

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

PEDRO ANÍSIO AQUINO MAIA

**O IMPACTO DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU
RESULTADOS (PLRS) SOBRE O COMPROMETIMENTO E MOTIVAÇÃO
DOS TRABALHADORES NO ÂMBITO DAS COOPERATIVAS DE
ELETRIFICAÇÃO RURAL DO RIO GRANDE DO SUL:
ESTUDOS DE CASO DA CERTAJA, CERTEL E CRELUZ**

Porto Alegre, 2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

PEDRO ANÍSIO AQUINO MAIA

**O IMPACTO DOS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU
RESULTADOS (PLRS) SOBRE O COMPROMETIMENTO E MOTIVAÇÃO
DOS TRABALHADORES NO ÂMBITO DAS COOPERATIVAS DE
ELETRIFICAÇÃO RURAL DO RIO GRANDE DO SUL:
ESTUDOS DE CASO DA CERTAJA, CERTEL E CRELUZ.**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

Porto Alegre, 2003

***Dedico este trabalho
a meu pai, José de Anchieta Maia, e
à minha tia-avó, Adalgisa Morais de Oliveira,
que sempre me apontaram o estudo
como o caminho correto.***

AGRADECIMENTOS

Foi muito gratificante realizar este trabalho, não só pelos resultados, mas pelo processo em si. É devo isso, em grande parte, às pessoas que me auxiliaram nesta caminhada e às quais desejo agradecer.

Impossível, neste espaço, nomear a todos os que, de uma ou outra maneira, deram a sua inestimável contribuição, porém aproveito o momento para mencionar algumas pessoas cujas participações diretas foram fundamentais.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Prof^a. Tania Nunes da Silva, que, com sua “suave firmeza”, proporcionou-me aquilo que eu mais precisava: segurança na escolha dos caminhos corretos e confiança em mim mesmo.

Agradeço, também, ao Prof. João Luiz Becker, pela sua disposição em me ajudar. Sua impressionante capacidade de transformar “fórmulas” em “soluções”, aos olhos dos leigos, deu-me a visão necessária para realizar o tratamento estatístico dos dados levantados nesta pesquisa.

Agradeço aos senhores Frederico Damião Arnt Bavaresco, Egon Édio Höerlle e Elemar Battisti, presidentes, respectivamente das cooperativas Certaja, Certel e Creluz, primeiramente, pela confiança depositada em meu trabalho, abrindo as portas das empresas para a sua realização e, também, pela colaboração incondicional, incentivando a participação de seus liderados e contribuindo com valiosas informações, baseadas em sua vasta experiência como gestores de cooperativas.

Agradeço aos meus colegas da Certaja e das outras cooperativas, que participaram desta pesquisa, pela disposição em colaborar e, em especial: a Gelma Fazenda Dutra, responsável pela aplicação do questionário na Certaja; a Rafael dos Santos Vargas, que auxiliou na digitação dos dados, e aos entrevistados pelas excelentes contribuições pessoais.

Finalmente, agradeço a Lilian Dreyer, minha parceira de longos anos, cujos conselhos e apoio emocional não só contribuíram, mas foram determinantes para a realização deste trabalho.

RESUMO

As Cooperativas de Eletrificação Rural do Rio Grande do Sul (RS) representam um importante meio para a conquista do desenvolvimento econômico e social das populações rurais deste Estado. Atualmente, essas organizações são responsáveis pela distribuição de energia elétrica para quase 40% do total de propriedades gaúchas eletrificadas na área rural, contribuindo, significativamente, entre outras coisas, para: a fixação do homem ao campo, produção de alimentos, interiorização de indústrias e serviços, etc. O avanço da globalização e a reforma do Sistema Elétrico Brasileiro introduziram a concorrência, antes praticamente inexistente, no ambiente econômico das cooperativas. Com isso, essas empresas passaram, a partir da década passada, a preocupar-se bem mais com aspectos relativos à competitividade, tais como gestão de processos, qualidade e produtividade. Alinhando-se os princípios de cooperação que fundamentam a filosofia dessas organizações com um novo paradigma de gestão focado no ser humano, a capacitação pessoal, o comprometimento com a empresa e a motivação para o trabalho do quadro funcional passaram a ser prioridades. Nesse contexto, inserem-se práticas administrativas como os Programas de Participação nos Lucros ou Resultados (PLR). Nesse sentido, este trabalho busca, basicamente, através de um estudo de caso múltiplo em que são estudados os PLRs de três cooperativas, avaliar como estes programas estão impactando o comprometimento e a motivação dos funcionários destas empresas. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva que adota uma análise em parte qualitativa e, em parte, quantitativa. Na parte qualitativa, o autor buscou a opinião dos gestores das empresas analisadas através de entrevistas semi-estruturadas. Um questionário (escala Likert), aplicado a todos os funcionários das cooperativas estudadas, serviu de base para a fase quantitativa deste estudo. Os resultados encontrados apontam para um impacto positivo dos PLRs sobre o comprometimento e motivação dos funcionários das cooperativas estudadas e descrevem as variações deste impacto sobre os diversos estratos demográficos destas cooperativas. Com base no cruzamento das variáveis estudadas e na comparação entre os casos das três cooperativas, buscou-se, no final, apontar alguns fatores críticos para o sucesso na implantação e desenvolvimento dos PLRs, com o objetivo de auxiliar os gestores que já utilizam ou pretendem utilizar este instrumento.

Palavras-chave: Comprometimento – Cooperativas – Recursos humanos

ABSTRACT

The Cooperatives of Rural Electrification of Rio Grande do Sul (RS) represent an important means for the achievement of social and economic development for the rural populations of this State. Nowadays, these organizations are responsible for the distribution of electric power to nearly 40% of the total number of electrified properties in the rural areas of Rio Grande do Sul, significantly contributing, among other things to: the permanence of men in the countryside, food production, set up of industries and creation of services in the countryside etc. The advance of globalization and the reform of the Brazilian Electric system brought the competition, which was then practically inexistent in the economic environment of the cooperatives. Thus, as from the last decade, these companies started worrying much more about aspects related to competitiveness, such as process management, quality and productivity. Aligning the rules or principles of cooperation, which are the basis of these organizations' philosophy, with a new management paradigm focused on the human being, personal development, staff's commitment to the company and work motivation has become the priority. In this context, administrative practices are inserted, such as the Programs of Participation in Profits or Results. (PLR). In this way, this work basically attempts, through a multiple case study in which the PLRS of three cooperatives are studied, to evaluate how these programs are impacting on the staff's commitment and motivation at these companies. It is an exploratory and descriptive research, which adopts an analysis that is both qualitative and quantitative. In the qualitative part, the author sought the opinion from managers at the analyzed companies by means of semi-structured interviews. A questionnaire (Likert scale) that was applied to all the employees of the studied cooperatives served as the basis for the quantitative stage of this study. The results obtained convey a positive impact of the PLRS on the staff's commitment and motivation at the analyzed cooperatives and describe the variations of this impact on the several demographic layers of these cooperatives. Based on the assessment of the variables studied and the comparison among the cases of the three cooperatives, it was attempted, at the end, to point out some critical factors to the success in the implementation and development of the PLRS, with the aim of assisting the managers who either employ it or intend to employ this tool.

Key Words: Commitment – Cooperatives – Human resources

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE ABREVIATURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	18
1.2 OBJETIVO GERAL	19
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.4 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA	19
2 REFERÊNCIA SOBRE O AMBIENTE – AS COOPERATIVAS	21
2.1 ORIGEM	21
2.2 PARTICULARIDADES	24
2.3 O COOPERATIVISMO NO BRASIL E O NO RIO GRANDE DO SUL	24
2.4 TIPOLOGIA	25
2.5 AS COOPERATIVAS DE ELETRIFICAÇÃO.....	26
2.5.1 Breve Histórico.....	27
2.5.2 O Caso do Estado do Rio Grande do Sul.....	28
2.5.3 A Busca da Competitividade	29
2.6 O SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA E AS COOPERATIVAS	30
3 REFERENCIAL CONCEITUAL.....	32
3.1 A EMPRESA COMPETITIVA X RH ESTRATÉGICO.....	32
3.2 COMPROMETIMENTO.....	35
.3.2.1 Antecedentes do Comprometimento Afetivo	37
3.3 MOTIVAÇÃO.....	39
3.3.1 As Primeiras Visões sobre Motivação	40
3.3.2 Visões Contemporâneas da Motivação	41
3.4 COMPROMETIMENTO X MOTIVAÇÃO X COMPETITIVIDADE	46

3.5	ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO: AS PRÁTICAS.....	47
3.6	SISTEMAS DE RECOMPENSAS FINANCEIRAS COMO PRÁTICAS E <i>ENVOLVIMENTO</i>	50
3.6.1	Pagamento por Desempenho ou Mérito	50
3.6.2	Pagamento por Habilidades.....	51
3.6.3	Participação em Ações	52
3.6.4	Participação nos Resultados.....	52
3.6.5	Participação nos Lucros.....	54
3.6.6	Participação nos Lucros x Participação nos Resultados.....	55
3.6.7	A Participação dos Lucros ou Resultados (PLR) no Brasil	56
3.7	RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO	58
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
4.1	ANÁLISE DE DOCUMENTOS	62
4.2	QUESTIONÁRIO	63
4.2.1	Elaboração do Questionário	63
4.2.2	Teste Piloto do Questionário	67
4.2.3	Aplicação do Questionário e População-alvo.....	68
4.2.4	Perfil dos Respondentes	68
4.2.5	Validade e Confiabilidade do Questionário	71
4.2.5.1	Confiabilidade da Primeira Escala	71
4.2.5.2	Confiabilidade da Segunda Escala	73
4.2.5.3	Confiabilidade da Terceira Escala	74
4.2.5.4	Confiabilidade da Quarta Escala.....	76
4.3	ENTREVISTAS.....	77
4.3.1	Objetivos das Entrevistas	78
4.3.2	Público-Alvo das Entrevistas	77
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS.....	80
5.1	CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE ELETRIFICAÇÃO ANALISADAS	80
5.1.1	A Certaja	80
5.1.1.1	As Práticas de <i>Envolvimento</i> da Certaja	81
5.1.1.2	O Sistema de Remuneração da Certaja	82

5.1.2 A Certel	82
5.1.2.1 As Práticas de <i>Envolvimento</i> da Certel.....	83
5.1.2.2 O Sistema de Remuneração da Certel.....	84
5.1.3 A Creluz	85
5.1.3.1 As Práticas de <i>Envolvimento</i> da Creluz.....	86
5.1.3.2 O Sistema de Remuneração da Creluz.....	87
5.2 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS PLRs.....	87
5.2.1 O ProM120 da Certaja	87
5.2.1.1 Características Gerais: PR ou PL?.....	87
5.2.1.2 Mais sobre as Metas.....	88
5.2.1.3 Origem.....	88
5.2.1.4 Acompanhamento e Divulgação.....	89
5.2.1.5 Dificuldades com o ProM120.....	89
5.2.1.6 Pontos Positivos.....	91
5.2.2 O PROPAR da Certel	92
5.2.2.1 Características Gerais: PR ou PL? – Evolução.....	92
5.2.2.2 Mais sobre as Metas.....	93
5.2.2.3 Origem.....	94
5.2.2.4 O PROPAR Plus.....	94
5.2.2.5 Dificuldades com o PROPAR.....	95
5.2.2.6 Pontos Positivos.....	97
5.2.3 A Participação nos Lucros da Creluz	98
5.2.3.1 Características Gerais.....	98
5.2.3.2 Origem e Objetivos.....	98
5.2.3.3 A Tentativa de Setorizar.....	99
5.2.3.4 Quanto ao Valor dos Prêmios.....	100
5.2.3.5 Pontos Positivos e Negativos.....	100
5.2.4 Comparação entre os Três Casos	100
5.2.4.1 Comentários sobre a Comparação dos Três casos.....	101
5.2.5 A Opinião dos Funcionários	102
5.3 ANÁLISE QUANTITATIVA.....	105
5.3.1 O Impacto do ProM120 na Certaja	105
5.3.1.1 Nível Salarial.....	106
5.3.1.2 Nível Hierárquico.....	109

5.3.1.3	Tempo de Empresa.....	111
5.3.1.4	Idade.....	112
5.3.1.5	Escolaridade.....	112
5.3.1.6	Sexo.....	114
5.3.2	O Impacto do PROPAR na Certel.....	115
5.3.2.1	Nível Salarial.....	116
5.3.2.2	Nível Hierárquico.....	118
5.3.2.3	Tempo de Empresa.....	120
5.3.2.4	Idade.....	120
5.3.2.5	Escolaridade.....	121
5.3.2.6	Sexo.....	123
5.3.3	O Impacto da Participação nos Lucros, na Creluz.....	124
5.3.3.1	Nível salarial.....	124
5.3.3.2	Tempo de Empresa.....	126
5.3.3.3	Idade.....	127
5.3.3.4	Escolaridade.....	127
5.3.3.5	Sexo.....	128
5.3.4	Comparação entre os Três Casos – Certaja, Certel e Creluz.....	129
5.3.4.1	Comentários.....	132
5.3.5	Decomposição Analítica das Variáveis.....	134
5.3.5.1	Uma Questão de Justiça.....	138
5.3.5.2	Consideração com o Funcionário.....	139
5.3.5.3	Alinhamento de Objetivos.....	139
5.3.5.4	Os PLRs são Desafiadores?.....	140
5.3.5.5	A Importância do Prêmio.....	140
5.3.6	Sugestões de Melhorias.....	141
5.3.6.1	Sugestões de Melhorias para o ProM120 da Certaja.....	141
5.3.6.2	Sugestões de Melhorias para o PROPAR da Certel.....	143
5.3.6.3	Sugestões de Melhorias para o Programa de Participação nos Lucros da Creluz.....	144

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	146
6.1 EM RELAÇÃO AO CONTEXTO	146
6.2 A QUESTÃO DOS INDICADORES.....	147
6.3 A QUESTÃO DA JUSTIÇA.....	148
6.4 QUANTO AO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO.....	148
6.5 QUANTO AO VALOR DO PRÊMIO	149
6.6 A EVOLUÇÃO DOS PLANOS	149
6.7 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	150
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	152
ANEXO A – LEI Nº 10.101 – TEXTO INTEGRAL.....	157
ANEXO B – ESBOÇO DO QUESTIONÁRIO	159
ANEXO C – ESBOÇO DO ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM O NÍVEL GERENCIAL	164

LISTA DE ABREVIATURAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ARH	Administração de Recursos Humanos
FECOERGS	Federação das Cooperativas de Energia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul
MP	Medida Provisória
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ONS	Operador Nacional do Sistema
PL	Programa de Participação nos Lucros
PLR	Programa de Participação nos Lucros ou Resultados
PR	Programa de Participação nos Resultados
RH	Recursos Humanos

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	As cooperativas brasileiras.....	26
Tabela 2	Quantidade de respondentes do questionário, por cooperativa.....	68
Tabela 3	Perfil de idade dos respondentes do questionário na Certaja, Certel e Creluz.....	69
Tabela 4	Perfil de gênero dos respondentes do questionário na Certaja, Certel e Creluz.....	69
Tabela 5	Perfil de tempo de empresa dos respondentes do questionário na Certaja, Certel e Creluz.....	69
Tabela 6	Perfil de escolaridade dos respondentes do questionário na Certaja, Certel e Creluz.....	70
Tabela 7	Perfil de nível salarial dos respondentes do questionário na Certaja, Certel e Creluz.	70
Tabela 8	Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre o comprometimento afetivo”.....	72
Tabela 9	Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre o comprometimento afetivo”, excluindo os itens 2 e 5.	72
Tabela 10	Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre a motivação para o trabalho”.....	73
Tabela 11	Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre a motivação para o trabalho”, excluindo o item 8.	74
Tabela 12	Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre antecedentes ao comprometimento”.....	75
Tabela 13	Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre antecedentes ao comprometimento”, incluindo as questões 4 e 9 do questionário.....	76

Tabela 14	Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre antecedentes à motivação”.....	77
Tabela 15	Classificação final das categorias de respostas à questão 37 do questionário, segundo o pesquisador.....	103
Tabela 16	Média das variáveis comp, motiv, antmotiv e antcomp na Certaja.....	106
Tabela 17	Médias de nível salarial x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv (caso Certaja)	107
Tabela 18	Médias de nível hierárquico x comp, motiv, antcomp e antmotiv....	109
Tabela 19	Médias de tempo de empresa x comp, motiv, antcomp e antmotiv.	111
Tabela 20	Médias de idade x comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	112
Tabela 21	Médias de escolaridade x comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	113
Tabela 22	Médias de gênero x comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	115
Tabela 23	Média das variáveis comp, motiv, antmotiv e antcomp na Certel....	115
Tabela 24	Médias de nível salarial x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	117
Tabela 25	Médias de nível hierárquico x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	118
Tabela 26	Cruzamento das variáveis “nível salarial x nível hierárquico.....	119
Tabela 27	Médias de tempo de empresa x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	120
Tabela 28	Médias de “idade do funcionário” x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	120
Tabela 29	Médias de “escolaridade” x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	121
Tabela 30	Tabela de médias de “gênero do funcionário” x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	123
Tabela 31	Média das variáveis comp, motiv, antmotiv e antcomp na Creluz...	124
Tabela 32	Tabela de médias de nível salarial x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	124
Tabela 33	Tabela de médias de tempo de empresa x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	126

Tabela 34	Médias de “idade do funcionário” x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	127
Tabela 35	Tabela de médias de nível de escolaridade x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	127
Tabela 36	Médias de “gênero do funcionário” x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	128
Tabela 37	Tabela de médias de “cooperativa” x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	129
Tabela 38	Médias dos itens da escala da variável <i>comp</i> : “Impacto do PLR sobre o comprometimento afetivo do funcionário com a empresa..	134
Tabela 39	Médias dos itens da escala da variável <i>motiv</i> : “Impacto do PLR sobre a <i>motivação dos funcionários para o trabalho</i> ”.....	135
Tabela 40	Médias dos itens da escala da variável <i>antmotiv</i> “Impacto do PLR sobre variáveis antecedentes à <i>motivação para o trabalho</i> ”.....	136
Tabela 41	Médias dos itens da escala da variável <i>antcomp</i> : “Impacto do PLR sobre variáveis antecedentes ao <i>comprometimento afetivo com a empresa</i> ”	137
Tabela 42	Sugestões marcadas pelos funcionários da Certaja para melhorias no ProM 120.....	142
Tabela 43	Sugestões marcadas pelos funcionários da Certel para melhorias no PROPARG.....	143
Tabela 44	Sugestões marcadas pelos funcionários da Creluz para melhorias no Programa de Participação nos Lucros.....	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	As transformações do papel de administrador de RH.....	33
Figura 2	Integração entre dois conceitos multidimensionais do comprometimento.....	36
Figura 3	A hierarquia das necessidades de Maslow.....	41
Figura 4	Teoria do Reforço.....	45
Figura 5	Participação nos lucros x participação nos resultados.....	56
Figura 6	RH estratégico.....	59
Figura 7	PLR nas Cooperativas de Eletrificação do Rio Grande do Sul.....	61
Figura 8	Detalhamento das questões do questionário estruturado.....	65
Figura 9	Perfil das pessoas entrevistadas em cada cooperativa.....	79
Figura 10	Resumo das características do PLR na Certaja Certel e Creluz.....	101
Figura 11	Médias de nível salarial x comp, motiv, antcomp e antmotiv1.....	107
Figura 12	Médias de nível hierárquico x comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	110
Figura 13	Médias de tempo de empresa x comp, motiv, antcomp e antmotiv....	112
Figura 14	Médias de escolaridade x comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	114
Figura 15	Médias de nível salarial x comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	117
Figura 16	Médias de nível hierárquico x comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	119
Figura 17	Médias de “idade do funcionário” x comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	121
Figura 18	Médias de escolaridade x comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	122
Figura 19	Médias de escolaridade x comp nos estratos Certel energia e Certel comercial.....	123
Figura 20	Médias de nível salarial x comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	126

Figura 21	Médias de nível escolaridade x comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	128
Figura 22	Médias de “cooperativa” x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv.....	130
Figura 23	Comparação das médias da variável “comp” nas três cooperativas em função do nível salarial dos funcionários.....	131
Figura 24	Comparação das médias da variável <i>motiv</i> nas três cooperativas em função do nível salarial dos funcionários.....	131
Figura 25	Comparação das médias da variável <i>comp</i> nas três cooperativas em função da escolaridade dos funcionários.....	132
Figura 26	Comparação das médias do item 31 nas três cooperativas em função do nível salarial dos funcionários	141

1 INTRODUÇÃO

Em dezembro de 1994, o Governo Federal editou a Medida Provisória (MP) nº 794, regulamentando um assunto tratado por todas as constituições do País, desde 1946, porém nunca antes transformado em lei, ou seja, a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas. A Constituição de 1988 estabeleceu, em seu artigo 7º, inciso XI: “a participação nos lucros ou resultados, desvinculada da remuneração, conforme definido em lei”. As expressões: “lucros **ou resultados**” e “desvinculada da remuneração” favoreceram uma regulamentação com “filosofia” de **remuneração variável**, baseada em princípios que nunca foram alterados nas diversas reedições desta MP. Entre esses princípios, destacam-se a não constituição de base para qualquer encargo trabalhista ou previdenciário, e a vinculação a programas e metas de produtividade e qualidade.

Em 19 de dezembro de 2000, a última versão da Medida Provisória foi aprovada pelo Congresso Nacional, transformando-se na Lei nº 10.101 (Anexo A), mantendo os princípios acima mencionados.

Do modo como foi formatada, esta lei permite o uso de programas de participação nos lucros ou resultados como forma de gestão, alinhando os objetivos estratégicos das empresas com incentivos aos trabalhadores que se comprometerem com estes objetivos. Segundo Marinakis (1997), a aplicação adequada desses programas possibilita um grande salto na gestão de recursos humanos e políticas salariais das empresas brasileiras, apresentando um grande potencial para melhorar o desempenho das mesmas.

Dentro de um contexto de economia globalizada, com o conseqüente aumento da competitividade, as empresas brasileiras são obrigadas a obter ganhos substanciais em seu desempenho, de modo que este possa vir a igualar e superar o dos concorrentes estrangeiros. Tal feito, acredita-se, passa, necessariamente, pela vontade e participação do maior ativo de qualquer organização: seu quadro funcional.

Sendo assim, o estudo e aplicação de novas técnicas de gestão, como, por exemplo, aquelas que buscam a integração e participação ativa do quadro funcional na busca de vantagens competitivas, passam a ser uma prioridade no contexto empresarial brasileiro.

1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Com a reformulação do Sistema Elétrico Nacional, a partir da criação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e a privatização das empresas estatais de energia, a competitividade chega, também, a este setor da economia brasileira.

As Cooperativas de Eletrificação Rural do Rio Grande do Sul que levam energia a quase 40% das propriedades rurais eletrificadas do Estado, conduzidas a esta nova realidade, vêm implantando mudanças em seus processos de gestão. Algumas dessas cooperativas já possuem programas de participação nos resultados, visando, além de cumprir a MP, também e principalmente, a alcançar um diferencial competitivo, via maior comprometimento e motivação de seus trabalhadores. Se esses programas, no entanto, do modo com estão sendo observados na prática, estão realmente conseguindo alcançar este objetivo, é uma dúvida que paira na cabeça dos dirigentes cooperativistas.

