a ser abordado no treinamento, muitas vezes, pouco importa. Contudo, o resultado é muito baixo e o preço sai muito alto (RIBEIRO, 1994).

Estímulos são importantes, pois eles retornam aos indivíduos de suas importâncias, sua existência e seus valores, porém, não motivam (RIBEIRO, 1994).

A motivação é interna, de dentro para fora, portanto, uma equipe deve almejar constantemente a capacidade de auto-motivação. O grande responsável pela motivação não são os supervisores e nem os gestores, mas sim, a própria pessoa (RIBEIRO, 1994).

#### 4.2.9 Valorização na empresa



No item valorização, os colaboradores ficaram com um índice de satisfação em bom com 40%, regular com 30% e ruim 30%.

De acordo com Chris Agyris, os objetivos do trabalhador caminham paralelamente com os objetivos da organização (CLARET, 1998). Eles devem

almejar a produtividade para atingir satisfação e conforto. Se uma empresa qualquer tiver os objetivos dos funcionários diferentes do da empresa, ou a empresa esta política e organizacionalmente desestruturada e carente de maiores recursos ou o funcionário está desajustado ou infeliz (BOSS, 1997).

A chave da solução para o problema motivacional de uma corporação está no diagnóstico e planejamento de medidas que possam sanar as necessidades de quem trabalha, seja no nível de aspirações psicológicas, seja no de necessidade de ordem física (KONDO, 1994).

A motivação está intimamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do ser humano (AQUINO, 1981). Desta forma, cabe ao gestor estar ciente de sua função de motivar os funcionários para que a corporação possa alcançar de maneira mais eficaz os seus objetivos.

Também é seu papel, se preocupar constantemente com o aspecto preventivo da motivação, ou seja, deve provocar motivos satisfatórios para que os funcionários trabalhem motivados. Denota-se incômodo para o gestor quando este se depara em situações de descontentamento pelos funcionários, por não ter feito planejamento de seu sistema motivacional. A execução de motivação corretiva, nestas situações exhibe vulnerabilidade do trabalho do gestor, expondo-o a situações por não muito cômodas (CLARET, 1998).

### **4.3 Limitações**

Devido ao pesquisador também ser funcionário da empresa estudada, houve certa desconfiança dos entrevistados em relação ao uso dos resultados obtidos que posteriormente poderiam vir a prejudicá-los ou expô-los.

A área de vendas da empresa corresponde a 650 colaboradores alocados em todo território nacional, o que impede que a pesquisa alcance 100% do grupo, focando então 1,5% destes, que estão fisicamente no Plano Piloto em Brasília. Desta forma, não é possível fazer generalização.

Por fim, o fato de a empresa ser ligada a uma instituição financeira pública, a afasta das outras empresas do mesmo segmento que atuam de forma mais diversificada no varejo de seguros, sendo assim um ambiente diferenciado do que a maioria vive. Portanto, qualquer tipo de genealogia também não deve ser aceita.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na conjuntura atual do mercado, é muito importante manter os colaboradores motivados para que a empresa alcance seus objetivos. Para tal, a remuneração variável pode ser usada como uma poderosa ferramenta, pois consegue na maioria dos casos um aumento de produtividade, na remuneração e conseqüentemente dos resultados para a organização.

Um elogio do administrador, empresário, para com seu funcionário, de forma com que ele perceba que o crescimento da corporação é também o seu crescimento, é um impulso extraordinário para que faça um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazerem isso. As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o seu trabalho saia com um nível inferior. Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano.

Se uma organização qualquer tiver os objetivos dos trabalhadores diferentes do da empresa, das duas uma, ou a empresa esta política e organizacionalmente desorganizada e carente de maiores recursos ou o trabalhador está desajustado ou infeliz.

A chave da solução do problema motivacional das empresas de um modo geral está no seu diagnóstico e de um planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física.

A utilização de um plano de remuneração variável como método motivacional não trará os resultados esperados se não for implantada com outras ações dentro da própria empresa, sejam elas políticas, culturais ou estratégicas. Tal afirmação justifica-se no fato dos resultados apresentados por este estudo, mostrarem uma preocupação com ambiente de trabalho, perspectivas de crescimento e valorização. Desta forma, se a empresa deseja melhorar o aspecto motivacional dos colaboradores, primeiramente deve-se entender que os funcionários não vivem

somente de sua remuneração, e também necessitam de outras variáveis importantes como relacionamento, segurança, fatores higiênicos e políticos.

Uma empresa onde se tem um ambiente sinérgico, em harmonia entre as áreas e pessoas, com bom relacionamento vertical e horizontal, além de a empresa se mostrar preocupada com o bem estar do funcionário, trará resultados tão satisfatórios no quesito motivação de seus funcionários, que em certos casos a implantação de uma política de remuneração variável não resultará tão significativa quanto outras ações citadas.

Os resultados expostos neste trabalho podem ser utilizados pela empresa para melhor entendimento das consequências que um modelo de remuneração variável traz tanto para os resultados da empresa como para a vida do profissional que hoje é um ponto de extrema relevância nas corporações e caso de estudos e preocupações constantes das empresas que almejam estar entre as melhores.

O estudo serve também de base para futuros estudos acadêmicos de forma a propiciar conhecimento e experiência tanto das teorias que embasam o estudo, quanto do convívio corporativo que foi utilizado para o estudo.

## REFERENCIAS

A EMPRESA do ano. Revista Exame, Rio de Janeiro, 18 ago. v.30, n.18.1996.

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. Psicologia Aplicada à Administração. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

APRENDENDO a assimilar as mudanças, HSM Management, n.2, mai/jun. 1997.

AQUINO, Cléber Pinheiro D. G. Administração de Recursos Humanos: Uma introdução. São Paulo. Atlas, 1981.