Assim, a principal indagação deste trabalho é: está realmente havendo uma contribuição positiva dos Programas de Participação nos Lucros¹ ou Resultados (PLR) para o aumento do comprometimento e da motivação dos funcionários das Cooperativas de Eletrificação Rural? Se essa contribuição existe, como ela está ocorrendo?

¹ Tecnicamente, as cooperativas não possuem “lucros”, e sim “sobras”, que devem ser distribuídas aos associados ou reinvestidas no negócio, conforme decisão a ser tomada na Assembleia Geral Ordinária (AGO). Entretanto, para fins de aplicação dos PLRs, estes dois conceitos são semelhantes.

1.2 OBJETIVO GERAL

Em consonância com a questão acima delineada, o objetivo geral desta pesquisa é analisar as características dos PLRs implantadas nas três cooperativas gaúchas de eletrificação escolhidas para estudo e avaliar sua repercussão no *comprometimento* e *motivação* dos funcionários dessas empresas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Destacam-se como objetivos específicos:

- a) descrever as características relevantes dos PLRs empregados nas cooperativas escolhidas;
- b) analisar e avaliar os PLRs adotados, assim como o contexto em que esses planos são aplicados nas cooperativas;
- c) avaliar o impacto dos PLRs sobre o *comprometimento* e a *motivação* dos funcionários das empresas estudadas.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa está estruturada em sete seções:

- a) a presente seção (Introdução) justifica o trabalho, explicitando a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos;
- b) a seção 2 (referência sobre o ambiente – as cooperativas) busca situar o leitor quanto ao ambiente empresarial em que a pesquisa foi realizada, uma vez que as cooperativas compõem um tipo singular de organização com algumas características que as diferem da empresa comum;
- c) a seção 3 (Referencial Conceitual) apresenta uma revisão bibliográfica focada nos conceitos de *comprometimento* e *motivação*, assim como nas estratégias empresariais de *envolvimento* do quadro funcional, com ênfase

nas recompensas financeiras. Ao final da seção, apresenta-se um resumo com o modelo teórico adotado neste trabalho;

- d) a seção 4 (Procedimentos Metodológicos) descreve as características metodológicas do presente estudo, detalhando os instrumentos de coleta de dados, assim como os processos de elaboração destes instrumentos;
- e) a seção 5 (Descrição e análise dos casos) é o “coração” do trabalho. Ali, cada caso é analisado com base nos dados obtidos. Primeiramente, fez-se uma caracterização dos contextos das cooperativas, a partir, principalmente, das entrevistas descritas na seção 4. Com base em análise qualitativa das respostas das entrevistas e análise de documentos, procede-se, a seguir, uma caracterização dos PLRs, avaliando-os a partir do referencial conceitual descrito na seção 3. Em seguida, a etapa quantitativa do trabalho avalia os resultados das respostas do questionário aplicado aos funcionários das cooperativas, conforme descrito na seção 4. Nessa etapa, buscou-se, também, avaliar os resultados à luz dos conceitos estudados;
- f) finalmente, a seção 6, buscando uma síntese, propõe-se a elaborar, com base nos resultados deste trabalho, sugestões para auxiliar os gestores de cooperativas de eletrificação (ou até mesmo de outras empresas) que possuem ou pretendem implantar PLRs, a realizar com sucesso o seu intento. Concluindo, apresentam-se sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERÊNCIA SOBRE O AMBIENTE – AS COOPERATIVAS

2.1 ORIGEM

Oliveira (1979) descreve, sucintamente, o cenário econômico e social dentro do qual se desenvolveram as bases do movimento chamado de Cooperativismo. No início do século XIX, em plena Revolução Industrial, a Europa passava por uma séria crise no campo social. Era a época das grandes invenções que, aplicadas na produção industrial, iriam influir, definitivamente, nas relações entre o capital e o trabalho e, conseqüentemente, no equilíbrio das relações sociais da época.

Nesse sentido, Oliveira (1979, p. 24) menciona que:

Demonstrando a aplicabilidade prática da máquina a vapor nas fábricas, Watt introduziu, também, uma reforma profunda na indústria. E Artwright, inventando o tear mecânico, subtraiu a fabricação e a arte do tecido do artesanato domiciliar, concentrando esses trabalhos dentro das fábricas. Assim, a mecanização da indústria, ao mesmo tempo em que gerava a formação das classes assalariadas, gerava o desemprego em massa e, conseqüentemente, a miséria coletiva e o desajustamento social.

A intranqüilidade social da época deu origem ao surgimento de ideologias e doutrinas radicais e revolucionárias, assim como desordens e revoluções em quase todos os países da Europa. Em 1848, Stuart Mill publicou seus *Princípios*, contrapondo-se à Escola Clássica da Economia, ao adicionar a presença do humano ao pensamento econômico e propugnar por uma *justiça social*. No mesmo ano, Marx e Engels lançaram o seu *Manifesto*, pregando a luta de classes.

Nesse ambiente, vários foram os pensadores cujos escritos e iniciativas estavam afinados com a “linha de pensamento” que, mais tarde, iria dar origem ao movimento que hoje é chamado de cooperativismo. Entre eles, destacam-se (OLIVEIRA, 1979):

- **Robert Owen** – Nascido em 1771, na Inglaterra, tornou-se, antes dos 30 anos, um dos maiores industriais da Europa. Constrangendo-se com o baixo nível de vida dos trabalhadores ingleses na época, tomou a iniciativa

de conceder revolucionários benefícios aos seus trabalhadores, conseguindo, com isto, sucesso surpreendente. Fundou comunidades, na América do Norte, baseadas na idéia da propriedade coletiva, buscando, eliminar a idéia do lucro e dos intermediários que, para ele, não deveriam existir;

- **Charles Fourier** – Foi contemporâneo de Robert Owen. Em obras como **Teoria dos Quatro Movimentos** (1808), **Unidade Universal** (1822) e **O Novo Mundo Industrial** (1829), divulgou suas idéias revolucionárias centradas em sentimentos coletivistas e associativos. Segundo Pinho (1997), Fourier imaginava resolver os males sociais através dos *falanstérios*, unidades auto-suficientes, semelhantes a grandes hotéis cooperativos, que reformariam a vida social, substituindo a unidade doméstica por grandes serviços coletivos;
- **Felipe Buchez** – Nascido em 1796, na Bélgica, formou-se em medicina. Preconizava para as associações de produção um capital social perpétuo, indivisível, impessoal e alienável, formado da quinta parte dos proventos obtidos. Este capital asseguraria a estabilidade da associação e seria continuamente acrescido pela entrada de novos associados;
- **Louis Blanc** – Nasceu em Madri, no ano de 1814. É considerado um dos criadores do socialismo de Estado e o teórico das associações cooperativas de produção. Para ele, a ajuda do Estado deveria ser transitória. Suas associações baseavam-se em certa autonomia, eram de cunho democrático e apoiavam-se na autodireção;
- **Charles Gide** – Considerado um grande doutrinador do cooperativismo, talvez o maior, dizia: “Não haverá, breve, aldeia nem vila que não tenha sua cooperativa, assim como nenhuma deixa de ter a sua subintendência, a sua escola e a sua igreja”.

Segundo Oliveira (1979), o nascimento oficial do cooperativismo deu-se em 1843, em Rochdale, Inglaterra. Vinte e oito tecelões, com salários aviltados pela mão-de-obra excedente ou desempregados, organizaram o que hoje se considera a primeira cooperativa – *Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Ltda*. Em 21 de

dezembro de 1844, formalizaram a nova sociedade e inauguraram o seu famoso armazém de *Toad Lane*, O Beco do Sapo.

Na ocasião, os chamados *pioneiros* formularam os *princípios* da nova sociedade. Esses *princípios*, segundo Pinho (1977), constituem a base do cooperativismo, encarado como movimento, doutrina ou técnica. Poucas modificações foram feitas sobre a redação original dos *princípios*: a primeira foi em 1854, pelos próprios pioneiros e, mais tarde, pelos cooperados presentes aos congressos da ACI (Aliança Cooperativa Internacional), em 1937 (Paris), em 1966 (Viena) e em 1995 (Manchester).

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2002), a redação mais atual destes princípios é a seguinte:

- adesão voluntária e livre – as cooperativas são organizações abertas a todas as pessoas, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas ou religiosas;
- gestão democrática e livre – são controladas pelos seus membros que participam ativamente da formulação de suas políticas e tomada de decisões. Cada associado tem direito a um voto sem nenhuma relação com a sua participação no capital social;
- participação econômica dos membros – os membros contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas e controlam-no democraticamente, destinando os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:
 - a) desenvolvimento de suas cooperativas através da criação de reservas;
 - b) benefícios aos membros na proporção de suas transações com a cooperativa;
 - c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;
- autonomia e independência – as cooperativas são organizações autônomas, controladas pelos seus membros;
- educação, formação e informação – as cooperativas promovem a educação e a formação de seus associados, representantes e trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das próprias cooperativas e do sistema como um todo;

- intercooperação – deve haver ativa cooperação entre as cooperativas, em plano local, nacional e internacional;
- interesse pela comunidade – as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros.

2.2 PARTICULARIDADES

Segundo Pinho (1977), a cooperativa é uma sociedade de pessoas, constituída para prestar serviços aos cooperados, que se distingue das demais sociedades pelas seguintes características:

- a) empresa sem fim lucrativo;
- b) cooperado usuário e empresário ao mesmo tempo;
- c) igualdade de direitos e obrigações dos cooperados, independente de suas participações no capital social da cooperativa;
- d) tratamento do capital como fator de produção a serviço do cooperado: o capital não rende juros.

2.3 O COOPERATIVISMO NO BRASIL E O NO RIO GRANDE DO SUL

A primeira cooperativa brasileira foi fundada pelo padre suíço Théodor Amstad, em Linha Imperial, no atual município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. Segundo Oliveira (1979, p. 30), foi lento o desenvolvimento do cooperativismo no Brasil, devido, principalmente à falta de apoio oficial. Após o advento da lei 22.239, de 1932, “que decretou, afinal, os fundamentos do cooperativismo puro em nosso meio”, a expansão do movimento adquiriu maior força. Foi no Rio Grande do Sul e em São Paulo que este sistema se desenvolveu mais, pois estes estados acolheram grande fluxo de imigrantes europeus, já conhecedores das vantagens do sistema cooperativista.

Conforme a OCB (2002), existem, no Brasil, atualmente, 7.026 cooperativas singulares, atendendo a 5 milhões de cooperados. Estas cooperativas singulares

são integradas através de *federações e centrais* (129), *confederações* (10), *organizações estaduais - OCES* (27) e da própria OCB.

2.4 TIPOLOGIA

Segundo Périus (2001, p. 63) a OCB classifica as sociedades cooperativas nos seguintes ramos:

- AGROPECUÁRIO: composto pelas cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperante.
- CONSUMO: composto pelas cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus cooperantes.
- CRÉDITO: composto pelas cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos de seus cooperantes.
- EDUCACIONAL: composto por cooperativas de professores, cooperativas de alunos de escola agrícola, cooperativas de pais de alunos e cooperativas de atividades afins.
- ESPECIAL: composto pelas cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas.
- HABITACIONAL: composto pelas cooperativas destinadas à construção, à manutenção e à administração de conjuntos habitacionais para o seu quadro social.
- INFRA-ESTRUTURA: composto pelas cooperativas cuja finalidade é atender, direta e prioritariamente, o próprio quadro social com serviços de infra-estrutura.
- MINERAL: composto pelas cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais.
- PRODUÇÃO: composto pelas cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e mercadorias, sendo os meios de produção propriedade coletiva, através de pessoa jurídica, e não propriedade individual do cooperante.
- SAÚDE: composto pelas cooperativas que se dedicam à preservação e à recuperação da saúde humana.
- TRABALHO: composto pelas cooperativas de trabalhadores de qualquer categoria profissional, para prestar serviço como autônomos, organizados num empreendimento próprio.
- TURISMO OU LAZER: composto pelas cooperativas que desenvolvem atividades na área do turismo e lazer.

As Cooperativas de Eletrificação Rural, ou de *Energia e Desenvolvimento*, como agora estão se autodenominando, que serão estudadas nesta pesquisa, pertencem ao ramo de INFRA-ESTRUTURA.

A Tabela 1 detalha, por ramo, a quantidade de cooperativas, cooperados e empregados de cooperativas no Brasil, segundo dados da OCB (dezembro/2001).

Tabela 1 – As cooperativas brasileiras

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	1587	822.294	108.273
Consumo	189	1.467.386	7.676
Crédito	1.038	1.059.369	20.680
Educacional	278	73.258	2.720
Especial	7	2.064	6
Habitacional	297	69.668	1.375
Infra-estrutura	187	576.299	5.431
Mineral	37	48.841	34
Produção	147	9.892	348
Saúde	863	327.191	21.426
Trabalho	2.391	322.735	7.443
Turismo e lazer	5	150	0
TOTAL	7.026	4.779.147	175.412

Fonte: OCB (2002). Elaborado por GETEC/Núcleo de banco de dados – dezembro/2001

Périus (2001) considera que esta classificação das cooperativas por *ramos* é ideologicamente equivocada, por trazer a visão de um cooperativismo classista. Segundo o autor, a legislação atual torna irrelevante a atividade do associado (ramos), classificando as cooperativas conforme o grau de organização da sociedade: a constituída por pessoas físicas (cooperativa singular = primeiro grau); a constituída por outras sociedades cooperativas (cooperativa central ou federação = segundo grau) e a constituída por federações (confederação = terceiro grau). Segundo Périus (2001, p. 67):

[...] não é fácil produzir uma tipologia ou uma classificação em vista das diversas formas de cooperativas que surgiram após o advento da liberdade cooperativista. Por certo, fora dos padrões oficiais e oficiosos, as cooperativas irão se desenvolver sem classificação, o que gerará muita criatividade.

2.5 AS COOPERATIVAS DE ELETRIFICAÇÃO

A Eletrificação Rural não representa um fim em si mesma, mas um meio eficaz à conquista do bem-estar das populações **rurais** e do seu desenvolvimento econômico e social.

Segundo a Federação das Cooperativas de Energia e Desenvolvimento Rural do Rio Grande do Sul – FECOERGS, fundamentalmente, pode-se considerar como quatro os seus objetivos, que se conjugam para oferecer uma contribuição valiosa e indispensável ao desenvolvimento auto-sustentado.

- 1º) Fixação do Homem ao Campo;
- 2º) Produção de Alimentos e de Matérias-Primas;
- 3º) Ampliação do Mercado Interno para Produtos Industrializados;
- 4º) Interiorização de Indústrias e Serviços.

Grande parte deste papel, no Rio Grande do Sul, foi e está sendo cumprido pelas Cooperativas de Eletrificação Rural, responsáveis pela distribuição de energia elétrica para, aproximadamente, 40% das propriedades rurais eletrificadas do Estado, como já foi mencionado anteriormente. Criadas, inicialmente, para atender a uma população carente deste serviço, as cooperativas, hoje, buscam sua viabilidade financeira e operacional, concorrendo com gigantes do ramo, e sua auto-suficiência energética, através da geração própria de energia.

Ainda na década de 1980, estabeleceu-se uma discussão interna sobre o papel do cooperativismo de eletrificação. A partir desta discussão, o objetivo das cooperativas tornou-se mais amplo, passando a se autodenominarem de *Cooperativas de Energia e Desenvolvimento*.

A integração do cooperativismo de *energia e desenvolvimento* rural é conduzida, no Brasil, pela Confederação Nacional das Cooperativas de Infra-estrutura – INFRACOOOP, e, no Rio Grande do Sul, pela FECOERGS. A partir de pesquisa em documentos do acervo desta federação, traçou-se um breve quadro da evolução histórica e situação atual desta forma de cooperativismo no Brasil e no Rio Grande do Sul.

2.5.1 Breve Histórico

Os primeiros movimentos de Cooperativas de Eletrificação Rural, no Brasil, surgiram no Rio Grande do Sul, no início da década de 1940, por iniciativa de habitantes de pequenos núcleos populacionais, como forma de viabilizar a eletrificação de suas residências. Já naquela época, as distribuidoras de energia

elétrica, que eram empresas privadas, tinham seus interesses limitados ao atendimento de grandes centros urbanos.

A primeira cooperativa de eletrificação fundada no Rio Grande do Sul foi a Cooperativa de Força e Luz de Quatro Irmãos, em 1941, localizada no Distrito de José Bonifácio, no município de Erechim. Tinha como objetivo gerar energia elétrica para a pequena localidade, sede de uma companhia colonizadora da região, que ali se instalou em 1911, a *Jewish Colonization and Association*. Esta companhia tinha a incumbência de implantar novas cidades em terras virgens e, na sua área de ação, foram criados os municípios de Jacutinga, Campinas do Sul e Sertão.

O Estatuto da Terra – Lei 4504/64 – que trata de legislação agrária deu ênfase à eletrificação rural e incentivo às cooperativas, e o Decreto 62.655/68 – regulamentou a execução de Serviço de Eletrificação Rural e sua expansão.

Em 1956, foi fundada a Cooperativa Regional de Eletrificação Teutônia Ltda - CERTEL, com sede no município de Teutônia-RS, a mais antiga do Brasil, que possui 35.617 associados (dez/2000). A maior cooperativa do Brasil é a Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural Coprel Ltda. - COPREL, fundada em 14 de janeiro de 1968, com sede no município de Ibirubá-RS, com 37.236 associados (dez/2000).

2.5.2 O Caso do Estado do Rio Grande do Sul

A eletrificação rural, pelos seus aspectos considerados gravosos à economia das empresas concessionárias, não é e nunca foi uma prioridade para as mesmas; prova é que apenas 30% das propriedades rurais brasileiras possuem os benefícios da energia elétrica.

O Estado do Rio Grande do Sul, graças ao trabalho desenvolvido pelas cooperativas de eletrificação e pela Concessionária Estatal – CEEE, energizaram, até dezembro de 1998, 370.000 propriedades rurais, número este que representava 80% das propriedades existentes no Estado, naquela data.

O Sistema Cooperativado Gaúcho de Energia, Telefonia e Desenvolvimento Rural é constituído, atualmente, por 15 cooperativas que levam energia elétrica à área rural de 320 municípios gaúchos, beneficiando a 190 mil estabelecimentos

rurais, o que representa 40% dos eletrificados no Rio Grande do Sul, e possui 54 mil quilômetros de redes de energia, por onde são distribuídos, mensalmente, 60 milhões de kwh.

As cooperativas atuam, também, diretamente na área urbana de 72 sedes municipais, porque as pequenas comunidades, ao longo do tempo, conquistaram a sua emancipação política, por possuírem uma infra-estrutura energética de boa qualidade que contribuiu, decisivamente, para alavancar o desenvolvimento auto-sustentado.

2.5.3 A Busca da Competitividade

Até o início da década de 1990, o foco da atuação das cooperativas era “levar a energia ao campo”, ou seja, eletrificar o maior número de propriedades possível, pois este foi o objetivo de sua criação. Questões como qualidade da energia, custos, produtividade e competitividade, apesar de consideradas, tinham relevância secundária diante da missão maior.

A reforma, basicamente comercial, do Sistema Elétrico Brasileiro, iniciada na metade dos anos 1990, introduziu novos elementos ao ambiente das cooperativas. Um deles foi a concorrência. De fato, o novo modelo prevê um ambiente altamente competitivo entre os agentes de distribuição de energia elétrica. No Rio Grande do Sul, parte da distribuidora estatal (CEEE) foi vendida para gigantes privados (AES-Sul e RGE).

O modelo prevê a possibilidade de consumidores ligados fisicamente a uma distribuidora poderem adquirir energia de outra, o que poderá levar à guerra de preços, a exemplo do que está acontecendo com a telefonia.

Outra novidade é a regulamentação das cooperativas como permissionárias de distribuição de energia elétrica. Até o momento, as cooperativas são enquadradas na legislação como consumidores comuns, que compram a energia da concessionária local e a distribuem aos associados, rateando os custos deste processo entre os mesmos.

No novo modelo, as cooperativas serão consideradas agentes prestadores de serviço público (distribuição de energia elétrica) com permissão federal, tendo, com

isso, que prestar contas ao governo sobre a qualidade da energia. Além disso, suas tarifas de revenda terão limites definidos pela ANEEL e pelo próprio mercado.

2.6 O SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA E AS COOPERATIVAS

O setor de energia elétrica brasileiro compõe-se, tradicionalmente, de três segmentos: *geração*, *transmissão* e *distribuição de energia*. O novo modelo, implantado com a já mencionada reforma do setor, criou um quarto segmento formado pela *comercialização de energia*, tornando a atividade comercial independente das outras, contrariamente a seu funcionamento no passado.

A *geração*, como o próprio nome diz, é responsável pela produção de energia através de usinas hidrelétricas, usinas térmicas (a gás, carvão ou nuclear) e outras fontes alternativas de menor expressão, como motor a diesel, energia solar, eólica, etc. Antigamente, este setor era exclusivo da área governamental, sendo conduzido por grandes empresas estatais. A reforma abriu a possibilidade de geração para empresas privadas, privatizando, inclusive, algumas estatais.

A *transmissão* é responsável pelo transporte de energia no “atacado” até as subestações elétricas que conectam este sistema ao sistema de *distribuição*. A energia é transportada através de cabos de alumínio e aço sustentados em grandes estruturas de metal (torres), em voltagens (tensão) de 138.000 volts ou mais (alta tensão). Este segmento permanece sob o controle estatal, sendo operado, atualmente pelo *Operador Nacional do Sistema – ONS*.

A maior parte do sistema de geração e distribuição de energia, no Brasil, é interligado, isto é, forma uma rede de usinas e linhas de transmissão que se conectam umas às outras, tornando impossível identificar a origem da energia consumida em determinado local.

A *distribuição de energia* é o último elo do sistema que chega ao consumidor final. É composto pelas redes elétricas de distribuição de energia em média tensão (13.800 volts ou mais) e baixa tensão (127, 220 ou 380 volts). A baixa tensão é própria para o uso doméstico e industrial. O segmento de *distribuição* é formado por grandes empresas estatais como a COPEL, do Paraná ou CEEE do Rio Grande do SUL; grandes empresas privadas multinacionais, como a AES, que atua nas regiões

sul e sudeste; e pequenas empresas, como as cooperativas de eletrificação. Estas últimas foram criadas, originalmente, para atender exclusivamente à área rural. Hoje, com a expansão de suas redes e emancipação de antigos distritos que se transformaram em sedes municipais, as cooperativas atendem, também, a muitas áreas urbanas.

As novas condições ambientais, como foi visto anteriormente, mudaram o foco das cooperativas, que passaram a se preocupar bem mais com a gestão de seus processos. A necessidade de atender às exigências quanto à qualidade da energia distribuída e, ao mesmo tempo, repassar esta energia a uma tarifa competitiva, sem comprometer a saúde financeira da empresa, direcionou a atenção dos dirigentes cooperativistas para a melhoria da gestão, antes em segundo plano. Sob esta ótica, a busca da capacitação, comprometimento e motivação do quadro funcional passou a ser uma prioridade. Neste contexto, inserem-se práticas administrativas como a remuneração variável que, segundo a visão dos dirigentes, deve ajudar a motivar os funcionários e comprometê-los com os objetivos da empresa, como será apreciado neste trabalho.

3 REFERENCIAL CONCEITUAL

Esta seção apresenta o ambiente conceitual deste trabalho, tentando identificar as relações entre competitividade, procedimentos de administração de recursos humanos (ARH), comprometimento e motivação dos funcionários. Baseando-se em alguns autores, evidencia-se como os programas de Participação dos Lucros ou Resultados (PLR), dentro de uma estrutura lógica de procedimentos, buscam capacitar melhor a empresa para enfrentar os desafios de um novo ambiente globalizado, particularmente, o desafio referente à necessidade de desenvolver maior competitividade.

3.1 A EMPRESA COMPETITIVA X RH ESTRATÉGICO

Segundo Albuquerque (1999, p. 218): “...*competitividade empresarial* é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, a longo prazo, posição sustentável no mercado”.

Em tempos de globalização, a questão da *competitividade* está sendo amplamente discutida e pesquisada, sendo considerada fundamental para a sobrevivência no mundo dos negócios. No Brasil, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade é um dos exemplos da preocupação do Governo Federal relativamente a esta questão. Entre as estratégias que podem tornar a empresa brasileira mais competitiva estão as relacionadas com a gestão de recursos humanos.

Segundo Guest & Hoque (apud OLIVEIRA, 1999, p. 239):

[...] a administração de recursos humanos deve estar ajustada às estratégias do negócio, as políticas de pessoal devem estar integradas entre si e os valores dos gerentes de linha devem estar suficientemente integrados e alinhados com a filosofia de pessoal para assegurar que eles implementarão as políticas e práticas de pessoal.

Milkovich & Boudreau (2000) destacam as novas funções do administrador de recursos humanos (RH), conforme a Figura 1. Partindo de um papel basicamente

auxiliar, fornecendo serviços e atuando como defensor de pessoas, a função de RH agrega responsabilidades, evoluindo para um papel cada vez mais estratégico (parceiro de negócios e agente de mudanças).

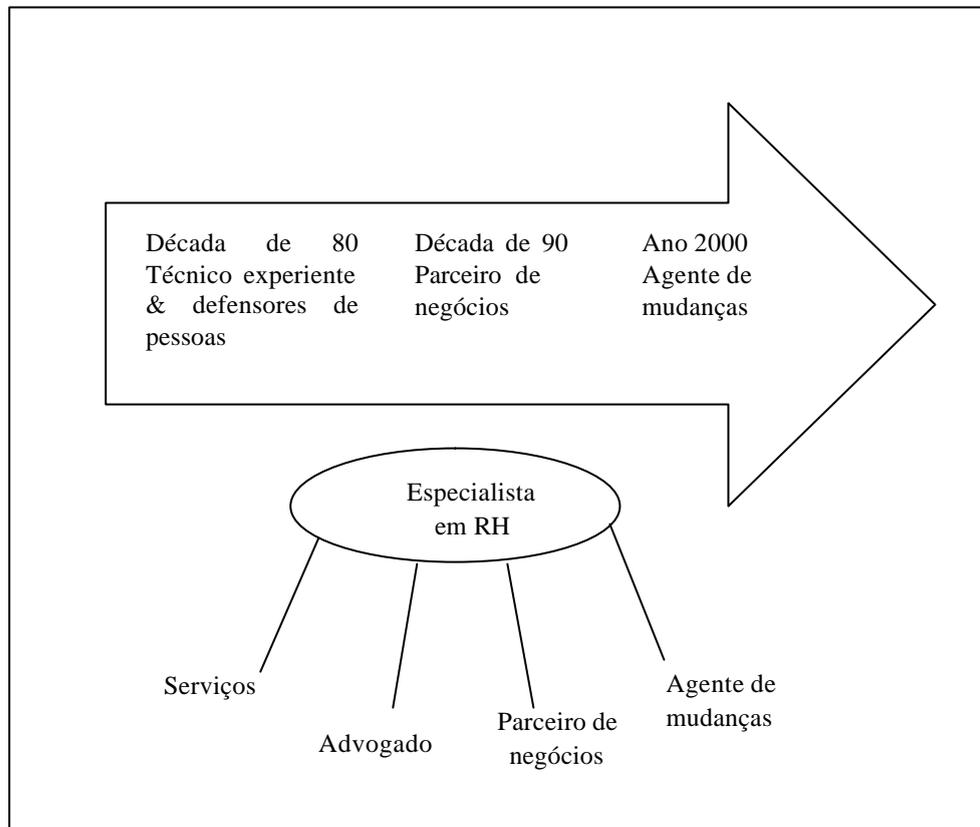


Figura 1 – As transformações do papel de administrador de RH

Fonte: MILKOVICH, George T & BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 26

Becker, Huselid & Ulrich (2001, p. 66) comparam a visão antiga da função de RH – basicamente administrativa e profissional –, com a nova ênfase, desenvolvida a partir da década de 1990, sobre a importância dos sistemas de RH em relação à estratégia de negócios. Segundo os autores: “As estratégias de RH fortemente coesas fracassarão se não passarem por reformulações periódicas que as alinhem à estratégia de negócios mais ampla (e geralmente em constante mutação) da empresa”.

Kochan & Useem (1992) dividem as discussões sobre as organizações competitivas em duas concepções bastante genéricas: A Concepção Tradicional e A Visão Transformada. Na Concepção Tradicional, o objetivo maior da organização é maximizar a riqueza dos acionistas. Sua eficácia é medida pelo máximo retorno sobre os investimentos, prevalecendo o comportamento oportunístico nas relações

entre os diversos participantes da organização. Destacam-se, entre as características principais desta concepção: estruturas de trabalho hierarquizadas; fronteiras claras e divisão de trabalho bem definida; autoridade; foco das decisões sobre critérios técnicos, econômicos e racionais, independente do contexto humano. Na Visão Transformada, o objetivo maior da organização é atender aos variados interesses e necessidades dos múltiplos atores envolvidos na organização: acionistas, empregados, consumidores e sociedade. A organização passa a ser reconhecida como um sistema complexo e integrado ao seu ambiente, devendo atender às expectativas dos múltiplos participantes interessados. Sua função crítica passa a ser a de coordenar a lealdade e o comprometimento dos participantes em relação à sua sobrevivência a longo prazo. Nessa abordagem, o *design* organizacional define fronteiras mais permeáveis entre papéis e unidades, e as participações individuais e coletivas são críticas para a eficácia dessas organizações.

Sobre este tema, Walton (1997) descreve duas estratégias básicas de abordagem à gestão da força de trabalho: a estratégia de *controle* e a estratégia de *comprometimento*.

A estratégia de controle é baseada na “administração científica” de Frederick W. Taylor. Entre seus pressupostos, destacam-se:

- a) divisão do trabalho em cargos pequenos, fixos;
- b) hierarquia bem definida;
- c) recompensa na base de um pagamento justo por um dia de trabalho justo;
- d) monitoramento e controle de desempenho individual baseado em padrões rígidos;
- e) metas de desempenho baseadas em padrões mínimos;
- f) “obediência” dos funcionários.

Devido às suas características, Albuquerque (1999) garante que a estratégia de controle tem as mesmas bases filosóficas da *concepção tradicional* da busca da competitividade. Por outro lado, para este autor, a *estratégia de comprometimento* tem seus pressupostos associados à visão transformada da gestão de pessoas nas organizações e baseia-se na crença de que o *comprometimento* dos empregados

melhora o desempenho da empresa. As pessoas são parceiras na produção e nelas se deve investir.

Neste ponto, convém aprofundar um pouco mais os conceitos de *comprometimento e motivação*.

3.2 COMPROMETIMENTO

Mowday, Porter & Steers (apud TEIXEIRA, 1994), após ampla revisão da literatura, apresentam um enfoque *afetivo* do comprometimento, definindo-o como a força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização, através de três fatores: 1º) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; 2º) um desejo de exercer considerável esforço a favor da empresa; 3º) um forte desejo de se manter membro da organização.

Meyer & Allen (1997) também usam o termo “afetivo” em sua conceituação. Segundo esses autores, são os seguintes os tipos e atitudes de *comprometimento*:

- a) afetivo – indica a identificação dos empregados com a organização;
- b) instrumental² (*continuance*) – refere-se à consciência dos custos relacionada ao propósito do empregado de deixar a organização e;
- c) normativo – diz respeito ao sentimento de obrigação em continuar no emprego.

A forma de *comprometimento* mais desejável é a *afetiva*, considerada a mais poderosa para alavancar a *motivação* para o trabalho. As práticas de gestão, na busca do comprometimento afetivo, podem levar ao comprometimento instrumental ou normativo que, por sua vez, podem não influenciar na *motivação* para o trabalho.

O empregado que recebe treinamento, por exemplo, segundo Meyer & Allen (1997), poderia desenvolver um *comprometimento afetivo* mais forte, caso percebesse nisto que a organização o estima e busca seu crescimento. Por outro lado, a percepção do treinamento, como uma oportunidade de promoção e melhores salários, pode levar a um *comprometimento instrumental*. Se, de outra forma, o

² Alguns autores brasileiros, como Barbosa & Faria (2000), referem-se ao “comprometimento instrumental” como “comprometimento de **permanência**”.

empregado percebesse a atitude da empresa como um esforço para satisfazer um desejo seu, poderia desenvolver um *comprometimento normativo*, um sentimento de lealdade que o reteria na organização como forma de retribuir o benefício.

Além dessas formas de comprometimento (afetivo, instrumental e normativo), Meyer & Allen (1997) identificam, através de várias pesquisas, “focos” para o comprometimento, isto é, com “o quê” existe o comprometimento: com a organização, com a equipe de trabalho, com o principal executivo, com o setor de trabalho, etc, dando origem a uma abordagem multidimensional, identificada pela matriz da Figura 2:

Foco do Comprometimento	Natureza do Comprometimento		
	Afetivo	Instrumental	Normativo
Organização			
Principal Executivo			
Unidade			
Gerente da Unidade			
Equipe			
Líder da Equipe			

Figura 2 – Integração entre dois conceitos multidimensionais do comprometimento.

Fonte: MEYER, J. P., ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place**: theory, research and application. Londres: Sage Publications, 1997. p. 21

O presente trabalho dispensará atenção, basicamente, ao conceito de *comprometimento afetivo com a organização* (cruzamento da primeira linha com a primeira coluna do quadro apresentado na Fig. 2), o qual, segundo Meyer & Allen (1997), tem sido o mais abordado entre as várias pesquisas existentes. Estes pesquisadores desenvolveram um questionário (escala com oito itens) para avaliar, entre os empregados, seus níveis de *comprometimento afetivo com a organização*. Como se verá adiante, na seção 4.2.1 (Elaboração do Questionário), o presente estudo faz uma adaptação do questionário proposto por Meyer & Allen, com o objetivo de sondar a influência dos PLRs sobre o *comprometimento*, conforme definido acima, dos empregados das cooperativas estudadas.

3.2.1 Antecedentes do Comprometimento Afetivo

Examinando inúmeras pesquisas que buscam avaliar a correlação entre o comprometimento afetivo e as variáveis consideradas hipoteticamente como suas antecedentes, Meyer & Allen (1997) agruparam estas variáveis nas seguintes categorias:

- 1) **características organizacionais:** entre elas, cita-se a *descentralização* ou administração participativa como fator positivo para o comprometimento. O *procedimento justo, nas políticas da empresa*, em processos como pagamento, tomada de decisões, etc. também é apontado como tendo correlação positiva com o comprometimento, conforme trabalhos de vários pesquisadores (KONOVSKI & COPRANZANO, 1991; SCHAUBROECK, MAY & BROWN, 1994; KIM & MAUBORGNE, 1993 apud MEYER & ALLEN, 1997). A *forma como uma política da empresa é comunicada* também apresenta influência no comprometimento afetivo, que se torna maior se a comunicação é adequada;
- 2) **características pessoais:** neste grupo destaca-se a *competência percebida* do empregado ou a adequação de suas habilidades com o trabalho. Segundo Meyer & Allen (1997), muitas evidências sugerem que a percepção das pessoas sobre sua própria competência contribui muito positivamente para o desenvolvimento do comprometimento afetivo. Mathieu & Zajac (1990 apud MEYER & ALLEN, 1997), em suas pesquisas, também relataram forte ligação entre estas variáveis;
- 3) **experiências no trabalho:** Neste grupo, destacam-se como influenciando positivamente o *comprometimento afetivo*, o *trabalho diversificado e não rotineiro* (variedade); o *grau de autonomia* ou poder de decisão do empregado; a *capacidade de desenvolver habilidades* e poder aplicá-las; a *participação nas decisões*, consentida e estimulada pelos gestores; a *coerência dos gestores* em relação às políticas organizacionais e outras decisões da empresa e o *tratamento com justiça e consideração* aos empregados, por parte dos gestores. Sobre o tratamento com consideração, Meyer & Allen (1997) apontam algumas pesquisas ilustrativas (BYCIO et al., 1995; DECOTIIS & SUMMERS, 1987 apud

MEYER & ALLEN, 1997). Algumas variáveis aparecem influenciando negativamente o comprometimento, entre elas: a *incompatibilidade de papéis*, onde as atribuições e habilidades dos empregados são incompatíveis e a *ambigüidade de papéis*, ou seja, quando há indefinição sobre as atribuições do empregado. Mathieu & Zajac (apud MEYER & ALLEN, 1997) apontam vários estudos mostrando que, provavelmente, o comprometimento afetivo será menor entre empregados que não têm certeza sobre o que se espera deles ou quando o que se espera conflita com suas capacidades.

Meyer & Allen (1997) ainda apontam outros temas correlacionados com o comprometimento afetivo dos empregados, entre eles:

- a) apoio aos funcionários, principalmente aos novos.** Pesquisas realizadas por Meyer & Allen (1997) apontam que novos funcionários que perceberam grande apoio por parte de seus empregadores, nos primeiros meses de trabalho, expressaram um comprometimento afetivo particularmente forte com a organização;
- b) congruência entre os objetivos pessoais e da organização.** Várias pesquisas relatam a importância desta confluência de objetivos para a melhoria do comprometimento (VANCOUVER, MILLSAP & PETERS, 1994; (REICHERS, 1996; VANCOUVER & SCHMITT, 1991 apud MEYER & ALLEN, 1997);
- c) percepção das práticas (de envolvimento) como motivadas por consideração e respeito aos empregados.** Koys (1988,1991 apud MEYER & ALLEN, 1997) relata a existência de grande comprometimento afetivo entre os empregados das empresas pesquisadas, à medida que estes percebem as práticas de envolvimento destas empresas como motivadas por consideração e respeito a eles. Inversamente, quando acreditam que as práticas são implementadas somente com o propósito de cumprir obrigações legais, estas não estão relacionadas com o comprometimento afetivo.

As próximas seções discutem o outro conceito chave do objetivo geral deste trabalho: a *motivação*.

3.3 MOTIVAÇÃO

Ferreira (1999) conceitua *motivação* como: “Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.”

Para Bergamini (1997, p. 37), a motivação humana é um assunto muito complexo, tendo sido abordado por várias escolas de pensamento, gerando as mais diversas teorias. Segundo essa autora: “As diversas teorias não se anulam umas às outras; pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza”.

Bowditch & Buono (1992) expressam opinião semelhante ao descreverem diversas teorias sobre a motivação, sem propor que qualquer uma delas seja superior às outras. Segundo os autores: “não se trata de essas questões não terem resposta; pelo contrário, existem respostas em demasia” (p. 39).

De uma maneira genérica classifica-se a *motivação* como: *intrínseca* e *extrínseca*. A *motivação intrínseca*, segundo Bergamini (1997, p. 142), refere-se a um processo subjetivo, ou seja, “A verdadeira motivação representa, portanto, um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades deste trabalho por amor a ele mesmo, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer”.

Segundo Deci & Ryan (apud BERGAMINI, 1997, p. 33):

A maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade.

Essa forma de considerar o comportamento motivacional destaca a autonomia pessoal deste processo, pois são as próprias fontes internas das pessoas que as levam à ação e não os controles impostos pelo meio externo (BERGAMINI, 1997).

A *motivação extrínseca* é, muitas vezes, chamada de *condicionamento* ou *envolvimento*. No ambiente organizacional, pode-se dizer que o *envolvimento* está relacionado com os benefícios e recompensas (monetárias ou não) para os

funcionários, com o objetivo de criar ou ampliar o seu *comprometimento* com a empresa.

Sem a pretensão de fazer uma extensa leitura sobre as principais teorias desenvolvidas referentes ao tema *motivação*, destacam-se, nas próximas duas seções, as mais mencionadas pelos autores consultados e que, por isso mesmo, contribuíram para a fundamentação do referencial teórico deste trabalho.

3.3.1 As Primeiras Visões sobre Motivação

Stoner & Freeman (1999) destacam as principais características dos primeiros modelos de motivação que, apesar de serem muito parecidos, já que buscavam uma teoria possível de ser aplicada a qualquer situação, apresentavam visões diferentes sobre os seres humanos.

O **modelo tradicional**, associado à *administração científica* de Frederick Taylor, supõe, basicamente, segundo Stoner & Freeman (1999), que os administradores compreendiam o trabalho melhor do que os trabalhadores, os quais só poderiam ser motivados pelo dinheiro, por serem, em sua natureza, preguiçosos. Sendo assim, os administradores determinavam o modo mais eficiente de realizar as tarefas e motivavam os trabalhadores com incentivos monetários proporcionais às quantidades produzidas.

O **modelo das relações humanas**, desenvolvido por Elton Mayo e outros pesquisadores das relações humanas, admite que os administradores poderiam motivar os empregados reconhecendo suas necessidades sociais e fazendo com que se sentissem úteis e importantes, preconizando, com isso, maior autonomia do empregado em relação aos seu trabalho.

O **modelo dos recursos humanos**, criado por Douglas McGregor e outros teóricos, segundo Stoner & Freeman (1999), criticou o modelo das relações humanas como sendo apenas um método mais sofisticado de manipulação dos empregados. Mcgregor desenvolveu as Teorias X e Y que identificam maneiras antagônicas de suposições que os administradores fazem sobre a atitude dos trabalhadores. Enquanto a Teoria X (visão tradicional) considera o empregado

apenas uma “mão-de-obra” que deve ser comandada, a Teoria Y acredita no potencial de contribuição criativa de um quadro funcional motivado.

3.3.2 Visões Contemporâneas da Motivação

Utilizando a nomenclatura adotada por autores como Bowditch & Buono (1992) e Stoner & Freeman (1999), classificam-se as visões contemporâneas da motivação como **Teorias de Conteúdo** que abordam o “quê” da motivação, ou fatores que energizam o comportamento, e as **Teorias de Processo**, preocupadas com o “como” da motivação, ou os fatores que a dirigem.

Entre as Teorias de Conteúdo, destacam-se:

- a) a hierarquia das necessidades de Maslow:** segundo Wagner III & Hollenbeck (2000), com base em experiência clínica de 25 anos, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria que propunha a existência de cinco tipos distintos de necessidades: fisiológica (básicas), de segurança, de amor (sociais), de estima e de auto-realização. Estas necessidades são comuns, segundo Maslow, a todos os seres humanos, tendo origem genética e, além disso, são organizadas em hierarquias, conforme a Figura 3. As necessidades de mais alto grau na hierarquia só podem influenciar a motivação, se as necessidades dos graus anteriores já estiverem, pelo menos em grande parte, satisfeitas.

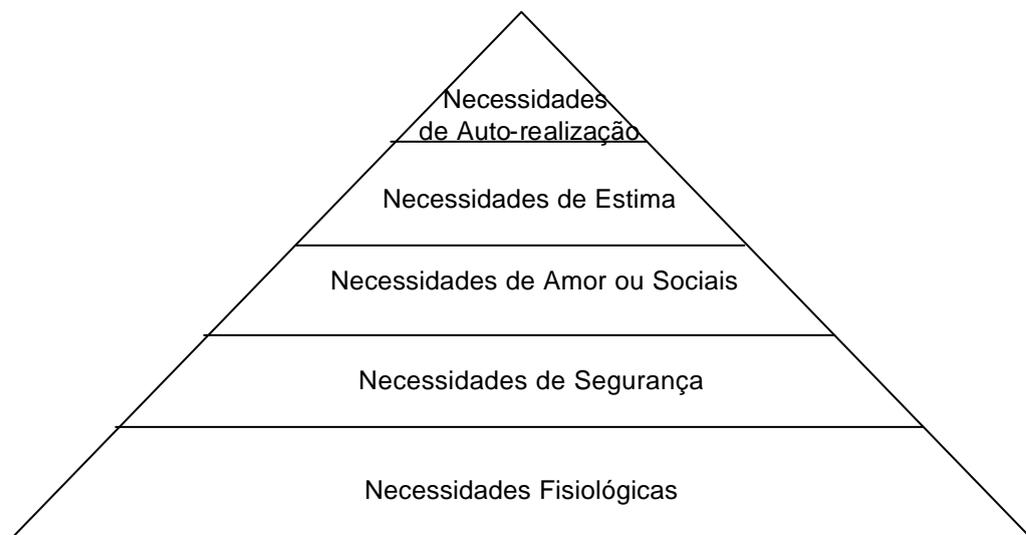


Figura 3 - A hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: WAGNER III, John. A. & HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000. p. 93

Segundo Bowditch & Bouno (1992), as teorias de Maslow não obtiveram grande sustentação empírica, sobretudo quanto à efetividade da progressão hierárquica. Apesar disso, Wagner III & Hollenbeck (2000) sustentam que elas têm grande importância como precursoras de teorias mais modernas;

b) a teoria ERC de Alderfer: com base em análises de pesquisas existentes e de seu próprio trabalho, Alderfer, segundo Bowditch e Buono (1992) encontrou evidências de apenas três níveis de necessidades (ERC): necessidades básicas de *existência* (sobrevivência), necessidades de *relacionamento* que tratam da interação social e dos aspectos externos da estima (reconhecimento status), e necessidades de *crescimento* que enfocam o desejo de uma pessoa desenvolver seu potencial, além das facetas internas da satisfação do ego (sucesso e autonomia). Ao contrário de Maslow, Alderfer afirmava que as pessoas podiam passar de um nível a outro de necessidades, sem ter satisfeito o primeiro. Porém, da mesma forma que as teorias de Maslow, as de Alderfer também carecem de sustentação empírica.

c) as forças motivacionais de McClelland: Segundo Davis e Newstrom (1992), cada indivíduo tem a tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural em que vive. Muito do interesse sobre estes padrões de motivação derivam das pesquisas de David McClelland da universidade de Harvard. Segundo Bowditch & Buono (1992), McClelland identificou três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: necessidades por *realização, poder e afiliação*. Cada indivíduo pode ser mais ou menos influenciado por cada uma dessas necessidades, dependendo de sua experiência de vida e da situação em que se encontra. Um aspecto exclusivo do trabalho de McClelland é a sugestão que as pessoas podem ser ensinadas a ter certas necessidades, por exemplo, através de programas de treinamento, para aumentar a motivação por realização em gerentes e subordinados. Nesse caso, a motivação passa a ser tratada como uma variável dependente, à medida

que os pesquisadores passam a concentrar-se nos antecedentes para o desenvolvimento de uma necessidade particular.

d) A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Em texto publicado originalmente em 1968, Herzberg (1997, p.61) descreve os estudos que basearam a sua teoria dos fatores higiênicos *versus* motivadores. Segundo ele:

O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação.