AZEVEDO, Ivayr T. Recursos humanos nas Organizações. In: Executivo. Porto Alegre: v.1, n.3, p.7-12, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGER, Peter. A Construção Social da Realidade: Trabalho de Sociologia do conhecimento. Rio de Janeiro, Ed. Vozes, 1986.

BLANKSTAD, Michael. Recursos Humanos: promover é o único caminho? HSM Management, mar/abr. 1997.

CARLEIAL, Liana M. F. Trabalho em tempos de novas tecnologias: Velhos e novos desafios. Revista Proposta, n.72, mar/maio 1997.

CESAR, M. J. (1998). Serviço Social e reestruturação industrial, requisições e condições de trabalho profissional. In M. J. Cesar (Org.), A nova fábrica de consensos: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao Serviço Social. São Paulo: Cortez.

CHIAVENATO, L. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1991.

CLARET, Martin. A essência da Motivação. Ed. Martin Claret, 1998.

CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança. Ed. Atlas, 1995

DA MATTA, Roberto. O que faz o Brasil, Brasil? Rio de Janeiro, Rocco, 1984.

DAVIS, Keith e NEWSTRON, John W. Comportamento humano no Trabalho. São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.

DECIDIR, A revista de quem decide. Rio de Janeiro, dez. 1995.

FISCHLOWITZ, Estanislau. Valorização dos Recursos Humanos no Brasil. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

FLEURY, Maria Tereza Lima e FISCHER, Rosa Maria. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Atlas, 1989.

FRANKI, Victor E. Man's search for meaning. New York: Simon and Schuster, 1962.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002. 175 p.

GONILIART e KELLY, Francis J. Revista Transformando a organização. São Paulo, 1997.

HENRY e BLANCHARD . Psicologia para Administradores. Ed. Epu, 1986.

IMAN, Instituto. Inovação e Melhoramento na Administração Moderna. São Paulo: [s.n.], 1996.

JOHNSON, Mike. Dossiê: como fazer carreira. HSM Management, Maio/Jun. 1997.

KANNANE, Roberto. Comportamento Humano nas organizações. Atlas, [s.l.]: 1995.

KONDO, Yoshio. Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento. Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Ed. Gente, 1994.

LAURENCE e HORSCH. Desenvolvimento Organizacional: diagnóstico e ação. São Paulo, Editora Edgard Blucher, 1969.

LESSA, Jadir. A construção do poder pessoal. Rio de Janeiro, Editora da SAEP, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. Motivação no Trabalho. Ed. Fundação Getúlio Vargas 1980.

MARCHETTI, Sérgio Henrique. A Organização de aprendizagem: a mudança e os líderes transformacionais. Revista: Novas Fronteiras, TED, Rio de Janeiro, p. 18-16, jun.1997.

PETERS, Tom. Corra. Revista Exame, Rio de Janeiro, n.18, p.108-4, ago. 1997.

PONTES, B. R. Administração de cargos e salários. São Paulo: TR. 1996.

QUALIDADE TOTAL. Lund Editores Associados, v.4, n-10, jul/ago. 1996.

REVISTA SER HUMANO. Makron Books do Brasil, v. 31, n.119, abril, 1997.

RIBEIRO, Dr. Lair. Auto-Estima. 3.ed. Rio de Janeiro, Editora: Objetiva, 1994.

ROCHA, Duílio R. Fundamentos Administrativos das Organizações. Fortaleza: Unicef, 1993.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO APLICADO

- 1) Idade
 

Menos de 20 anos	[ ]	Entre 25 e 30 anos	[ ]
Entre 20 e 25 anos	[ ]	Acima de 30 anos	[ ]
  
- 2) Sexo
 

Masculino	[ ]
Feminino	[ ]
  
- 3) Grau de escolaridade
 

Nível médio	[ ]
Superior Incompleto	[ ]
Superior Completo	[ ]
Pós-Graduação/Mestrado/Doutorado	[ ]
  
- 4) Tempo na empresa
 

Menos de 01 ano	[ ]
01 a 02 anos	[ ]
02 a 04 anos	[ ]
Mais de 04 anos	[ ]
  
- 5) Como você define seu relacionamento com seus superiores?
 

Ruim	[ ]	Bom	[ ]	Excelente	[ ]
Regular	[ ]	Ótimo	[ ]		
  
- 6) Qual sua satisfação com a remuneração fixa recebida?
 

Ruim	[ ]	Bom	[ ]	Excelente	[ ]
Regular	[ ]	Ótimo	[ ]		
  
- 7) Qual sua satisfação com a remuneração variável recebida?
 

Ruim	[ ]	Bom	[ ]	Excelente	[ ]
Regular	[ ]	Ótimo	[ ]		
  
- 8) Qual sua satisfação com a carga horária exercida na empresa? (se ela é condizente com sua remuneração e obrigações)
 

Ruim	[ ]	Bom	[ ]	Excelente	[ ]
Regular	[ ]	Ótimo	[ ]		

9) Qual sua motivação referente à possibilidade de crescimento dentro da empresa?

Ruim [ ]                      Bom [ ]                      Excelente [ ]  
Regular [ ]                      Ótimo [ ]

10) Como você define seu relacionamento com os colegas?

Ruim [ ]                      Bom [ ]                      Excelente [ ]  
Regular [ ]                      Ótimo [ ]

11) Como você sente sua motivação interpessoal?

Ruim [ ]                      Bom [ ]                      Excelente [ ]  
Regular [ ]                      Ótimo [ ]

12) Qual o nível de valorização que a empresa oferece a você?

Ruim [ ]                      Bom [ ]                      Excelente [ ]  
Regular [ ]                      Ótimo [ ]