Basicamente, os *fatores motivadores*, causadores de satisfação (e motivação) são intrínsecos ao trabalho, como: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso. Os fatores que evitam a insatisfação (desmotivação), ou *fatores de higiene*, são extrínsecos ao trabalho, como: política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, *status* e segurança. Stoner & Freeman (1999) apontam críticas ao trabalho de Herzberg baseadas no método de coleta de dados, que não considerou vieses pessoais como: tender a dar crédito a si próprios pelo sucesso e culpar fatores externos pelos fracassos. Também, segundo Stoner & Freeman (1999), pesquisas posteriores indicam que a Teoria dos Dois Fatores simplifica exageradamente o relacionamento entre satisfação e motivação. Segundo Bergamini (1997), por exemplo, a satisfação da necessidade é considerada como oposta à motivação, isto é, quanto mais satisfeita a necessidade menos motivada a pessoa está para satisfazê-la. Mesmo assim, segundo Stoner & Freeman (1999), o trabalho de Herzberg é visto como contribuição importante à nossa compreensão sobre os conteúdos motivacionais, dando origem aos atuais programas de *enriquecimento de cargo* das empresas modernas, conceito esse que foi criado pelo próprio Herzberg.

Destacam-se, entre as Teorias de Processo da motivação:

a) A **Teoria da Expectativa** ou **Modelo da Expectância**, segundo Davis & Newstrom (1991), foi desenvolvida por Victor H. Vroom, tendo sido ampliada e refinada por Porter, Lawer e outros. Segundo Bowditch &

Buono (1992), o modelo supõe que a motivação é uma função que apresenta três componentes: 1º) *valência*, ou o quanto uma pessoa deseja uma recompensa; 2º) *expectativa*, ou a estimativa de que o esforço resultará em um desempenho bem sucedido, e 3º) *instrumentalidade*, que é o grau de percepção de que o desempenho alcançado resultará na recompensa desejada. Assim, para que o indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor à recompensa, acreditar que o seu esforço adicional vai levá-lo ao desempenho desejado e que, alcançando o desempenho, receberá a devida recompensa;

- b) a **Teoria da Equidade**, segundo Bowditch & Buono (1992), afirma que as pessoas comparam a proporção entre seus esforços e resultados com os esforços e resultados de outras pessoas que sejam vistas como comparáveis. Segundo a teoria, o indivíduo busca a *equidade*, isto é, equiparação entre as suas relações esforços-resultados com as do que ele se compara. Percebendo a *inequidade*, isto é, desigualdade nessas relações, o indivíduo tenderá a diminuí-la, por exemplo, trabalhando com eficácia reduzida ou tentando obter recompensas maiores por outros meios (dirigir o comportamento para outras atividades, deixar a organização, etc.);
- c) a **Teoria do Estabelecimento de Objetivos**, associada ao psicólogo Edwin Locke, segundo Stoner & Freeman (1999), como as outras Teorias de Processo, é uma teoria *cognitiva* da motivação do trabalho, afirmando que os trabalhadores são criaturas pensantes que lutam em direção a objetivos. Quando são específicos e desafiadores, os objetivos atuam de modo mais eficaz como motivadores para um melhor desempenho individual ou grupal. Pesquisas também destacam a importância da participação do funcionário no processo de estabelecimento dos objetivos. Da mesma forma, o *feedback* constante é considerado fundamental para o processo.

Pode-se mencionar, ainda, a *teoria do reforço*, associada ao psicólogo Burrhus Frederic Skinner e outros, classificada por Bowditch & Buono (1992) como uma *teoria de motivação baseada no ambiente*. Segundo Stoner & Freeman (1999),

ela deixa de lado a questão da motivação interna, avaliando como as conseqüências de comportamentos anteriores influenciam as ações futuras, em um processo de aprendizagem cíclica.

Este processo pode ser explicado conforme o modelo da Figura 4:



Figura 4 – Teoria do Reforço

Fonte: STONER, A. F. & FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999, p. 332.

A Teoria do Reforço é baseada na “lei do efeito”, ou seja, a idéia de que o comportamento com conseqüências positivas tende a ser repetido, enquanto o comportamento com conseqüências negativas tende a não ser repetido. Ainda segundo Stoner & Freeman (1999), os métodos de *modificação do comportamento organizacional* usam a Teoria do Reforço para mudar o comportamento humano. Para isso, fazem uso de quatro processos distintos:

- 1º) **reforço positivo**: o uso de conseqüências positivas para encorajar o comportamento desejável;
- 2º) **aprendizado da abstenção**: ocorre quando os indivíduos mudam o comportamento para escapar a circunstâncias desagradáveis (como críticas ou má avaliação);
- 3º) **extinção**: a ausência de reforço ao comportamento não desejado, para que eventualmente ele pare de ser repetido;
- 4º) **punição**: aplicação de conseqüências negativas, para que o comportamento não desejado pare de se repetir.

Spitzer (1997), fazendo uma espécie de “sincretismo” do pensamento de vários autores, aponta oito desejos que possuem grande potencial de gerar motivação nos seres humanos:

- 1º) **desejo de atividade**: representa o desejo humano de aproveitar a vida, ser ativo e participativo;
- 2º) **desejo de propriedade**: desejo de adquirir bens materiais e de defender opiniões pessoais. Os seres humanos sentem orgulho do que possuem e do que podem oferecer através de suas próprias opiniões;

- 3º) **desejo de poder**: sentimento de poder pessoal, de liberdade de fazer escolhas, controlando o próprio destino;
- 4º) **desejo de afiliação**: desejo humano de interagir com outras pessoas. No ambiente de trabalho, as oportunidades de relacionamentos, para muitas pessoas, representam a principal fonte de interação social e estão entre os inúmeros benefícios oferecidos pelos trabalhos realizados em grupo;
- 5º) **desejo de competência**: a competência é um desejo profundo e enraizado nos seres humanos, é a essência da auto-estima. No ambiente de trabalho, o desejo de competência pode ser estimulado através do aprendizado, fazendo com que os funcionários sintam-se capazes de exercer suas atividades com eficiência;
- 6º) **desejo de realização**: é representado pela satisfação, orgulho, que os seres humanos sentem em relação às suas conquistas. Está vinculada ao sentimento de sucesso, independente da forma em que se manifesta, pois a busca de alguma forma de sucesso é constante para muitas pessoas;
- 7º) **desejo de reconhecimento**: o reconhecimento é uma das forças mais poderosas que liberam energia e aumentam a produtividade humana, contribuindo, significativamente, para a elevação da auto-estima das pessoas;
- 8º) **desejo de significado**: os seres humanos desejam acreditar que vivem por alguma razão, que a vida é importante e vale a pena. Por isso, desejam que seus esforços, por mais humildes que sejam, façam alguma diferença e tenham sentido.

3.4 COMPROMETIMENTO X MOTIVAÇÃO X COMPETITIVIDADE

Neste estudo, o termo *comprometimento* está relacionado com a empresa (*comprometimento afetivo com a empresa*), enquanto a *motivação* está relacionada mais diretamente com o trabalho em si. A razão dessa abordagem simultânea é por se considerar os dois conceitos complementares no que diz respeito à busca da competitividade empresarial.

Segundo Antunes & Pinheiro (1999):

Inúmeras pesquisas apontam que as organizações que conseguem obter elevado grau de *comprometimento* de seus empregados conseguem, também, melhores resultados, atingindo os seus objetivos com maior eficiência. Em outras palavras, há evidências empíricas que sugerem a existência de (forte) associação positiva entre o *comprometimento* dos empregados, a produtividade e a competitividade organizacional, devendo, pois, o *comprometimento* ser apreciado no nível da formulação estratégica das organizações.

Da mesma forma, Bowditch & Buono (1992), Davis & Newstrom (1992), Spitzer (1997), Stoner & Freeman (1999), Wagner III & Hollenbeck (2000) e outros apontam a *motivação*, tanto intrínseca como extrínseca do empregado, como fator importante para a melhoria da competitividade empresarial.

Bowditch & Buono (1992) afirmam ainda:

De fato, sugerem-se os resultados extrínsecos (tais como a sensação de segurança econômica, dinheiro aplicado no sucesso da empresa) integrados a resultados intrínsecos (como um maior controle, reconhecimento e uma sensação de apreciação pela contribuição individual), sejam elementos importantes de programas eficazes de melhoria de produtividade da organização.

3.5 ESTRATÉGIA DE COMPROMETIMENTO: AS PRÁTICAS

A estratégia de *comprometimento* mencionada no item 3.1 (RH Estratégico) fundamenta-se na crença da correlação positiva entre o *comprometimento* do quadro funcional com a *competitividade* da empresa.

Segundo diversos autores, como Herzberg (1997), Bergamini (1997) e McGregor (1999), pode-se distinguir dois tipos de práticas adotadas pelas empresas em busca do comprometimento e motivação dos funcionários: *práticas de motivação intrínseca* e *práticas de motivação extrínseca*.

As práticas de *motivação extrínseca* compõem-se de um sistema de recompensas que podem ser financeiras ou não-financeiras.

As recompensas financeiras podem ser baseadas no desempenho como: aumentos por mérito, bônus por desempenho e planos de incentivo, ou baseadas em militância (basta estar empregado), como bônus ou gratificações, ajustes ao mercado e distribuição de lucros.

Da mesma forma, as recompensas não-financeiras podem ser baseadas no desempenho, como: destaque do funcionário do mês, troféus, medalhas, viagens, etc, ou em militância, como prêmios por tempo de serviço, plano de benefícios, estacionamento privativo, etc.

A validade ou não das *recompensas extrínsecas* como fatores de real *motivação* para o trabalho é num assunto bastante polêmico ainda nos dias de hoje. Segundo Lawer III (1990), consideráveis evidências indicam que a escolha correta de um sistema de recompensas pode levar as empresas a uma significativa vantagem competitiva. Os sistemas de remuneração podem prover benefícios valorizados pelos empregados, encorajar as pessoas a desenvolverem habilidades úteis para a organização e criar uma cultura voltada para o atingimento de resultados, levando a um ambiente de empregados motivados, que atrai e retém talentos.

Por outro lado, segundo Kohn (1995):

- a) as recompensas e punições são dois lados da mesma moeda. Ambas são manipulativas e têm efeito punitivo. A ausência eventual da recompensa é percebida como punição;
- b) as recompensas rompem relacionamentos. Introduzindo um componente de competitividade, elas podem reduzir o senso de comunidade e de colaboração entre os empregados;
- c) as recompensas ignoram as razões dos problemas. Prometer um prêmio requer muito menos esforço, por parte dos supervisores, que procurar as causas dos problemas. Sem foco nessas causas, porém, é bem mais difícil encontrar soluções;
- d) as recompensas desencorajam a assumir riscos. A primeira vítima das recompensas é a criatividade. Os empregados limitam-se a buscar fazer, ou dar a impressão de fazer, exatamente e somente, aquilo pelo qual são recompensados, evitando explorar novas possibilidades;
- e) as recompensas corroem o interesse. Quanto mais um gerente enfatizar os prêmios que o empregado pode receber pela realização de alguma tarefa, menos interesse ele terá pela tarefa em si.

A *motivação intrínseca* está relacionada diretamente com o trabalho em si, isto é, tem a ver com a satisfação que o funcionário sente ao realizar suas tarefas, independentemente de recompensas *extrínsecas*.

Herzberg (1997), já citado na seção 3.3.2 (Visões contemporâneas da motivação), identifica os fatores que afetam as atitudes dos funcionários em relação ao trabalho como: *fatores higiênicos* e *fatores motivadores*. Os fatores higiênicos, segundo as pesquisas de Herzberg, são basicamente *desmotivadores*, isto é, quando não estão presentes criam *insatisfação*. Esses fatores (higiênicos), praticamente, confundem-se com as práticas de *motivação extrínseca* (recompensas financeira e não-financeiras).

Os *fatores motivadores*, identificados por Herzberg, são justamente aqueles intrínsecos ao trabalho: execução, reconhecimento pela execução, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento ou progresso.

Conforme já mencionado na seção 3.3.2, o próprio Herzberg aponta como uma poderosa prática de *motivação intrínseca* o que ele chamou de *enriquecimento de cargo*, processo que implica aumentar os desafios, responsabilidades e possibilidades de crescimento profissional nos encargos dos funcionários.

Autores como Maslow, Herzberg, McGregor e Kohn não acreditam que se pode obter real motivação do quadro funcional por meio de práticas de *motivação extrínseca*. Muitos nem mesmo acreditam que haja alguma maneira genérica de se motivar alguém, uma vez que, para esses autores, a motivação é um processo exclusivamente interno (subjetivo), sendo que os *fatores motivadores* variam de pessoa para pessoa. Em relação a esta questão, Antunes & Pinheiro (1999, p. 188) apontam que:

Embora a quantidade de pesquisas ainda seja limitada, os resultados encontrados oferecem apoio consistente para argumentar que as organizações que fazem uso de práticas de *envolvimento* obtêm maior *comprometimento* do seu quadro funcional. Resulta que apresentam menores índices de *turn-over*, de desperdícios, de absenteísmo, entre outros preditores reconhecidos do *comprometimento*, sobretudo quando confrontados com organizações que a essas práticas não recorrem.

As práticas de *envolvimento* citadas por Antunes & Pinheiro (1999) incluem práticas de *motivação extrínseca*, como *sistemas de recompensas monetárias (financeiras)* e *benefícios sociais*, assim como práticas que se pode considerar de

motivação intrínseca, como sistemas de educação e treinamento e programas de natureza participativa.

3.6 SISTEMAS DE RECOMPENSAS FINANCEIRAS COMO PRÁTICAS DE ENVOLVIMENTO

Becker (1998) identifica as seguintes formas de incentivos (recompensas) financeiros:

a) incentivos individuais:

- pagamento por desempenho ou mérito (*pay for performance*);
- pagamento por habilidade (*skill-based pay*);

b) incentivos grupais:

- participação em ações (*stock ownership*);
- participação nos resultados (*gainsharing*);
- participação nos lucros (*profit sharing*).

3.6.1 Pagamento por Desempenho ou Mérito

Na maioria dos casos, este tipo de remuneração consiste em um incentivo decorrente de uma avaliação de desempenho do funcionário (BAKER, JENSEN & MURPHY, 1988 apud BECKER, 1998). Geralmente, ao final de cada ano, é concedida ao funcionário uma quantia em dinheiro referente ao atingimento de metas individuais. Segundo Chiavenato (1994), possui maior penetração entre os níveis gerenciais ou altos executivos, como forma de vincular seu desempenho à performance da organização, bem com garantir o comprometimento dos mesmos no alcance dos resultados da empresa.

Kanter (1997) alerta para alguns problemas com este tipo de remuneração. Seu sucesso depende, grandemente, de transparecer justiça aos olhos dos empregados e, para isso, pode tornar necessária a implementação de um complexo e caro sistema de medições e avaliações. Por outro lado, substituir as medições por avaliações subjetivas, por parte de supervisores, pode gerar paternalismos, desconfianças e problemas de relacionamento entre supervisores e subordinados.

Beer & Walton (1997) afirmam que um dos problemas relacionados aos planos de bonificações individuais está em escolher uma medida de desempenho apropriada. A não inclusão de todas as atividades importantes para a eficácia em um cargo pode levar a conseqüências negativas. Vendedores bonificados, por exemplo, pelo volume de vendas, podem forçar a venda de produtos de baixa rentabilidade, prejudicando os lucros, que é o que, na verdade, se quer. Nesse caso, o certo seria bonificá-los pelo lucro, o que também é difícil, uma vez que os vendedores não têm controle sobre esse lucro.

3.6.2 Pagamento por Habilidades

Segundo Davis & Newstrom (1992), diferente do pagamento por mérito, a remuneração baseada na habilidade recompensa individualmente os empregados por aquilo que sabem ou podem vir a saber fazer.

Para Becker (1998), desenvolvendo novas habilidades ou adquirindo novos conhecimentos, além daqueles relacionados diretamente com suas atividades de rotina, o indivíduo torna-se multifuncional e é premiado por isto.

Segundo Wood Jr. & Picarelli Filho (1999), a remuneração por habilidades não é apropriada para qualquer tipo de empresa. Seu uso traz mais resultados em novas unidades industriais com projeto organizacional avançado, poucos níveis hierárquicos, larga utilização de equipes autogerenciadas e um estilo gerencial aberto e voltado para a administração participativa.

Wood Jr. & Picarelli Filho (1999) apontam, ainda, que a remuneração por habilidades traz uma série de vantagens para as empresas que a adotarem, podendo-se mencionar, entre elas:

- a) o foco na função é substituído pelo foco na pessoa;
- b) força o RH a assumir um papel mais estratégico, integrando os programas de capacitação às necessidades da empresa;
- c) acrescenta flexibilidade e adaptabilidade à empresa.

Esses autores alertam, também, que a remuneração por habilidades parece ser vantajosa apenas em cargos técnicos e operacionais, havendo poucos casos de aplicação em áreas administrativas.

Os planos individuais de remuneração variável, vistos até agora, incentivam o desempenho individual. Segundo Milkovich & Boudreau (2000), grande parte das empresas modernas depende de trabalho em equipe, sendo, inclusive, difícil estabelecer a contribuição individual de um funcionário. Para esses autores, as pesquisas junto aos administradores mostram uma tendência aos planos grupais de incentivos, ao invés dos individuais, porque a complexidade do trabalho, atualmente, leva a uma grande interdependência entre os funcionários.

3.6.3 Participação em Ações

É uma forma de incentivo grupal de longo prazo, possibilitando aos funcionários tornarem-se sócios pela aquisição de ações da empresa.

Segundo Lawer III (1990), este sistema de remuneração é muito aplicado nas empresas americanas, porém, a maioria delas não estende o benefício a todos os funcionários, limitando-o aos executivos da alta administração.

Um lado fortemente positivo deste incentivo é que encoraja o funcionário a se comprometer com as metas de longo prazo e a permanecer mais tempo na empresa. Com isso, a companhia aproveita melhor o treinamento do funcionário e economiza os custos de novas contratações.

3.6.4 Participação nos Resultados

Segundo Milkovich & Boudreau (2000), o plano de participação nos resultados mede o desempenho da produção ou da economia no nível da equipe ou unidade. Uma parte da economia obtida com a produção atual ou redução de custos atingida é comparada com os valores ocorridos no passado, sendo as melhorias obtidas repassadas, total ou parcialmente, aos funcionários. Mais do que um esquema de incentivo, este plano faz parte de uma abordagem ou filosofia empresarial (Visão Transformada – estratégia de comprometimento).

De acordo com Wood Jr. & Picarelli Filho (1999), a remuneração por resultados costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa e, tanto a forma de traduzir os resultados em prêmio, como as metas, às quais é vinculado o recebimento dos bônus, são previamente negociadas entre a direção da empresa e funcionário.

Milkovich & Boudreau (2000) relacionam as condições empresariais favoráveis à implantação de planos de participação nos resultados, destacando-se elas:

- a) empresas ou unidades pequenas, geralmente com menos de 500 empregados;
- b) quanto à idade: antiga o suficiente para a curva de aprendizado ter-se estabilizado e poderem ser fixados padrões baseados na história do desempenho;
- c) possibilidade do mercado absorver uma produção adicional;
- d) clima organizacional aberto, com alto grau de confiança entre as pessoas;
- e) estilo administrativo participativo;
- f) sem sindicatos, ou com algum que seja favorável ao esforço cooperativo;
- g) alta interdependência do trabalho, próprio para a atuação de equipes.

Wood Jr. & Picarelli Filho (1999, p. 115) enumeram algumas vantagens desta forma de remuneração:

- Reforça a cultura participativa e o trabalho em grupo;
- melhora a coordenação do trabalho;
- leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas;
- leva a uma ênfase em melhoria da qualidade e redução dos custos;
- incentiva a busca de inovações de produtos, processos e gestão;
- reduz resistência a mudanças;
- aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes.

Para McGregor (1999), um aspecto importante deste tipo de incentivo é que, quando bem aplicado, deixa bastante visível a vinculação entre o desempenho da equipe e os resultados da empresa como um todo. Essa situação cria um ambiente favorável para a satisfação de necessidades *egoísticas* e sociais dos funcionários (*motivação intrínseca*).

A medição de desempenho, em nível de equipe ou setorial, contribui para o que Lawer III (1990) chama de “linha de influência”, isto é, o quanto o funcionário percebe que o seu comportamento influencia diretamente o alcance das metas. Segundo Lawer III, se o funcionário não perceber, claramente, esta influência, dificilmente o plano será motivador. O estabelecimento de metas setoriais contribui positivamente para a “linha de influência”, pois aproxima os objetivos e metas do desempenho de cada funcionário. Esta afirmação concorda perfeitamente com a *teoria da expectativa* descrita na seção 3.3.2 (Visões Contemporâneas da Motivação). Nesta teoria, um importante fator de motivação é a expectativa de que o esforço resultará em um desempenho bem sucedido.

Outra variável importante na aplicação destes planos refere-se à periodicidade dos pagamentos. Pagamentos mais freqüentes reforçam o sentimento da relação de causa e efeito entre o esforço (desempenho) e resultados (ganhos da empresa/satisfação *egoística*/recompensas).

3.6.5 Participação nos Lucros

Segundo Millkovich & Boudreau (2000, p. 422), “essencialmente, a participação nos lucros é o pagamento aos empregados de uma parcela dos lucros da empresa que tenha excedido ao nível preestabelecido”.

Segundo Marinakis (1997), o valor a distribuir é uma porcentagem de um nível de lucro combinado anteriormente, sendo, portanto, um montante variável. Em períodos de lucro, o trabalhador recebe uma proporção do mesmo. Em período de perdas, não há participação dos trabalhadores, reduzindo, assim, os custos ligados ao trabalho. Por considerar apenas o item lucro (resultado global da empresa) e ter uma freqüência anual, esta forma de remuneração dificulta a vinculação do desempenho grupal ou individual com os resultados da empresa, não constituindo, portanto, um incentivo direto para a melhoria do desempenho.

Wood Jr. & Picarelli Filho (1999) destacam que as principais diferenças da participação nos lucros em relação à remuneração por resultados são:

- a) participação nos lucros não costuma utilizar fórmulas ligando indicadores e resultados aos prêmios; e
- b) não está necessariamente ligada à administração participativa.

3.6.6 Participação nos Lucros x Participação nos Resultados

A Figura 5 compara programas de participação nos resultados com programas de participação nos lucros, com base em Lawer III (1990), Marinakis (1997), Becker (1998) e Milkovich & Boudreau (2000). As características apontadas na figura mostram, claramente, como o Programa de Participação nos Resultados (PR) é mais difícil de ser desenvolvido do que o Programa de Participação nos Lucros (PL). A dificuldade na determinação das medidas de desempenho individuais ou grupais, assim como seu correto monitoramento, são fatores críticos para o sucesso destes programas (PR).

Por outro lado, esperam-se maiores resultados, em termos de gestão, por parte do PR. Suas regras abrem caminho para o surgimento de muitas variáveis consideradas, como foi visto nas seções 3.2.1 e 3.3, tanto do *comprometimento afetivo com a empresa* como para a *motivação para o trabalho*. A fixação, preferencialmente por meio de negociação, de indicadores de desempenho e metas setoriais, por exemplo, estimula a *descentralização* (administração participativa), intensifica a *autonomia* dos funcionários, focando a cobrança nos resultados e não nos métodos, cria um sentimento de *desafio* (desejo de realização) e abre a possibilidade de a empresa demonstrar seu *reconhecimento* ao funcionário (ou equipes) pelo alcance das metas.

	Participação nos resultados	Participação nos lucros
Objetivos e filosofia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular o esforço individual ▪ Melhorar a qualidade do produto ▪ Economizar uso de recursos ▪ Exige estilo de gestão participativa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ligar as remunerações ao êxito da empresa e promover a identidade dos trabalhadores com o objetivo da empresa (no caso, aumentar o lucro). ▪ Não é essencial o estilo de gestão participativa.
Fator a remunerar	Produtividade (medida a partir de um ou múltiplos indicadores)	Lucro
Unidade a remunerar	Individual ou equipes	Empresa como um todo ou unidades fabris
Participantes	Membros e equipes	Todos os funcionários ou, algumas vezes, somente os principais executivos
Medidas do desempenho	Medidas no nível da equipe (custos, qualidade, quantidade)	Índices financeiros no nível da empresa (retorno sobre os investimentos, retorno sobre o capital)
Frequência de remuneração	Mensal, semestral ou anual	Anual
Principais pontos positivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os trabalhadores têm maior influência sobre os resultados ▪ Incentiva o trabalho em equipe, coordenação e compartilhamento de conhecimento, principalmente nos níveis operacionais. ▪ Vincula o desempenho aos resultados setoriais ▪ Maior flexibilidade e criatividade na composição dos indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduz custos fixos. O valor do prêmio varia com a situação financeira da empresa ▪ Reforça a importância da convergência de esforços ▪ Indicador único (lucro) fácil de ser medido. ▪ Reforça estratégia de integração.
Principais pontos negativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Às vezes, é difícil determinar e medir os indicadores mais adequados. ▪ Se não houver o cuidado necessário, o incentivo pode acarretar efeitos indesejados sobre alguns aspectos da empresa. Naturalmente, isto vai depender da qualidade dos indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não vincula desempenho aos resultados setoriais ▪ Fatores importantes não estão sob o controle dos trabalhadores (decisões da direção ou fatores macroeconômicos)

Figura 5 – Participação nos lucros x participação nos resultados

Fonte: Quadro elaborado com base em Lawer III (1990), Marinakis (1997), Becker (1998) e Milkovich (2000).

3.6.7 A Participação dos Lucros ou Resultados (PLR) no Brasil

Segundo Álvares (1999), apesar da pouca tradição brasileira em programas de participação nos lucros ou resultados (PLR), o assunto foi tratado por todas as constituições do País, desde 1946.

Apesar de definida nas constituições, as iniciativas, inicialmente, foram muito poucas, principalmente pela falta de regulamentação legal.

Segundo Becker (1998, p.53), a Constituição Federal de 1988 foi decisiva para a consolidação deste instituto no País.

Através do inciso XI do art. 7^o, esta Constituição, em comparação com as anteriores, tornou-se inovadora, uma vez que estabeleceu como direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, entre outros, participação nos lucros ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Álvares (1999) destaca o aparecimento das expressões “lucros ou resultados” e “desvinculada da remuneração” como elementos altamente facilitadores para a regulamentação posterior. Antes, as empresas tinham alta resistência ao PLR devido à farta jurisprudência da Justiça do Trabalho em considerar como salariais as verbas pagas dentro destes programas. Por outro lado, a expressão “resultados” abre a possibilidade da utilização destes programas como instrumentos de gestão.

Em 29 de dezembro de 1994, foi editada a Medida Provisória nº 794, com o objetivo de regulamentar a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, nos termos da Constituição de 1988.

Essa Medida Provisória foi reeditada todos os meses, até 19 de dezembro de 2000, quando foi transformada em lei pelo Congresso Nacional (Lei nº 10101).

A Lei nº 10101 manteve os princípios básicos da medida provisória inicial que, segundo Álvares (1999, p. 72), são:

- Deve ser um instrumento de integração entre capital e trabalho;
- Deve servir como um incentivo à produtividade;
- Deve ter regras claras e objetivas, podendo ser considerados como critérios e condições:
 - Os índices de produtividade, qualidade ou lucratividade;
 - Os programas de metas, resultados e prazos pactuados;
 - A não-constituição de base para qualquer encargo trabalhista ou previdenciário;
 - A periodicidade do pagamento não poderá ser inferior a um semestre.

Os princípios acima descritos possibilitam o uso dos PLRs como instrumento de gestão. Critérios claros e objetivos, vinculando a distribuição de resultados com metas e resultados pactuados, podem proporcionar o necessário alinhamento entre os interesses das organizações e dos trabalhadores. A avaliação do modo como isto está acontecendo na prática das empresas a serem estudadas faz parte dos objetivos específicos deste trabalho.

3.7 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

A Figura 6 descreve, esquematicamente, a discussão teórica deste trabalho, e foi elaborada com base no referencial conceitual.

Partiu-se do conceito da *competitividade* (1) como necessária para a sobrevivência da empresa a longo prazo (ALBUQUERQUE, 1999), sendo que, nos debates atuais, prevalecem duas concepções de empresa competitiva: a *concepção tradicional* (2) e a *visão transformada* (3) (KOCHAN & USEEM, 1992). A *concepção tradicional* está alinhada com a *estratégia de controle* (4) de Walton (1997), assim como a *estratégia de comprometimento* (5) está alinhada à *visão transformada*. Essas duas estratégias genéricas buscam, em última instância, a *competitividade* da empresa, porém, não é objetivo deste trabalho analisar as características e conseqüências da *estratégia de controle*.

Como será visto adiante, o objeto deste estudo está relacionado com a *estratégia de comprometimento* que possui, basicamente, dois grupos de práticas relacionadas: *práticas de motivação extrínseca* (6) (BERGAMINI, 1997) e *práticas de motivação intrínseca* (7) (HERZBERG, 1997, BERGAMINI, 1997, BEER & WALTON, 1997).

Entre as *práticas de motivação extrínseca* serão focados os *sistemas de recompensa monetária* (8), sob forma de incentivos, que podem ser *grupais* ou *individuais* (9). Entre estes, focar-se-á o objeto novamente sobre os incentivos grupais, mais precisamente nos *Programas de Participação nos Lucros ou Resultados (PLRs)* (10). Pretende-se, **dentro do ambiente das cooperativas de eletrificação rural do Rio Grande do Sul**, avaliar o impacto destes PLRs sobre o *comprometimento afetivo* (11) de seus funcionários com a empresa, conforme descrito por Meyer & Allen (1997), e sua *motivação* para o trabalho (12), conforme seção 3.3.

Foge do escopo deste estudo avaliar o grau de correlação do *comprometimento* e *motivação* sobre a *competitividade* da organização, embora se reconheça o crédito das várias pesquisas que apontam para forte correlação positiva entre estas variáveis, conforme foi mencionado na seção 3.2.2 (Comprometimento x Motivação x Competitividade).

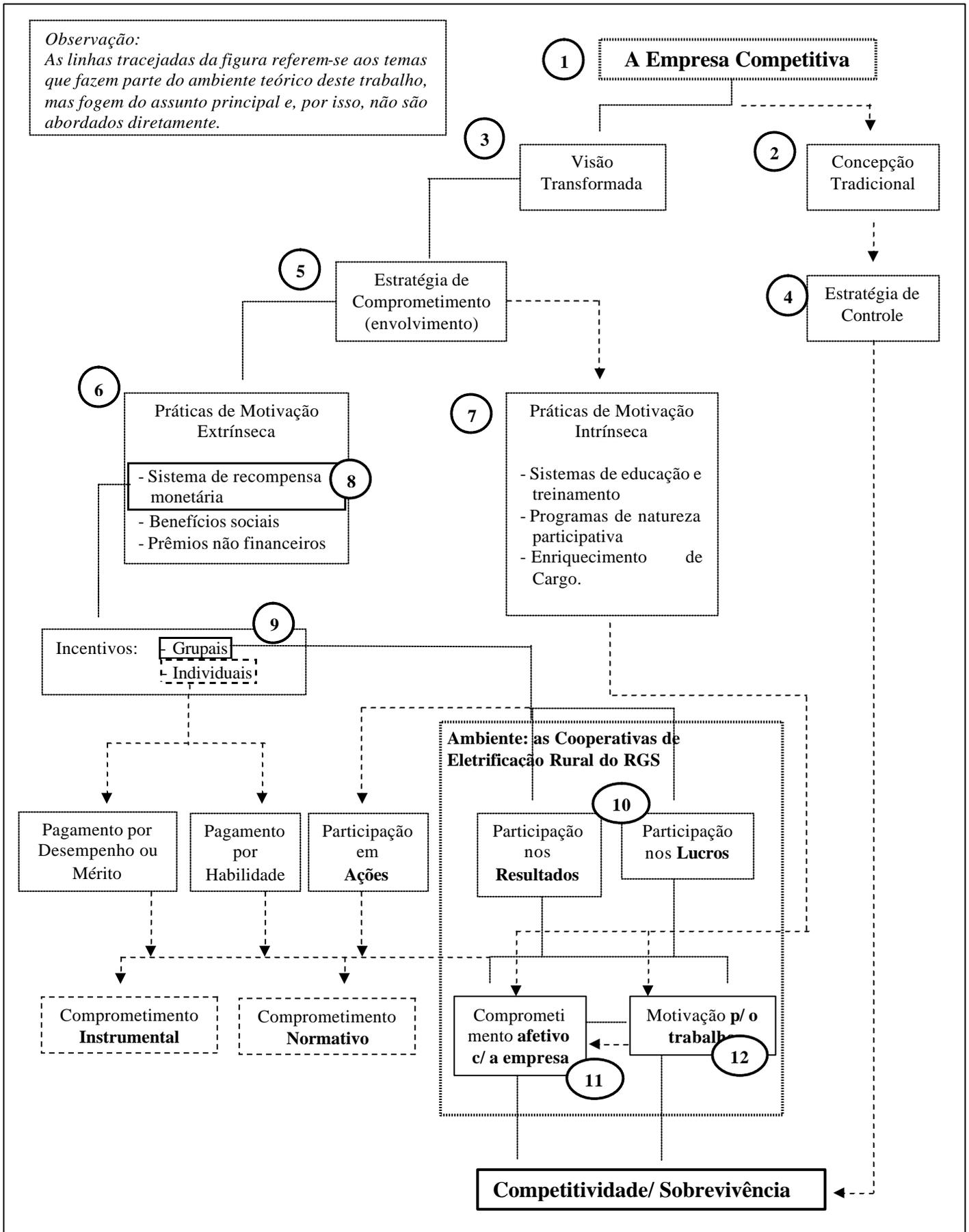


Figura 6 - RH estratégico

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base em Walton (1997), Herzberg (1997), Meyer & Allen (1997); Bergamini (1997), Walton & Beer (1997), Antunes & Pinheiro (1999) e Albuquerque (1999).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, devido à característica complexa das variáveis envolvidas, é de natureza exploratória e descritiva.

Gil (1999) destaca algumas características da pesquisa exploratória, que se encaixam perfeitamente na natureza deste estudo, citando-se, entre elas:

- a) são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato;
- b) aplicam-se quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipótese precisas e operacionalizáveis sobre ele;
- c) constituem-se, muitas vezes, a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

Por outro lado, este trabalho apresentará algumas características de pesquisa descritiva, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados para, através destes, descrever as características da unidade de análise escolhida, que são os PLRs, e do público-alvo (quadro funcional) das empresas que foram estudadas.

Os procedimentos metodológicos desenvolvidos dizem respeito a um estudo de caso múltiplo, em que foram pesquisadas três cooperativas gaúchas de eletrificação rural que possuem PLRs implantados: a Certaja, a Certel e a Creluz. Trata-se de uma amostra intencional, escolhida pela facilidade de obtenção das informações, pela antigüidade na aplicação do PLRs (Fig. 7) e aceitação em participar deste estudo.

Segundo Roesch (1999), a metodologia do estudo de caso é particularmente apropriada para pesquisas que envolvem aspectos de administração de recursos humanos, notadamente onde se quer analisar motivos, relações de poder, ou processos que envolvem o entendimento de relações complexas, sendo amplamente utilizada em Sociologia Industrial e Relações Industriais.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso múltiplo, que será adotado neste trabalho, apresenta resultados considerados mais robustos e convincentes que o caso único, devendo ser utilizada, em sua análise, a *lógica da replicação* que consiste, basicamente, na busca de resultados semelhantes a partir dos múltiplos casos (*replicação literal*), ou resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (*replicação teórica*).

Cooperativa	Município	Tem PLR?	Tem intenção?	Número funcionários	Abrangência	Desde quando?	Observações
Certel	Teutônia	Sim	---	530	Todos	1996	Vinculado a metas setoriais. Premiações diferenciadas
Cermissões	Caibaté	Não	Sim	150	---	----	-----
Creluz	Pinhal	Sim	---	92	Todos	1993	Sem vinculação com metas. Premiação homogênea.
Ceriluz	Ijuí	Não	Sim	114	---	----	-----
Coprel	Ibirubá	Sim	----	142	Todos	1999	Vinculado a metas setoriais. Premiações diferenciadas. Trimestral.
Cerfox	Fontoura Xavier	Não	Sim	117	---	----	-----
Creral	Erechim	Não	Por enquanto, não	36	----	----	-----
Celetro	Cachoeira do Sul	Não	Não	172	----	----	----
Certaja	Taquari	Sim	-----	330	Todos	1998	Vinculado a metas setoriais. Premiações diferenciadas. Anual
Certhil	Três de Maio	Sim	---	100	Todos	1998	Vinculado a indicadores gerais. O mesmo índice p/ todos.
Cooperluz	Santa Rosa	Não	Por enquanto, não	85	---	----	-----
Coopersul	Bagé	Não	Por enquanto, não	38	---	----	-----
Cervale	Santa Maria	Não	Não	8	----	----	----
Coopernorte	Viamão	Não	Não	35	----	----	----
Cosel	Encruzilhada do Sul	Não	Não	15	---	----	-----

Figura 7 – PLR nas Cooperativas de Eletrificação do Rio Grande do Sul
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nos dados coletados.

Segundo Roesch (1999), em estudos de caso, observa-se a tendência à utilização de fontes e instrumentos variados de coletas de dados.

Este trabalho utilizou, basicamente, três instrumentos de coleta de dados: análise de documentos, questionários e entrevistas. Através da análise dos dados secundários (documentos), procurou-se caracterizar os PLRs. Os dados primários foram obtidos através do questionário e das entrevistas. O questionário foi composto de 36 perguntas fechadas, que se prestaram a uma análise estatística quantitativa, utilizando-se aplicativos de informática (*Sphinx* e SPSS), e uma pergunta aberta em que se procedeu a uma análise de conteúdo. As entrevistas foram objeto de uma análise qualitativa na qual foram apreciados os relatos dos entrevistados, que originaram uma avaliação das características contextuais das cooperativas analisadas e de seus respectivos PLRs. As próximas seções descrevem, detalhadamente, esses instrumentos de coleta de dados.

4.1 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

Foram analisados os documentos formais (regulamentos) que caracterizam os PLRs, atas de reuniões das negociações entre gestores e comissão de funcionários das cooperativas e instrumentos utilizados para comunicação dos mesmos. A análise destes documentos abrangeu o período de 1996 a 2002 e buscou esclarecer questões relacionadas aos itens abaixo:

- a) Estrutura do PLR:
 - foco em metas da cooperativa, áreas, grupos ou individuais;
 - forma de pagamento dos prêmios e periodicidade;
 - cálculo dos prêmios;
 - alinhamento das metas com os reais objetivos da cooperativa;
 - regras gerais
- b) Comunicação:
 - examinar todas as formas de comunicação do PLR aos funcionários, como: artigos em jornais internos, cartazes, correspondências internas, *folders*, intranet, etc;

c) Participação dos funcionários:

- Exame das atas de reuniões entre representantes da cooperativa e dos funcionários, tratando do PLR, seja em planejamento, implantação ou acompanhamento.

Esta atividade foi desenvolvida durante o mês de junho de 2002.

4.2 QUESTIONÁRIO

Este é o instrumento de coleta de dados mais importante desta pesquisa, a partir do qual se buscou fazer uma análise quantitativa a respeito das percepções dos funcionários das cooperativas estudadas em relação aos PLR das mesmas, à luz do referencial conceitual abordado na seção 3.

4.2.1 Elaboração do Questionário

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

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

Considerando-se a teoria revista e os objetivos (geral e específicos) deste trabalho, elaborou-se um questionário com perguntas fechadas, baseadas na escala de Likert de cinco pontos. Ao todo, o questionário compõe-se de quatro escalas com objetivos específicos, conforme abaixo discriminados:

- a) sondar o impacto do PLR sobre o comprometimento afetivo dos funcionários das cooperativas estudadas. Escala composta por seis itens, adaptada do questionário de Meyer & Allen (1997), conforme mencionado na seção 3.2 (Comprometimento);
- b) sondar o impacto do PLR sobre a motivação para o trabalho dos funcionários das cooperativas estudadas. Escala composta por seis itens

criados a partir de palavras-chave relacionadas com o conceito de motivação, como: desejo, entusiasmo, disposição, incentivo, vontade, impulso, etc.

- c) sondar o impacto do PLR sobre reconhecidas (conforme referencial conceitual) variáveis antecedentes ao *comprometimento afetivo com a empresa*. Foi construída uma escala com doze itens relacionados com as seguintes variáveis antecedentes ao *comprometimento*: alinhamento de objetivos, consideração com o funcionário, definição clara do papel e justiça;
- d) sondar o impacto do PLR sobre importantes variáveis antecedentes da *motivação do funcionário para o trabalho*, conforme referências teóricas da seção 3.3.2 (visões contemporâneas da motivação). Foi construída uma escala com nove itens relacionados com as seguintes variáveis antecedentes da *motivação*: realização, reconhecimento e valência.

A partir dessas escalas, identificam-se quatro variáveis compostas pela soma dos itens de cada escala:

- a) **Variável 1:** “Impacto do PLR sobre o *comprometimento afetivo* do funcionário com a empresa”;
- b) **Variável 2:** “Impacto do PLR sobre a *motivação dos funcionários para o trabalho*”;
- c) **Variável 3:** “Impacto do PLR sobre variáveis antecedentes ao *comprometimento afetivo* com a empresa”;
- d) **Variável 4:** “Impacto do PLR sobre variáveis antecedentes à *motivação para o trabalho*”.

As variáveis 3 e 4 foram criadas com o objetivo de enriquecer a pesquisa, avaliando a influência dos PLRs não só diretamente sobre o *comprometimento* e *motivação* das pessoas, como também sua influência sobre fatores que a literatura aponta como importantes para a criação de um ambiente favorável para o *comprometimento* e a *motivação*.

A Figura 8 descreve com mais detalhes a formatação de cada questão deste instrumento de pesquisa, identificando as teorias e estudos relacionados, e o Anexo B apresenta o formato final do questionário utilizado para a coleta de dados.

Impacto sobre	Teoria relacionada	Item
Comprometimento afetivo com a empresa	Escala adaptada do questionário proposto por Meyer & Allen (1997)	1) O PLR me incentiva a permanecer trabalhando nesta empresa por longo tempo.
		2) O PLR diminui a minha sensação de pertencer à cooperativa. (R)
		3) O PLR me faz sentir mais ligado à cooperativa.
		4) O fato da cooperativa ter um plano com o PLR cria uma certa "ligação emocional" do empregado para com a empresa.
		5) Não gosto de comentar sobre o PLR com funcionários de outras empresas. (R)
		6) O fato de ter a oportunidade de participar do PLR me faz sentir como fazendo "parte da família" da cooperativa.
Motivação para o trabalho	Escala criada a partir de palavras-chave relacionadas com os conceitos de motivação: desejo, entusiasmo, disposição, incentivo, vontade, impulso.	7) O PLR aumenta o meu desejo de atingir as minhas metas pessoais (ou da minha equipe) no trabalho.
		8) O PLR diminui o meu entusiasmo em relação ao trabalho. (R)
		9) Saber da existência do PLR e da possibilidade de ganhar o prêmio aumenta a minha disposição para realizar as minhas tarefas
		10) O PLR, para mim, funciona como um incentivo para eu buscar melhor desempenho no meu serviço.
		11) Aumenta a vontade de fazer as coisas bem feitas quando se tem um plano como o PLR.
		12) O PLR é como um impulso para que a gente busque atingir melhores resultados no trabalho.
Itens relacionados a variáveis antecedentes ao comprometimento afetivo com a empresa		
Impacto sobre:	Teoria relacionada	Item
Alinhamento de objetivos	Conforme Reichers, 1986; Vancouver, Millsap & Peters, 1994; Vancouver & Schmitt, 1991 (apud MEYER & ALLEN, 1997) descrito na seção 3.2.1.	13) O PLR me dá uma sensação de que os objetivos da cooperativa também são meus objetivos.
		14) Atingir as metas do PLR traz benefício tanto para mim como para a cooperativa.
		15) Se eu ou o meu setor atingimos as metas do PLR, isto é bom tanto para mim como para a cooperativa.
Consideração com o funcionário	Conforme DeCotiis & Summer, 1987; Bycio et al., 1995; Koys, 1988,1991 (apud MEYER & ALLEN, 1997) descrito na seção 3.2.1.	16) Ter um plano como o PLR não significa que a cooperativa tem consideração com os seus funcionários. (R)
		17) Ter um programa como o PLR mostra que a cooperativa preocupa-se, também, com as necessidades dos funcionários.
		18) O PLR é uma prova de que a cooperativa valoriza os seus funcionários.

(Continua)

(Continuação)

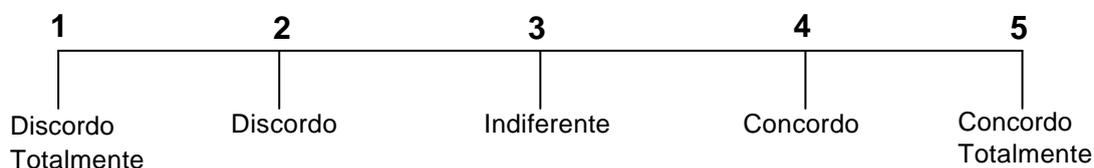
Itens relacionados a variáveis antecedentes ao comprometimento afetivo com a empresa		
Impacto sobre:	Teoria relacionada	Item
Definição clara do papel	Conforme Mathieu & Zajac (apud MEYER & ALLEN, 1997), descrito na seção 3.2.1.	19) As metas estabelecidas pelo PLR não ajudam a tornar mais claro o que a cooperativa espera de mim. (R)
		20) As metas do PLR me deixam um pouco confuso sobre o que eu devo fazer na cooperativa. (R)
		21) Através das metas estabelecidas pelo PLR, o funcionário fica mais consciente do seu verdadeiro papel na cooperativa.
Justiça	Conforme Konovsky & Cropanzano, 1991; Schaubroeck, May & Brown, 1994; Kim & Mauborgne, 1993 (apud Meyer & Allen, 1997) descrito na seção 3.2.1.	22) O PLR possibilita uma remuneração mais justa ao funcionário
		23) O PLR premia os funcionários que se esforçam mais pela cooperativa.
		24) O PLR pode ter boas intenções, mas a forma de premiação é, muitas vezes, injusta. (R)
Itens relacionados a variáveis antecedentes à motivação para o trabalho		
Impacto sobre:	Teoria relacionada	Item
Realização	De acordo com a teoria das forças motivacionais proposta por David McClelland, conforme Stoner & Freeman (1982), Bowditch & Buono (1992), descrito na seção 3.3.2.	25) Não considero o PLR como um desafio para mim. (R)
		26) Dá uma sensação de realização profissional e pessoal atingir as metas e receber o prêmio do PLR
		27) Se o meu setor atinge as metas do PLR, eu me sinto orgulhoso.
Reconhecimento	Reconhecimento é um desejo que leva à motivação, conforme Spitzer (1997), descrito na seção.3.3.2.	28) Eu sinto o meu trabalho reconhecido pela cooperativa quando eu e o meu setor atingimos as metas do PLR.
		29) Não se pode considerar o prêmio do PLR como um reconhecimento da cooperativa para com o funcionário.
		30) Acho que o PLR é uma forma da cooperativa reconhecer o meu trabalho e o do meu setor.
Valência	De acordo com a teoria da expectativa descrita em Stoner & Freeman (1982) e Bowditch & Buono (1992). Ver seção 3.3.2.	31) Eu me empenho para ganhar o prêmio do PLR, porque este prêmio é importante para as minhas finanças.
		32) Eu dou bastante valor à conquista do prêmio do PLR.
		33) Não vale a pena se esforçar para ganhar prêmio do PLR. (R)

Figura 8 – Detalhamento das questões do questionário estruturado.

Nota: (R) indica um item cujo escore é reverso, isto é, à resposta mais favorável corresponde a menor pontuação.

Fonte: Figura elaborada com base no referencial conceitual.

Cada questão da Figura 8 foi respondida de acordo com a seguinte escala:



Para possibilitar a análise numérica, a cada afirmação foi associado um valor, conforme indicado no desenho acima. Nas questões de escore reverso, identificadas por um (R), na Figura 8, os valores são invertidos, isto é, para a afirmação “discordo totalmente” corresponde o valor 5 e para “concordo totalmente”, o valor 1.

As variáveis 1, 2, 3 e 4 são avaliadas pela média aritmética das respostas das questões que compõem as suas respectivas escalas. Uma média perto de 5 significa maior impacto do PLR sobre o comprometimento, motivação, antecedentes do comprometimento ou antecedentes da motivação, conforme a variável em questão (1, 2, 3 ou 4). Uma média mais perto de 1 significa menor impacto.

O questionário final (Anexo B) apresenta mais duas questões (4 e 9) relacionadas com o grau de conhecimento do funcionário em relação às regras de funcionamento do PLR de sua cooperativa, um texto de introdução, uma questão (36) solicitando sugestões para melhoria do programa, uma questão aberta (37) em que se pede uma apreciação do programa pelo funcionário e um espaço dedicado à caracterização do respondente.

4.2.2 Teste Piloto do Questionário

Conforme sugerido por Gil (1999), foi realizado um pré-teste do questionário com o objetivo de evidenciar possíveis falhas em sua redação. Participaram do pré-teste, realizado no dia 20 de agosto de 2002, 17 funcionários de uma das cooperativas estudadas (Certaja). Os participantes foram selecionados buscando-se reproduzir a proporção real de funcionários nas grandes divisões da cooperativa (energia, comercial e administrativa).

No início deste processo, foi explicado o objetivo do mesmo aos participantes solicitando-se, em seguida, que lessem a introdução para ver se haveria dúvidas sobre o que deveria ser feito. Não houve dúvidas e, portanto, partiu-se para as respostas. A primeira pessoa a entregar o questionário respondido levou dez minutos para respondê-lo; o último levou dezoito minutos. O questionário foi totalmente preenchido por todas as pessoas, com exceção da questão 37, que só foi respondida por quatro funcionários. Na única questão aberta (37), solicitou-se uma apreciação do programa, salientando-se, porém, que não era obrigatória a resposta desta questão. Após todos terem respondido, promoveu-se um debate sobre o

questionário. De um modo geral, todos relataram ter entendido perfeitamente as questões, sendo que algumas delas sofreram pequenas alterações atendendo às poucas dificuldades de compreensão manifestadas pelos respondentes.

4.2.3 Aplicação do Questionário e População-alvo

Em todas as cooperativas, o autor desta pesquisa aplicou pessoalmente o questionário a grupos de funcionários, sendo acompanhado por pessoas que ficaram encarregadas de reproduzir o processo com a parcela restante do quadro funcional de cada empresa. Mesmo sendo auto-explicativo, julgou-se conveniente que o questionário fosse apresentado por alguém capaz de responder a dúvidas eventuais. O objetivo era aplicar o questionário a todos os funcionários das cooperativas estudadas, buscando o maior número de respostas possíveis. Devido, porém, ao grande número de municípios onde estas cooperativas atuam (103), em grande parte com atendimento local, ficou difícil alcançar todos os funcionários. Mesmo assim, obteve-se um retorno, no total, superior a 60%, tendo sido respondidos 583 questionários, conforme discriminado na Tabela 2.

Tabela 2 – Quantidade de respondentes do questionário, por cooperativa

Cooperativa	Nº de Funcionários	Respondentes	Percentual de respondentes/ Total de funcionários
Certel	530	294	55,47
Certaja	330	232	70,30
Creluz	92	57	61,96
Totais	952	583	61,24

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.4 Perfil dos Respondentes

As tabelas desta seção identificam o perfil dos respondentes, segundo as seguintes características: idade, sexo, tempo de empresa, formação escolar e nível salarial.

Tabela 3 – Perfil de idade dos respondentes do questionário na Certaja, Certel e Creluz

Cooperativa Idade	Certaja	Creluz	Certel	TOTAL
Não resposta	5,6% (13)	21,1% (12)	20,7% (61)	14,8% (86)
Até 20	6,0% (14)	7,0% (4)	3,1% (9)	4,6% (27)
De 20 a 30	45,3% (105)	40,4% (23)	31,0% (91)	37,6% (219)
De 30 a 40	24,1% (56)	12,3% (7)	22,1% (65)	22,0% (128)
De 40 a 50	13,8% (32)	19,3% (11)	18,4% (54)	16,6% (97)
Mais de 50	5,2% (12)	0,0% (0)	4,8% (14)	4,5% (26)
TOTAL	100% (232)	100% (57)	100% (294)	100% (583)

Frequências relativas e absolutas (entre parênteses).

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4 – Perfil de gênero dos respondentes do questionário na Certaja, Certel e Creluz

Cooperativa Sexo	Certaja	Creluz	Certel	TOTAL
Não resposta	2,2% (5)	10,5% (6)	11,9% (35)	7,9% (46)
masculino	73,3% (170)	71,9% (41)	55,1% (162)	64,0% (373)
feminino	24,6% (57)	17,5% (10)	33,0% (97)	28,1% (164)
TOTAL	100% (232)	100% (57)	100% (294)	100% (583)

Frequências relativas e absolutas (entre parênteses).

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 – Perfil de tempo de empresa dos respondentes do questionário na Certaja, Certel e Creluz.

Cooperativa Tempo de empresa	Certaja	Creluz	Certel	TOTAL
menos de 2,00	46,1% (107)	57,9% (33)	44,2% (130)	46,3% (270)
de 2,00 a 10,00	37,5% (87)	21,1% (12)	34,4% (101)	34,3% (200)
de 10,00 a 20,00	12,1% (28)	14,0% (8)	13,3% (39)	12,9% (75)
20,00 e mais	4,3% (10)	7,0% (4)	8,2% (24)	6,5% (38)
TOTAL	100% (232)	100% (57)	100% (294)	100% (583)

Frequências relativas e absolutas (entre parênteses).

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 – Perfil de escolaridade dos respondentes do questionário na Certaja, Certel e Creluz

Cooperativa	Certaja	Creluz	Certel	TOTAL
Escolaridade				
Não resposta	1,3% (3)	8,8% (5)	5,4% (16)	4,1% (24)
Primeiro grau inc.	18,5% (43)	17,5% (10)	23,5% (69)	20,9% (122)
primeiro grau	17,7% (41)	3,5% (2)	10,9% (32)	12,9% (75)
segundo grau	43,1% (100)	31,6% (18)	36,4% (107)	38,6% (225)
superior incompleto	12,9% (30)	22,8% (13)	17,3% (51)	16,1% (94)
superior completo	6,5% (15)	15,8% (9)	6,5% (19)	7,4% (43)
TOTAL	100% (232)	100% (57)	100% (294)	100% (583)

Frequências relativas e absolutas (entre parênteses).

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 7 – Perfil de nível salarial dos respondentes do questionário na Certaja, Certel e Creluz.

Cooperativa	Certaja	Creluz	Certel	TOTAL
Nível salarial				
Não resposta	1,3% (3)	10,5% (6)	4,4% (13)	3,8% (22)
até R\$ 300,00	28,0% (65)	10,5% (6)	16,0% (47)	20,2% (118)
entre R\$ 300,00 e R\$ 800,00	56,0% (130)	61,4% (35)	54,4% (160)	55,7% (325)
entre R\$ 800,00 e R\$ 1300,00	6,9% (16)	12,3% (7)	15,3% (45)	11,7% (68)
entre R\$ 1300,00 e R\$ 2000,00	4,3% (10)	5,3% (3)	4,8% (14)	4,6% (27)
mais de R\$ 2000,00	3,4% (8)	0,0% (0)	5,1% (15)	3,9% (23)
TOTAL	100% (232)	100% (57)	100% (294)	100% (583)

Frequências relativas e absolutas (entre parênteses).

Fonte: dados da pesquisa

Observando-se as figuras desta seção, destacam-se algumas constatações:

- há predominância de funcionários do sexo masculino nas três cooperativas estudadas, em uma proporção, em média, superior a 2 para 1;
- apesar de serem empresas com mais de 30 anos de existência, aproximadamente metade do quadro funcional tem menos de dois anos de empresa;
- uma incidência de 20%, em média, de funcionários que não completaram o primeiro grau, sendo, em contrapartida, baixa a incidência de funcionários com curso superior.

4.2.5 Validade e Confiabilidade do Questionário

Segundo Gil (1999, p. 141), “uma escala apresenta validade quando mede o que se propõe a medir”. Procurou-se satisfazer este critério elaborando as questões baseadas, rigorosamente, no construto apresentado na seção 3.7 (Resumo do referencial teórico) e nas diversas pesquisas e teorias que sustentam este construto, conforme apresentado, resumidamente, na Figura 8 (Detalhamento das questões do questionário estruturado).

Ainda segundo Gil (1999, p. 91), fidedignidade (confiabilidade) é a “capacidade para discriminar de forma constante entre um valor e outro. Pode-se dizer que uma escala é confiável quando, aplicada à mesma amostra, produz os mesmos resultados”. Conceitualmente, segundo Hayes (2001, p. 53) “a confiabilidade reflete o quanto os valores observados estão relacionados aos valores verdadeiros”. Este autor apresenta as seguintes vantagens em se ter escalas com alta confiabilidade:

- a) elas permitem distinguir melhor entre os vários níveis de respostas do que escalas com baixa confiabilidade, uma vez que se tem mais “confiança” de que o valor observado está próximo do valor verdadeiro.
- b) facilitam a identificação de relações significativas entre variáveis verdadeiramente relacionadas entre si.

Utilizou-se, para avaliação da confiabilidade do questionário desta pesquisa, o método estatístico conhecido por estimativa alfa de Cronbach. Este método, segundo Hayes (2001), conhecido como uma estimativa de consistência interna, indica o grau em que os itens da escala estão inter-relacionados. A confiabilidade da escala é maior quanto maior for a inter-relação entre os itens.

Para a avaliação das quatro escalas propostas conforme seção 4.2.1 (Elaboração do Questionário), utilizou-se o *software* de estatística SPSS.

4.2.5.1 Confiabilidade da Primeira Escala

A primeira escala propõe-se a avaliar o impacto do PLR sobre o *comprometimento afetivo* dos funcionários com as cooperativas estudadas. Ela foi

composta dos seis primeiros itens da Figura 8 A confiabilidade da escala, assim como a correlação item-total, estão relatadas na Tabela 8:

Tabela 8 – Análise da confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre o comprometimento afetivo”

Variável	Item	Correlação item-total
Impacto do PLR sobre o comprometimento afetivo com a empresa. Alfa = 0,5593	1) O PLR me incentiva a permanecer trabalhando nesta empresa por longo tempo.	0,3615
	2) O PLR diminui a minha sensação de pertencer à cooperativa. (R)	0,1104
	3) O PLR me faz sentir mais ligado à cooperativa.	0,4474
	4) O fato de a cooperativa ter um plano com o PLR cria uma certa “ligação emocional” do empregado para com a empresa.	0,4301
	5) Não gosto de comentar sobre o PLR com funcionários de outras empresas. (R)	0,1108
	6) O fato de ter a oportunidade de participar do PLR me faz sentir como fazendo “parte da família” da cooperativa.	0,4478

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se, através da Tabela 8 que os itens 2 e 5 apresentaram baixa correlação item-total, o que prejudica a confiabilidade da escala. Com a eliminação destes, o coeficiente de confiabilidade (alfa) passou de 0,5593 para 0,7235, conforme demonstrado na Tabela 9:

Tabela 9 – Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre o comprometimento afetivo”, excluindo os itens 2 e 5.

Variável	Item	Correlação item-total
Impacto do PLR sobre o comprometimento afetivo com a empresa. Alfa = 0,7235	1) O PLR me incentiva a permanecer trabalhando nesta empresa por longo tempo.	0,4796
	3) O PLR me faz sentir mais ligado à cooperativa.	0,5095
	4) O fato de a cooperativa ter um plano com o PLR cria uma certa “ligação emocional” do empregado para com a empresa.	0,5445
	6) O fato de ter a oportunidade de participar do PLR me faz sentir como fazendo “parte da família” da cooperativa.	0,5252

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.5.2 Confiabilidade da Segunda Escala

A segunda escala propõe-se a avaliar o impacto do PLR sobre a *motivação para o trabalho* dos funcionários com as cooperativas estudadas. Esta escala foi composta dos itens de números 7 a 12 da Figura 8. A confiabilidade da escala, assim como a correlação item-total estão relatadas na Tabela 10.

Tabela 10 - Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre a motivação para o trabalho”.

Variável	Item	Correlação item-total
Impacto do PLR sobre a motivação para o trabalho	7) O PLR aumenta o meu desejo de atingir as minhas metas pessoais (ou da minha equipe) no trabalho.	0,5553
	8) O PLR diminui o meu entusiasmo em relação ao trabalho. (R)	0,2294
	9) Saber da existência do PLR e da possibilidade de ganhar o prêmio aumenta a minha disposição para realizar as minhas tarefas	0,5712
	10) O PLR, para mim, funciona como um incentivo para eu buscar melhor desempenho no meu serviço.	0,6115
	11) Aumenta a vontade de fazer as coisas bem feitas quando se tem um plano como o PLR.	0,5120
	12) O PLR é como um impulso para que a gente busque atingir melhores resultados no trabalho.	0,5342
Alfa = 0,7525		

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, na Tabela 10, que o item 8, a exemplo do que ocorreu na análise anterior, também apresenta uma baixa correlação item-total. Eliminando-se este item, obtêm-se um significativo aumento da confiabilidade da escala, conforme se vê na Tabela 11.

Tabela 11 - Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre a motivação para o trabalho”, excluindo o item 8.

Variável	Item	Correlação item-total
Impacto do PLR sobre a motivação para o trabalho	7) O PLR aumenta o meu desejo de atingir as minhas metas pessoais (ou da minha equipe) no trabalho.	0,5426
	9) Saber da existência do PLR e da possibilidade de ganhar o prêmio aumenta a minha disposição para realizar as minhas tarefas	0,6137
	10) O PLR, para mim, funciona como um incentivo para eu buscar melhor desempenho no meu serviço.	0,6632
	11) Aumenta a vontade de fazer as coisas bem feitas quando se tem um plano como o PLR.	0,5364
	12) O PLR é como um impulso para que a gente busque atingir melhores resultados no trabalho.	0,5358
Alfa = 0,7961		

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.5.3 Confiabilidade da Terceira Escala

A terceira escala, conforme explicado no item 4.2.1 (Elaboração do questionário), propõe-se a avaliar a influência do PLR sobre importantes variáveis apontadas na literatura como antecedentes do *comprometimento afetivo* com a empresa. Esta escala é composta dos itens de números 13 a 24 da Figura 8. A confiabilidade da escala, assim como a correlação item-total, estão relatadas na Tabela 12.

Tabela 12 - Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre antecedentes ao comprometimento”.

Variável	Item	Correlação item-total	
Impacto do PLR sobre variáveis antecedentes ao comprometimento afetivo com a empresa	13) O PLR me dá uma sensação de que os objetivos da cooperativa também são meus objetivos.	0,4068	
	14) Atingir as metas do PLR traz benefício tanto para mim como para a cooperativa.	0,3777	
	15) Se eu ou o meu setor atingimos as metas do PLR, isto é bom tanto para mim como para a cooperativa.	0,4027	
	16) Ter um plano como o PLR não significa que a cooperativa tem consideração com os seus funcionários. (R)	0,3146	
	17) Ter um programa como o PLR mostra que a cooperativa preocupa-se, também, com as necessidades dos funcionários.	0,4381	
	18) O PLR é uma prova de que a cooperativa valoriza os seus funcionários.	0,5145	
	19) As metas estabelecidas pelo PLR não ajudam a tornar mais claro o que a cooperativa espera de mim. (R)	0,2200	
	20) As metas do PLR me deixam um pouco confuso sobre o que eu devo fazer na cooperativa. (R)	0,2499	
	21) Através das metas estabelecidas pelo PLR, o funcionário fica mais consciente do seu verdadeiro papel na cooperativa.	0,3833	
	22) O PLR possibilita uma remuneração mais justa ao funcionário	0,2856	
	23) O PLR premia os funcionários que se esforçam mais pela cooperativa.	0,2398	
	24) O PLR pode ter boas intenções, mas a forma de premiação é, muitas vezes, injusta. (R)	0,3098	
	Alfa = 0,6874		

Fonte: Dados da pesquisa

Partindo-se do pressuposto de que o grau de conhecimento (ou consciência da existência) do PLR é uma variável antecedente relacionada positivamente com a influência deste último sobre o *comprometimento afetivo*, optou-se por incluir, nesta escala, as duas questões (4 e 9) relacionadas com o grau de conhecimento do PLR por parte dos funcionários. Com isto, a escala passou a ter 14 itens, melhorando a sua confiabilidade, conforme mostra a Tabela 13.

Tabela 13: Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre antecedentes ao comprometimento”, incluindo as questões 4 e 9 do questionário.

Variável	Item	Correlação item-total
Impacto do PLR sobre variáveis antecedentes ao comprometimento afetivo com a empresa	13) O PLR me dá uma sensação de que os objetivos da cooperativa também são meus objetivos.	0,4114
	14) Atingir as metas do PLR traz benefício tanto para mim como para a cooperativa.	0,3826
	15) Se eu ou o meu setor atingimos as metas do PLR, isto é bom tanto para mim como para a cooperativa.	0,3961
	16) Ter um plano como o PLR não significa que a cooperativa tem consideração com os seus funcionários. (R)	0,3046
	17) Ter um programa como o PLR mostra que a cooperativa preocupa-se, também, com as necessidades dos funcionários.	0,4467
	18) O PLR é uma prova de que a cooperativa valoriza os seus funcionários.	0,5246
	19) As metas estabelecidas pelo PLR não ajudam a tomar mais claro o que a cooperativa espera de mim. (R)	0,2156
	20) As metas do PLR me deixam um pouco confuso sobre o que eu devo fazer na cooperativa. (R)	0,2880
	21) Através das metas estabelecidas pelo PLR, o funcionário fica mais consciente dos seu verdadeiro papel na cooperativa.	0,3702
	22) O PLR possibilita uma remuneração mais justa ao funcionário	0,2851
	23) O PLR premia os funcionários que se esforçam mais pela cooperativa.	0,2650
	24) O PLR pode ter boas intenções, mas a forma de premiação é, muitas vezes, injusta. (R)	0,3096
	34) Eu conheço as metas que o meu setor deve cumprir para ganhar o prêmio do PROM120.	0,3911
	35) Eu conheço as regras do PROM120. Sei como ele funciona.	0,3252
	Alfa = 0,7202	

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.5.4 Confiabilidade da Quarta Escala

A quarta escala, conforme explicado no item 4.2.1 (Elaboração do questionário), propôs-se a avaliar a influência do PLR sobre importantes variáveis apontadas na literatura como antecedentes da *motivação para o trabalho*. Esta

escala é composta dos itens de números 25 a 33 da Figura 8. A confiabilidade da escala, assim como a correlação item-total estão relatadas na Tabela 14.

Tabela 14 - Análise de confiabilidade da escala criada para avaliar a variável “impacto do PLR sobre antecedentes à motivação”.

Variável	Item	Correlação item-total
Impacto do PLR sobre variáveis antecedentes à motivação para o trabalho.	25) Não considero o PLR como um desafio para mim. (R)	0,3227
	26) Dá uma sensação de realização profissional e pessoal atingir as metas e receber o prêmio do PLR	0,5385
	27) Se o meu setor atinge as metas do PLR, eu me sinto orgulhoso.	0,5023
	28) Eu sinto o meu trabalho reconhecido pela cooperativa quando eu e o meu setor atingimos as metas do PLR.	0,4342
	29) Não se pode considerar o prêmio do PLR como um reconhecimento da cooperativa para com o funcionário.	0,3191
	30) Acho que o PLR é uma forma da cooperativa reconhecer o meu trabalho e o do meu setor.	0,3936
	31) Eu me empenho para ganhar o prêmio do PLR, porque este prêmio é importante para as minhas finanças.	0,3138
	32) Eu dou bastante valor à conquista do prêmio do PLR.	0,5142
	33) Não vale a pena se esforçar para ganhar prêmio do PLR. (R)	0,4005
Alfa = 0,7160		

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Malhotra (2001, p. 265), o coeficiente alfa “varia de 0 a 1, e um valor de 0,6 ou menos, geralmente, indica confiabilidade insatisfatória de consistência”. Em seu formato final, as quatro escalas obtiveram um coeficiente alfa superior a 0,7, superando, portanto, o valor mínimo recomendado por esse autor.

4.3 ENTREVISTAS

As entrevistas realizadas neste trabalho possuem a característica do que Gil (1999, p. 120) chama de “entrevista por pauta”, na qual o entrevistador utiliza-se de um roteiro semi-estruturado para conduzir os questionamentos, sem, necessariamente, obedecer rigidamente à ordem ou à natureza das questões em pauta. Optou-se por este tipo de entrevista para colocar os entrevistados mais à

vontade para falar sobre os assuntos abordados. Entende-se que isto só foi possível porque o próprio autor deste trabalho realizou todas as entrevistas, pois, caso não ocorresse dessa forma, seria muito trabalhoso treinar pessoas para realizar esta tarefa, sem uma rígida estrutura de perguntas e procedimentos. Ressalta-se, ainda, que estas entrevistas foram feitas simultaneamente com a aplicação dos questionários nas cooperativas estudadas. Em alguns casos, mesmo após as análises qualitativa e quantitativa, o pesquisador voltou a entrar em contato com os entrevistados com o objetivo de esclarecer dúvidas. As entrevistas foram realizadas, assim como a aplicação dos questionários, no período de setembro a novembro de 2002.

4.3.1 Objetivos das Entrevistas

As entrevistas deste trabalho foram realizadas com as seguintes intenções básicas:

- a) avaliar as percepções dos dirigentes das cooperativas, assim como dos principais responsáveis pela elaboração e implantação dos PLRs, a respeito do impacto destes planos sobre o quadro funcional de suas respectivas empresas;
- b) servir como complemento à análise de documentos no que se refere à estrutura do PLR, formas de comunicação aos funcionários e participação destes no processos de planejamento, implantação e desenvolvimento dos programas;
- c) avaliar o ambiente das cooperativas quanto ao aspecto de gestão dos recursos humanos, principalmente no que se refere aos outros procedimentos adotados com o objetivo de *envolver* o quadro funcional.

4.3.2 Público-Alvo das Entrevistas

Considerando os objetivos expostos na seção anterior, buscou-se entrevistar pessoas cujo envolvimento com os PLRs e conhecimento da empresa, assim como de seus processos, torná-las-iam mais aptas a satisfazer aqueles objetivos. A Figura 9 apresenta o perfil das pessoas entrevistadas em cada cooperativa.

O Anexo C apresenta a pauta das entrevistas realizadas.

Cooperativa	Cargo das pessoas entrevistadas	Sexo	Tempo de empresa(anos)	Formação
Certel	Presidente	M	31	SC
	Gerente de Recursos Humanos	M	10	SC
	Analista de Recursos Humanos	F	4	SI
Creluz	Presidente	M	12	SC
	Gerente de Recursos Humanos	F	11	SI
	Encarregada da Contabilidade	F	21	SC
Certaja ³	Presidente	M	29	SC
	Gerente da Qualidade	M	21	SC
	Gerente de RH	F	21	SI
Total de pessoas entrevistadas: 9				

Figura 9 - Perfil das pessoas entrevistadas em cada cooperativa

Legendas: Sexo: M - masculino

F - feminino

Grau de instrução: SC – superior completo

SI – superior incompleto

Observação: Na Certaja, o autor teve a oportunidade de realizar uma reunião com a presença da maioria de seus gestores, abordando questões relacionadas ao PLR daquela cooperativa. Algumas colocações da seção 5.2.1 (O ProM120 da Certaja) derivam deste evento

Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas

Utilizou-se, neste trabalho, a técnica de *triangulação*, que consiste no uso de vários métodos (no caso: questionário, entrevista e análise documental) para analisar a mesma dimensão de um problema de pesquisa. Segundo Roesch (1999), esta técnica aumenta a *validade* e a *confiabilidade* da pesquisa.

A análise dos dados foi, em parte, de natureza qualitativa, a partir, principalmente, das entrevistas realizadas e, em parte, de natureza quantitativa, com tratamento estatístico, a partir das respostas do questionário estruturado. Utilizou-se aplicativo de informática *Sphinx* para avaliação de médias, cruzamento de variáveis e testes de hipóteses.

³ No caso da Certaja, foram consideradas também as opiniões do próprio autor deste trabalho, uma vez que o mesmo é funcionário daquela cooperativa há vinte anos, exercendo, desde 1995, o cargo de Diretor Executivo. Neste cargo, o autor foi o principal responsável pela implantação do PLR da Certaja

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE ELETRIFICAÇÃO ANALISADAS

5.1.1 A Certaja

A Certaja, fundada em 1969, distribui energia elétrica em 21 municípios, nas regiões dos vales dos rios Taquari e Jacuí, eletrificando, basicamente, a área rural destes municípios. Em números oficiais de dezembro de 2001, possuía 13.869 associados e 3.516 km de redes de distribuição de energia elétrica com 2.724 transformadores instalados.

No início da década de 1980, a Certaja passou a ter outras atividades comerciais, iniciando com lojas de eletrodomésticos e, posteriormente, atuando com produtos agroveterinários, beneficiamento de arroz (engenho) e supermercado. A atuação na área comercial é justificada como forma de melhorar o desempenho econômico da organização, cujo objetivo final é a otimização da prestação de serviço (distribuição de energia) a seus associados. Atualmente, em torno de dois terços do faturamento anual da Certaja (valor aproximado de 40 milhões de reais) provêm da Área Comercial e o restante da atividade de distribuição de energia elétrica.

A maior parte das redes da cooperativa atinge uma área de colonização portuguesa (açoriana), cuja atividade tradicional é de pecuária extensiva. Atualmente, a economia rural da região divide-se em: reflorestamento, criação de gado, aves, suínos, plantio de arroz, milho, melancia, fumo e outras atividades de menor porte.

Os funcionários da Certaja são filiados ao Sitracoper – Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas Cooperativas de Eletrificação e Desenvolvimento Rural do Estado do Rio Grande Sul. A relação da empresa com o sindicato é bastante pacífica, o mesmo acontecendo quanto às negociações anuais de dissídio coletivo.

O primeiro programa de participação nos resultados da Certaja foi aplicado em 1998.

5.1.1.1 As Práticas de *Envolvimento* da Certaja

Para que se possa avaliar, corretamente, o efeito do PLR, é importante ter-se uma noção do contexto onde o mesmo é aplicado, pois, como evidencia a revisão da literatura, ele vai influenciar o próprio desempenho do PLR em relação à sua capacidade de promover *comprometimento* e *motivação*, principalmente no que se refere à relação deste programa com outras práticas de *envolvimento* e demais estratégias referentes aos recursos humanos adotadas pela empresa.

A Certaja surgiu como uma empresa pequena, com características de empresa familiar, sendo sua evolução baseada no impulso proporcionado por lideranças fortes e carismáticas, cujo maior expoente é o próprio presidente que assumiu o primeiro mandato em 1974 e até hoje exerce a função. A partir da década de 1990, a administração assumiu um caráter mais formal, criando-se processos “descentralizadores”, cujo objetivo seria o de estimular o desenvolvimento de competências em todos os níveis, facilitando o processo de delegação de responsabilidades e autonomias. Em concordância com esta nova visão, a estratégia de RH da Certaja, atualmente, é voltada para uma gestão participativa, na qual a cooperativa busca desenvolver o trabalho em equipe, como uma forma de a empresa alcançar as competências necessárias para manter a sua competitividade. Várias são as práticas desenvolvidas pela cooperativa, alinhadas com esta estratégia, destacando-se entre elas:

- a) treinamento de gestores (de todos os níveis) para liderança e trabalho em equipe;
- b) planejamento (estratégico e tático) e orçamento participativo. A elaboração do orçamento é setorial e envolve grande interação entre os setores e a direção da empresa;
- c) identificação e acompanhamento de objetivos e metas setoriais (financeiras e não financeiras). O acompanhamento do desempenho é mensal e divulgado em reuniões e murais;

- d) criação de equipes multifuncionais para execução de determinadas tarefas;
- e) quanto aos *fatores higiênicos*: programas de melhoria ambiental envolvendo limpeza, organização e higiene (5S), plano de aposentadoria integral, plano de saúde, convênios com farmácias, lojas etc. Um evento importante e já tradicional na Certaja é a Gincana da Qualidade, em que se formam equipes de funcionários a fim de desenvolverem tarefas relacionadas com o Programa de Qualidade da cooperativa.

5.1.1.2 O Sistema de Remuneração da Certaja

A base salarial da Certaja é construída, basicamente, pela comparação do mercado em cada ramo de negócio e não necessariamente com o mercado local. A Área de Energia, por exemplo, estabelece os seus níveis salariais através da comparação com outras cooperativas de eletrificação rural que atuam em outras regiões. Já as lojas de bens duráveis comparam seus salários com os adotados pelo comércio local. Convém observar que a Área de Energia, pela necessidade de mão-de-obra especializada, possui um nível salarial um pouco acima do nível do mercado local e até mesmo das outras unidades de negócio da empresa, comparando-se aos níveis salariais das outras cooperativas de eletrificação rural. Não existe plano de carreira estruturado, e os aumentos espontâneos de salário são concedidos informalmente, dependendo de avaliação pessoal do superior hierárquico imediato.

A remuneração variável (ou estratégica) representada, até o momento, somente pelo PLR tem um peso, em média, em torno de meio salário por ano ou, em termos mensais, aproximadamente 5% do salário nominal de cada funcionário.

5.1.2 A Certel

A Certel, a mais antiga cooperativa de energia e desenvolvimento do Brasil em operação, teve sua origem a partir de uma iniciativa comunitária de geração de energia. No distrito de Teutônia, líderes comunitários construíram uma barragem para a instalação de uma pequena usina hidrelétrica. Mais tarde, em 1956, criaram a cooperativa para gerir o serviço de geração e distribuição da energia. No início, eram

174 sócios fundadores; em dezembro de 2001, eram 33.712 associados, espalhados pelos 48 municípios de sua área de atuação.

Atuando em uma região de colonização predominantemente alemã, composta de pequenas propriedades e de uma economia próspera e diversificada, a Certel é, hoje, a cooperativa que possui o melhor mercado de atuação. Possui, também, uma grande rede de lojas (29 estabelecimentos) que atuam praticamente na mesma região em que a cooperativa presta o serviço de distribuição de energia. Em 2002, a Certel teve um faturamento de 65 milhões de reais, dos quais aproximadamente 60% são provenientes da atividade de distribuição de energia elétrica, e o restante, basicamente, da rede de lojas.

Assim como na Certaja, o quadro funcional da Certel é, praticamente todo, filiado ao Sitracoper, sendo tranqüila a relação entre a direção da empresa e o sindicato.

O programa de participação nos resultados da Certel teve início em 1996.

5.1.2.1 As Práticas de *Envolvimento* da Certel

A Certel é uma cooperativa com uma gestão de recursos humanos considerada como exemplar, tendo recebido, em 2002, o prêmio Top Ser Humano da ABRH. A busca da participação e integração do quadro funcional é uma preocupação constante da empresa, conforme ilustram as diversas práticas de *envolvimento* adotadas, entre as quais se destacam:

- a) **Seminários de Melhorias:** reúnem-se grupos multifuncionais com o objetivo de desenvolver projetos de melhorias;
- b) **Programa de sugestões:** já em operação, porém em fase de desenvolvimento. Segundo o gerente de RH, os resultados deste programa ainda estão abaixo do esperado;
- c) **Treinamento:** o investimento na formação e capacitação do pessoal é grande na Certel. A empresa fornece bolsas de estudos parciais para cursos de nível médio, graduação e pós-graduação. A necessidade de treinamento é avaliada para todos os cargos da cooperativa, servindo de base para determinar e priorizar a realização dos mesmos. Destaque

especial é dado ao Programa de Desenvolvimento de Lideranças, através do qual todos os líderes (a palavra “líder” foi usada pelo entrevistado) reúnem-se, mensalmente, e tratam do assunto com ajuda de consultoria externa;

d) **Reuniões:** o incentivo à realização de reuniões, com o objetivo de resolução de problemas, comunicação e integração, começa pela atitude do presidente que, uma vez por mês, reúne todos os funcionários para abordar questões relevantes para a empresa;

e) No que se refere aos **fatores higiênicos**, destacam-se:

- Programa 5S;
- Plano de saúde;
- Programa de ginástica laboral;
- Grupo de Apoio a Vida (GAV) – grupo formado por funcionários voluntários que, através de reuniões e outros expedientes, buscam auxiliar colegas com problemas pessoais;
- Incentivo a atividades esportivas (futebol) e artísticas (coral).

5.1.2.2 O Sistema de Remuneração da Certel

A comparação, para o estabelecimento do nível da folha de pagamento da Certel (salário base), é feita, preferencialmente, com o mercado de energia elétrica e, não, com o mercado local, sendo que a média dos salários, na atualidade (2002), está acima do mercado local e, até mesmo, um pouco acima, especula-se, do nível salarial das outras cooperativas de eletrificação rural. Já a Área Comercial (lojas) trabalha com salários base baixos, acrescidos de comissões sobre vendas. Segundo os entrevistados, a média dos recebimentos (salário base mais comissões) dos funcionários das lojas equipara-se à do comércio local.

Não existe, ainda, um plano de carreiras estruturado, mas há intenção de implantá-lo. As promoções ou aumentos espontâneos no salário são feitos com base em uma avaliação individual, realizada anualmente, quando o funcionário completa mais um ano de trabalho na empresa. Esta avaliação, feita pelo superior imediato, é discutida e acordada com o funcionário. Em níveis hierárquicos mais altos, o

funcionário realiza primeiramente sua auto-avaliação e, depois, discute a mesma com o superior hierárquico.

5.1.3 A Creluz

A Creluz foi fundada em abril de 1966 por um grupo de agricultores, comerciantes, industrialistas e autoridades do município de Pinhal, então distrito de Palmeira das Missões. Em 1971, por decisão do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), incorporou outras três cooperativas da região: a de Seberi, Castelinho e Planalto. Segundo dados de dezembro de 2001, a Creluz atende, atualmente, 16.064 associados, em 34 municípios. Parte da energia distribuída provém de geração própria. A usina hidrelétrica de Fortaleza produz em torno de 14% do total da energia consumida pelos associados da Creluz. O objetivo da cooperativa é atingir a auto-suficiência até o ano de 2006.

Predomina largamente a colonização italiana na área de atuação da Creluz. Há, também, pequenas propriedades atuando na pecuária de suínos. Nas médias e grandes propriedades, planta-se, principalmente, soja e trigo.

No início da década de 1990, todos os funcionários da Creluz filiaram-se ao Senergisul (Sindicato dos Trabalhadores nas Empresas Geradoras, ou Transmissoras, ou Distribuidoras, ou Afins de Energia Elétrica no Estado do Rio Grande do Sul), diferentemente dos funcionários das outras cooperativas, que se filiaram ao Sitracoper.

Segundo dirigentes da Creluz, com o tempo, os funcionários foram perdendo o interesse pelo sindicato. Uma das razões disto teria sido o aumento das contribuições (de 1 para 1,5% ao mês sobre o salário), agressões do sindicato à imagem da empresa e ao fato de a direção da cooperativa repassar os direitos alcançados pelos funcionários sindicalizados a todos os seus funcionários. Atualmente, apenas em torno de 10% dos funcionários da empresa são sindicalizados.

Ao contrário das outras cooperativas estudadas, a Creluz atua, nos dias de hoje, somente com as atividades de geração e distribuição de energia elétrica. Em 2002, o faturamento bruto da Creluz foi de quase 11 milhões de reais.

O PLR da Creluz é o mais antigo entre as cooperativas de eletrificação do Rio Grande do Sul, tendo seu início em 1993.

5.1.3.1 As Práticas de *Envolvimento* da Creluz

A Creluz é uma cooperativa de menor estrutura, comparando com as duas outras estudadas, sendo este um dos motivos pelos quais sua gestão também é diferente, principalmente no que se refere à formalização das práticas. No início da década de 1990, passou por uma situação quase falimentar, causada, segundo a direção atual, por decisões e atitudes inadequadas dos antigos dirigentes. Na visita que se fez a esta cooperativa e pelos contatos que se tem, eventualmente, com ela, observa-se uma dedicação acima do comum por parte dos gestores. Não se pode afirmar, tampouco negar, o mesmo no que se refere aos funcionários mais operacionais. Especula-se que isto se deva, em parte, por alguns destes gestores terem “sobrevivido” a uma época difícil, em que a empresa viu-se privada, inclusive, de trabalhar com o sistema bancário. Por outro lado, os gestores que entraram junto com a nova administração, que assumiu em 1991, parecem ter, realmente, assumido a responsabilidade da “virada”, o que, pela boa situação que a cooperativa apresenta hoje, realmente aconteceu. A estrutura da empresa é quase familiar. As decisões mais importantes são centralizadas na figura do presidente que exerce uma liderança forte e carismática, bem aceita pela maioria dos gestores, o que ajuda a explicar o comprometimento dos mesmos. O próprio Programa de Participação nos Lucros (PL) da Creluz é um exemplo da baixa formalização e característica centralizada da gestão, como se verá adiante (Seção 5.2.3 A participação nos lucros, da Creluz). De uma maneira geral, esta cooperativa, apesar da situação caótica do passado, apresenta índices de gestão e desenvolvimento acima da média das cooperativas de seu porte. Mesmo tendo uma característica de gestão centralizada no presidente, percebe-se a busca pelo trabalho em equipe e participativo em várias práticas, como o estabelecimento e acompanhamento de objetivos e metas setoriais.

Entre outras práticas de envolvimento, destacam-se: Plano de saúde e auxílio universitário (a cooperativa paga 50% dos custos).

5.1.3.2 O Sistema de Remuneração da Creluz

A exemplo das outras cooperativas, a Creluz não tem um plano de carreiras formalizado. A base salarial é constituída, basicamente, por comparação com o mercado local, sendo que, segundo os entrevistados, está um pouco acima do mesmo. As solicitações espontâneas de aumentos são, como norma, avaliadas diretamente pelo presidente da cooperativa.

5.2 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DOS PLRs

5.2.1 O ProM120 da Certaja

5.2.1.1 Características Gerais: PR ou PL?

Conforme já mencionado, a primeira versão do PLR da Certaja, conhecido com ProM120, data de 1998. De lá até a última versão, não houve alterações significativas na concepção do plano. Trata-se de um misto entre participação nos lucros (PL) e participação nos resultados (PR). O prêmio, pago anualmente, pode variar entre 0 a 120% do salário nominal do funcionário, dependendo do quanto as metas financeiras e não financeiras de sua equipe/setor de trabalho (PR) foram atingidas. Caso, porém, a cooperativa como um todo, ou a área de negócio ao qual o setor/equipe pertence, não apresentar resultado financeiro positivo (PL), ninguém receberá o prêmio, mesmo tendo atingido as metas setoriais. Com isso, a Certaja busca atingir “o melhor de dois mundos”, isto é, beneficiar-se do potencial de impulso à gestão participativa que o PR possui, respeitando, porém, a capacidade de pagamento da empresa pela vinculação da distribuição do prêmio ao resultado financeiro geral (característica do PL). Como foi visto na revisão da literatura (Seção 3.6.4 Participação nos Resultados), as metas setoriais contribuem para o que Lawer III (1990) chama de “linha de influência”, ou seja, o quanto o funcionário percebe que o seu comportamento influencia diretamente o alcance das metas. De acordo com Lawer III: (1990, p. 18): “indivíduos devem perceber uma conexão entre a sua remuneração e o seu desempenho para que alterações na sua remuneração impactem sua motivação”. Viu-se, também, que a medição do desempenho setorial

aumenta a *expectativa* do funcionário, segundo o *modelo da expectância* de Victor H. Vroom (Seção 3.3.2 Visões Contemporâneas da Motivação).

5.2.1.2 Mais sobre as Metas

Um aspecto importante do ProM120 é que as metas setoriais são negociadas com os setores, prática esta anterior à criação deste plano. Os indicadores e metas setoriais, conhecidos na Certaja por “itens de controle”, derivam do processo de “gerenciamento da rotina” desenvolvido na cooperativa desde 1994, quando a mesma aderiu ao Programa de Qualidade e Produtividade do Governo do Estado. Cada setor possui, em média, cinco indicadores com três níveis de metas (M80, M100 e M120). A meta M80 habilita o funcionário a um prêmio equivalente a 80% do seu salário nominal; a meta M100 habilita a 100%; e a meta M120 a 120%. Cada indicador tem um peso e o prêmio final é calculado pela média ponderada de desempenho nos indicadores.

A negociação das metas, procedimento alinhado com a política de gestão participativa da cooperativa, alinha-se, também, com pesquisas citadas por Meyer & Allen (1997), apontando a administração participativa como fator positivo para o comprometimento (Seção 3.2.1 Antecedentes do Comprometimento Afetivo).

Segundo Lawer III (1990, p. 117), “para o *gainsharing* (PR) funcionar, os empregados devem **compreender** e **confiar** no plano o bastante para acreditar que sua remuneração aumentará se ele melhorar o seu desempenho”. A negociação das metas é uma prática que contribui para esta transparência e confiabilidade sugeridas por Lawer III.

5.2.1.3 Origem

A origem do ProM120, porém, não teve características participativas. Foi criado pela direção, sem consulta ou discussão com o quadro funcional. A aceitação foi fácil, simplesmente por não incorrer em nenhum risco ao funcionário, uma vez que a base salarial foi mantida. A participação do sindicato também foi bastante discreta, limitando-se a dar o seu aval, conforme prevê a lei.

Apesar de a aceitação do programa ter sido tranqüila, o processo de implantação acima descrito apresenta pontos negativos. Primeiro, não está alinhado com a política de gestão participativa da empresa e, em segundo lugar, prejudica o posterior envolvimento do quadro funcional. Lawer III (1990) sugere a criação de uma força tarefa, composta de funcionários da própria empresa, com o propósito de desenvolver o programa, o que, provavelmente, trar-lhe-á maior aceitação e confiabilidade.

Aqui vai uma sugestão para quem pretende implantar um programa desta natureza. Se a idéia é reforçar um ambiente participativo, talvez valha a pena investir um pouco mais no tempo, perdendo agilidade na definição das características do plano e implantação, mas garantindo um amplo envolvimento dos funcionários nestes processos. Aspectos importantes como credibilidade, transparência, conhecimento, envolvimento, etc. são favorecidos com este procedimento. A Certaja, conforme evidenciado nas entrevistas, reconhece como falha, em seu programa, a maneira não participativa com que o ProM120 foi concebido e implantado.

A intenção da empresa ao criar o plano foi, basicamente, melhorar a gestão através de um processo *ganha-ganha*, seguindo o seguinte raciocínio: a melhoria do desempenho dos funcionários e equipes conduz a empresa ao alcance de melhores resultados e, com isto ganha a empresa e ganham os funcionários (através do PRL).

5.2.1.4 Acompanhamento e Divulgação

O acompanhamento do desempenho das metas pelos setores é mensal e a divulgação dos resultados (índices alcançados) é feita, preferencialmente, através de placares fixados em murais.

5.2.1.5 Dificuldades com o ProM120

A principal dificuldade apresentada pelos entrevistados, com relação ao ProM120, refere-se **à baixa participação dos funcionários de nível operacional** no processo. Segundo os entrevistados, muitos gestores de nível médio não estimulam, suficientemente, a participação dos funcionários de sua área. Dessa forma, o acompanhamento da evolução dos índices, e as devidas medidas corretivas

ficam prejudicadas ou restritas às atitudes dos gestores e, não, da equipe como um todo, como é o esperado. Essa dificuldade está relacionada a vários aspectos:

- a) **implantação não participativa:** desfavorece o envolvimento e participação dos funcionários, conforme discutido no item 5.2.1.3 (origem);
- b) **cultura da empresa:** toda mudança de cultura é trabalhosa, senão impossível. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), discorrendo sobre a estratégia como um fenômeno cultural, enfatizam a dificuldade de se obter mudanças profundas na estratégia de uma empresa devido, justamente, à sua natureza cultural. A descentralização administrativa representa uma mudança cultural em um ambiente em que se tem, por tradição, que o funcionário deve, simplesmente, obedecer, sem discussão, às ordens superiores;
- c) **comunicação:** processos de comunicação insuficientes ou inadequados prejudicam a participação e, conseqüentemente, a eficácia do PLR. Segundo Lawer III, é necessária muita comunicação aberta e educação, para que o PLR (*gainsharing*) funcione;
- d) **habilidade e atitude dos gestores:** segundo a manifestação dos entrevistados, este ponto, na Certaja, é crítico. Percebe-se que alguns gestores ainda não comungam a idéia da participação, o que se percebe, principalmente, pela dificuldade em delegar responsabilidades. Lawer III (1990) enfatiza o quanto é essencial que os gestores tenham ou desenvolvam habilidades voltadas para a participação, além de atitudes coerentes.

Outra dificuldade referente aos indicadores é que, em alguns casos, eles são muito complexos, o que dificulta a compreensão do pessoal com nível de instrução mais baixo. Por outro lado, os indicadores de alguns setores não avaliam exatamente aquilo que seria mais importante para medir o desempenho daqueles setores, em parte, porque não se encontrou o indicador ideal e, em parte, porque a avaliação do indicador ideal seria muito complicada ou dispendiosa.

A complexidade da mensuração é outro fator crítico, apontado por Lawer III (1990), para o sucesso do plano. O compromisso entre a especificidade do indicador

e sua complexidade é algo que deve ser constantemente avaliado pelo gestor. A busca do indicador perfeito pode levar a um sistema de mensuração muito complexo e difícil de ser compreendido, o que anula o efeito positivo da especificidade. Faz parte da competência do gestor, ou da equipe de trabalho, buscar o ponto ótimo para essa questão.

Uma queixa relatada pelos entrevistados, por parte de alguns gestores, refere-se à periodicidade do pagamento dos prêmios (anual). Segundo estes gestores, o pagamento anual distancia o ProM120 do dia-a-dia dos funcionários, constatando-se que o interesse dos últimos manifesta-se bastante apenas no final do ano, quando está próxima a divulgação do índice que serve de base ao pagamento do prêmio. Concordando com esse sentimento, Lawer III (1990) afirma que o pagamento, com base anual, prejudica a já mencionada “linha de influência”, pois distancia, no tempo, a ação do funcionário da recompensa relativa a esta ação. O acompanhamento mensal da evolução do desempenho dos indicadores, já mencionado acima, é uma forma utilizada pela Certaja para tentar compensar o efeito negativo do pagamento anual.

5.2.1.6 Pontos Positivos

Talvez o ponto positivo que mais se destaca no ProM120 é a base de indicadores na qual este se apóia que, apesar das dificuldades já vistas, conduz a uma filosofia perfeitamente alinhada com a estratégia participativa da Certaja. Lawer III (1990) aponta, repetidamente, a necessidade de alinhamento entre as estratégias da empresa e sua forma de remuneração. Segundo o autor, o *gainsharing* (PR), com metas setoriais, é perfeitamente adequado a uma estratégia empresarial de comprometimento e trabalho em equipe, como é o caso desta cooperativa. Quando definidos corretamente, os indicadores setoriais podem contribuir para esclarecer o funcionário sobre o seu **papel na empresa**, o que, segundo pesquisas mencionadas na seção 3.2.1 (Antecedentes do Comprometimento Afetivo), afeta positivamente o comprometimento.

5.2.2 O PROPAR da Certel

5.2.2.1 Características Gerais: PR ou PL? - Evolução

A primeira versão do PLR da CERTEL, o PROPAR, implantado em 1996, tinha características de PR (*gainsharing*) e PL (*profit sharing*), com certa predominância deste último. O prêmio a ser distribuído era de 4% do lucro líquido no período de avaliação (PL). O valor final a ser recebido por cada setor ficava, porém, vinculado ao desempenho sobre indicadores financeiros e não financeiros **globais** da cooperativa. Eram considerados três tipos de indicadores:

- 1º) **comerciais**: vendas, margem de contribuição, inadimplência comercial e mercadorias avariadas;
- 2º) **técnicos**: perdas de energia, queima de transformadores e incremento de vendas de energia elétrica;
- 3º) **outros**: assiduidade, limpeza e organização, produtividade e entrega de relatórios.

Cada setor tinha sua avaliação vinculada a alguns dos indicadores acima, conforme tabela de pesos especificada, como por exemplo: 30% da avaliação do setor “Lojas” era vinculado ao indicador “Vendas”; 30% ao indicador “Margem de contribuição”; 30% à “Inadimplência comercial”; 5% a “Mercadorias avariadas” e 5% à “Entrega de relatórios”. Já para o setor “Redes”, a distribuição de indicadores e pesos era diferente – 30% para “Perdas de energia; 30% para “Queima de transformadores; 20% para “incremento de vendas de energia”; e 20% para “Limpeza e organização”.

A vinculação do prêmio a indicadores e metas é o “lado PR” do PROPAR, cujo objetivo, segundo as entrevistados, era aproveitar o programa para fins de melhoria de gestão.

Há dois anos (2000), o PROPAR deixou de vincular o montante a ser distribuído ao lucro líquido da empresa, reforçando o seu aspecto PR. O valor do prêmio passou a depender somente do desempenho das metas financeiras e não financeiras. Também houve uma tentativa, frustrada, segundo os entrevistados, de tornar as metas mais específicas, aproximando-as dos níveis setoriais (1999).

A última versão do PROPAR (2002) apresenta algumas diferenças de concepção em relação às primeiras versões, entre as quais se destacam:

- a) quanto aos indicadores: para fins de avaliação do PROPAR, a empresa passa a ser dividida em três unidades de negócio, cada uma com seus próprios indicadores - a unidade 1, formada basicamente pela área de energia e seus setores administrativos; a unidade 2, composta pelas lojas de bens duráveis; e a unidade 3, formada por uma atividade paralela, a abastecedora Teutônia, que comercializa combustíveis. Mesmo passando os indicadores a serem específicos para cada área, eles continuam sendo indicadores de caráter global, ou seja, avaliando apenas as grandes unidades como um todo, sem atender às especificidades dos setores de nível mais baixo;
- b) quanto ao valor do Prêmio: com a desvinculação a um percentual do lucro líquido, o prêmio passa a depender, exclusivamente, do desempenho em relação às metas, podendo atingir, para cada funcionário, o valor máximo de 150% do seu salário nominal.

5.2.2.2 Mais sobre as Metas

Os valores das metas anuais do PROPAR são definidos, inicialmente, pela direção, sendo, posteriormente, submetidos à apreciação dos responsáveis pelas áreas, para discussão e aprovação. Desse modo, abre-se a porta para negociação, se os valores forem considerados muito altos. Também há a possibilidade de alterações, durante o ano, sugeridas tanto pela direção como pelos gestores setoriais, caso, por fatores não controláveis, torne-se muito fácil, ou muito difícil, atingir as metas acordadas no início do programa. Este procedimento é útil para manter a alta *expectância* das metas sem reduzir sua característica de representar um desafio, fator importante para a *motivação*, conforme discutido na seção 3.3.2 (Visões Contemporâneas da Motivação). Há que se cuidar, porém, para que isto não crie o hábito de sempre se arrumar uma “desculpa” para o não atingimento de metas, pois, nesse caso, também se perderia sua característica desafiadora.

O desempenho é acompanhado mensalmente, sendo divulgado, muitas vezes, pelo próprio presidente, na reunião mensal com os funcionários. Outro meio de divulgação é o jornal interno (trimestral) e murais. Os gestores da Área de Energia utilizam mais este último expediente.

Um aspecto importante quanto ao acompanhamento das metas é que os resultados não satisfatórios servem de base para a formação de “Grupos de Melhorias”, que são equipes de funcionários formadas com o objetivo de encontrar soluções para a melhoria dos índices.

5.2.2.3 Origem

O Acordo de Participação dos Resultados – PROPAR foi criado pela alta direção da Certel, sem a participação do quadro funcional ou membros do sindicato. Este acordo, porém, em sua primeira versão (1996), identifica como um de seus objetivos: “consolidar uma política participativa que reconheça a polivalência, a criatividade, a iniciativa, o esforço coletivo e o comprometimento com o desenvolvimento do negócio”. Inclusive, nas versões atuais, fica bem clara a intenção de alinhar este acordo com uma estratégia de recursos humanos de caráter participativo. Também fica claro, através das entrevistas, o caráter social do programa. Um dos entrevistados identifica-o como um “benefício condicionado” ao desempenho da cooperativa, ou seja, um benefício que a empresa se reserva o direito de não conceder, caso seu desempenho não tenha sido satisfatório.

5.2.2.4 O PROPAR Plus

Um programa correlato que, praticamente, se confunde com o PROPAR, é o “PROPAR plus”, criado em 2001, e de aplicação exclusiva na Área Comercial (lojas). Este programa estabelece indicadores e metas específicas para esta área (vendas, cobrança de consórcios, inadimplência etc.), que são avaliadas, trimestralmente, sendo mensal o pagamento dos prêmios (o valor do prêmio é dividido em três partes iguais). Os indicadores são iguais para todas as lojas, mas as metas são diferenciadas em função da estrutura e mercado de cada estabelecimento. Todos os funcionários de uma mesma loja recebem, como prêmio, o mesmo percentual sobre

o seu salário, dependendo do desempenho nas metas. Há muita variação nos valores recebidos e, segundo os entrevistados, atinge, algumas vezes, em torno de 50% do salário nominal, em outras vezes 0%. A média estaria por volta de 10%.

A criação do PROPAR plus teve como objetivo principal, segundo os entrevistados, incrementar as vendas das lojas. A atividade de varejo, principalmente na área que a Certel atua (eletrodomésticos, móveis, bazar etc.), tem características mais competitivas do que a atividade de distribuição de energia, daí a busca de um programa mais agressivo para esta área. Percebe-se aqui, claramente, a tentativa de a Certel reforçar a “linha de influência” discutida na seção 2.6.4 (Participação nos resultados). As metas específicas para cada loja, assim como os pagamentos mensais, aproximam as ações dos funcionários do desempenho que se espera deles e da recompensa que receberão por este desempenho. Isso, segundo Lawer III (1990), reforça o efeito motivador do plano de participação.

5.2.2.5 Dificuldades com o PROPAR

A participação em níveis inferiores aos desejáveis é um dos problemas apontados em relação ao PROPAR. Observa-se, de acordo com os entrevistados, grande heterogeneidade entre os diversos setores. Enquanto uns “abraçaram” a idéia do modelo participativo e agem como tal, outros têm dificuldade de se libertar do antigo paradigma de gestão, com características centralizadoras e baseado na hierarquia. Cabem aqui reflexões semelhantes às do item 5.2.1.5 (Dificuldades com o ProM120), como, por exemplo, a questão do processo de criação do programa em que não houve participação do quadro funcional, o que, como foi visto, é negativo em relação a vários aspectos importantes como credibilidade, transparência e envolvimento dos funcionários.

A questão cultural também é relevante, tendo sido apontada como a principal causa da dificuldade de mudança de atitude por parte de alguns gestores.

Um sentimento importante identificado nas entrevistas é que o PROPAR seria considerado por alguns como sendo um “direito adquirido”, deixando, dessa forma, de ser um processo com potencial *motivador* para tornar-se um potencial *desmotivador*, isto é, tornando-se um *fator higiênico*, conforme definido por Herzberg (1997) (ver seção 3.3.2 Visões Contemporâneas da Motivação). Observando-se as

referências conceituais deste trabalho, podem-se levantar algumas questões relativas a este relevante tema:

- a) **em relação às metas globais:** a adoção de metas globais prejudica a já citada (seção 3.6.4) “linha de influência” de Lawer III (1990), pois os funcionários de nível inferior têm dificuldade de enxergar como exatamente podem ou devem agir diretamente para melhorar o desempenho da empresa e, conseqüentemente, a sua remuneração. Como também já foi visto, a base anual de pagamento do prêmio também prejudica a “linha de influência” pela distância temporal entre a ação e a recompensa;
- b) **em relação ao grau de dificuldade das metas:** metas muito difíceis de serem alcançadas prejudicam a *expectativa*, ou seja, a estimativa de que o esforço resultará em um desempenho bem sucedido, conforme postula o *modelo da expectância* (DAVIS & NEWSTROM, 1991) descrita na seção 3.3.2 (Visões Contemporâneas da Motivação). Por outro lado, metas muito fáceis não se constituem verdadeiros desafios que exijam um empenho diferenciado;
- c) **em relação ao valor do prêmio:** de acordo com os entrevistados, o valor médio do prêmio anual do PROPAR está abaixo de 50% do salário nominal mensal de cada funcionário, o que significa menos de 5% do total da remuneração direta. Lawer III (1990, p. 202) escreve: “Como tem sido repetidamente enfatizado, para que um sistema de remuneração afete a motivação, uma porção significativa do total do pagamento deve ser baseada no desempenho”. Mais adiante, Lawer III sugere um percentual entre 10 e 20% como razoável;
- d) **em relação à integração com outras práticas participativas:** autores como Kohn (1995) ou Herzberg (1997), simplesmente, não acreditam que as recompensas financeiras, por si só, possam gerar motivação. Mesmo os que acreditam, como Lawer III (1990), enfatizam a necessidade de integração com outras práticas de envolvimento, para que isto possa acontecer. Para ser motivador, adotando o conceito de Herzberg (1997), o programa deveria estar associado a aspectos como: reconhecimento

também não financeiro pelo atingimento de metas, *feedback* direto sobre o desempenho do funcionário, maior autonomia, maior responsabilidade etc., enfim, tudo que deriva daquilo que Herzberg chama de *enriquecimento de cargo*. Pela avaliação do contexto (ambiente da cooperativa) descrito na seção 5.1.2.1 (As Práticas de *Envolvimento* da Certel), não restam dúvidas sobre a existência de várias outras práticas alinhadas com a estratégia participativa. Até que ponto estas outras práticas estão integradas, sinergicamente, com o PROPAR, é um tema para reflexão.

Como já mencionado anteriormente (seção 5.2.2.1), houve uma tentativa, em 1999, de tornar o PROPAR mais setorial, criando indicadores e metas mais específicos. A tentativa foi frustrada, segundo os entrevistados, devido à dificuldade de criação de indicadores adequados. A falta de “objetividade” de alguns indicadores e metas, segundo relatado, criou sentimentos de *injustiça* (iniquidade), ou seja, alguns setores consideraram suas metas muito difíceis de serem alcançadas, comparando com as de outros setores. Como mostrado na seção 3.2.1, *tratamento com justiça* é um importante antecedente do *comprometimento afetivo*, segundo pesquisas apontadas por Meyer & Allen (1997). Estes autores afirmam, ainda, que muitas pesquisas sugerem que o comprometimento está mais relacionado com percepções de tratamento justo, do que com a obtenção de vantagens pessoais. Outro aspecto, relacionado com justiça, nesta experiência da Certel, foi que alguns setores tinham condições financeiras para investir no melhoramento de indicadores, outros não. Os últimos se sentiram prejudicados, pois, segundo eles, a indisponibilidade de recursos prejudicava, *a priori*, o alcance das metas.

5.2.2.6 Pontos Positivos

Um dos aspectos positivos que se destaca nas características do PROPAR é o seu alinhamento com a estratégia de RH da empresa. Neste ponto, observa-se que o programa busca evoluir concomitantemente com a evolução da própria cultura da cooperativa em direção a um paradigma menos centralizador e mais participativo. Iniciativas como a tentativa de tornar as metas mais setoriais, e o posterior recuo, mostram, claramente, este movimento. A formação de “Grupos de Melhorias”, a

partir da avaliação do desempenho dos indicadores do PROPAR é outro ponto positivo, relacionado a este tema, que aponta para uma integração das políticas de *envolvimento*, cuja grande importância já foi discutida.

5.2.3 A Participação nos Lucros da Creluz

5.2.3.1 Características Gerais

A Creluz, entre as cooperativas estudadas, é a que faz distribuição de lucros aos funcionários há mais tempo (desde 1993). A maneira como isto é feito nesta cooperativa, porém, distingue-se completamente do formato aplicado nas outras. Em primeiro lugar, trata-se de Participação nos Lucros (PL – *profit sharing*), e não um PR ou plano misto, como na Certaja e Certel. Em segundo lugar, ele não é formalizado como os outros planos estudados. O valor a ser distribuído e os critérios de distribuição são, na maioria das vezes, desconhecidos pelos funcionários, sendo definidos diretamente pelo presidente, em algumas ocasiões, na véspera da distribuição dos prêmios. O que os funcionários sabem é que **haverá** uma participação e que esta participação será distribuída, de forma homogênea, proporcionalmente ao salário base de cada um.

5.2.3.2 Origem e Objetivos

O PL da Creluz, segundo seu presidente e responsável pela adoção do plano, foi criado com a finalidade principal de demonstrar a “visão humana” da cooperativa e a “boa vontade” para com o funcionário. Percebe-se, pelas entrevistas, a existência de uma expectativa de melhora de gestão, mas como um aspecto secundário.

Observando-se a cooperativa, a sua estrutura (familiar), a sua forma de gestão (centralizada), o seu ambiente (atmosfera amistosa e de comprometimento) e o seu histórico (de certa forma heróico), poder-se-ia dizer que a função fundamental do PL está vinculada diretamente ao aspecto **integração** (mais do que gestão): integração em torno de um ideal nobre – reverter uma situação falimentar; integração em torno de uma liderança forte e protetora – a figura do presidente; e

integração como grupo de trabalho – “somos uma coisa só e temos o mesmo ideal”. Com essa visão, pode-se dizer que a forma como está sendo feita a participação dos lucros na Creluz está coerente com a sua forma de gestão. Segundo Lawer III (1990, p. 125):

[...] existe potencialmente um valor simbólico e de comunicação em pagar todos os empregados com base no desempenho organizacional. Isto pode efetivamente indicar que cada um é parte da organização e que um esforço cooperativo é necessário.

O aspecto motivacional, no entanto, fica prejudicado em função, principalmente da “linha de influência” de Lawer III (1990), já referenciada quando foram comentados os planos da Certaja e Certel. O lucro líquido é um indicador que está muito distante do funcionário comum e, portanto, é difícil, para ele, enxergar como as suas atitudes e ações possam influenciar significativamente este indicador global. Naturalmente, espera-se que este efeito de distanciamento seja mais forte nos funcionários de nível inferior.

5.2.3.3 A Tentativa de Setorizar

Também a Creluz, a exemplo da Certel, realizou uma tentativa, em 1999, de melhorar a “Linha de Influência”, adotando indicadores e metas **setoriais**, muitos dos quais já utilizados pela empresa, porém, sem vinculação a recompensas financeiras. Da mesma forma como na Certel, a tentativa foi frustrada, segundo os entrevistados, devido a vários fatores, entre os quais se destacam:

- a) dificuldade no gerenciamento de alguns indicadores. A estrutura da cooperativa é pequena, dificultando o acompanhamento de indicadores mais complexos;
- b) sentimento de inconformidade de alguns setores. Alguns setores sentiram-se injustiçados por possuírem metas mais difíceis de serem atingidas (iniquidade);
- c) possibilidade de manipulação das metas por parte de alguns setores.

O presidente relatou a intenção de passar a vincular o prêmio do PL a uma avaliação de desempenho individual do funcionário. Esse processo englobaria os seguintes itens de avaliação: responsabilidade, relacionamento, adaptabilidade,

iniciativa, conhecimento, organização, interesse, produtividade, decisão, planejamento e criatividade. Essa avaliação deverá ser feita por três pessoas: o superior imediato, o responsável pelo RH e uma terceira pessoa a ser definida para cada caso. A cooperativa pretende, ainda, futuramente, acrescentar ao processo uma auto-avaliação.

5.2.3.4 Quanto ao Valor dos Prêmios

Segundo alguns entrevistados, muitos funcionários consideram o prêmio do PL como um “décimo quarto” salário. De fato, os últimos prêmios concedidos tinham valor semelhante a um salário nominal para cada funcionário, correspondente a um montante em torno de 9% do total de recebimentos anuais destes funcionários.

5.2.3.5 Pontos Positivos e Negativos

Destaca-se como principal aspecto positivo a característica de integração do plano que, sob esse ponto de vista, parece estar perfeitamente alinhado com a estrutura e estratégia de gestão da empresa.

Como aspecto negativo, aponta-se o pequeno potencial de melhoria de gestão proporcionado pelo tipo de programa adotado – Participação nos Lucros (*profit sharing*).

A expectativa dos funcionários, descrita no item 5.2.3.1, de que, certamente, haverá um prêmio de participação, pode indicar que o PL da Creluz tornou-se, citando Herzberg (1997), um *Fator Higiênico*, ou seja, não mais com potencial motivador, e, sim, desmotivador: como se sentiriam os funcionários em um ano em que não houvesse participação nos lucros?

5.2.4 Comparação entre os Três Casos

A Figura 10 apresenta um resumo das principais características dos PLRs adotados na Certaja, Certel e Creluz.

Características	Certaja	Certel	Creluz
Tipo de plano	Misto com predominância de PR	Misto	PL
Objetivos principais	Melhoria de gestão	Benefício social Melhoria de gestão	Benefício social Integração
Tipos de metas	Setoriais	Globais	Lucro líquido global
Abrangência	Todos os funcionários	Todos os funcionários	Todos os funcionários
Unidade a remunerar	Setores	Unidades de negócios	A empresa como um todo
Periodicidade de pagamento	Anual	Anual	Anual
Repartição do Prêmio	Proporcional ao salário.	Proporcional ao salário	Proporcional ao salário
Peso sobre o salário base (em média)	Em torno de 5%	PROPAR – em torno de 5% PROPAR plus – em torno de 10%	Em torno de 9%.
Principais pontos positivos	Ampla base de indicadores setoriais.	Alinhamento do PROPAR com a estratégia de gestão da empresa.	A capacidade de integração do plano.
Principais pontos negativos	Complexidade dos indicadores Implantação não participativa Baixa participação dos níveis operacionais	Implantação não participativa. Propensão a tornar-se um <i>Fator Higiénico</i> . Atitude negativa de alguns gestores.	Pouco potencial motivador

Figura 10 – Resumo das características do PLR na Certaja Certel e Creluz
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas entrevistas e análise documental

5.2.4.1 Comentários sobre a Comparação dos Três casos

Destacam-se, a seguir, algumas características idênticas verificadas nos programas das três cooperativas:

- a) **prêmio proporcional ao salário:** parece haver consenso em ser esta a forma mais adequada de repartição do prêmio. Pelo menos um entrevistado de cada cooperativa considerou que um valor igual para todos os funcionários teria pouco efeito motivacional para os gestores de alto nível, cuja base salarial é maior. Da mesma forma, privilegiar os recebimentos destes gestores com percentuais maiores sobre os salários prejudicaria as estratégias participativas da Certaja e Certel, assim como o efeito de integração do plano da Creluz. O pagamento de percentuais

maiores aos gestores seria recomendado, segundo Lawer III (1990), para empresas com forte característica hierárquica, onde está claramente definido que o peso da responsabilidade pelo destino da empresa recai sobre os ombros dos gestores de níveis mais altos;

b) **pagamento anual:** principalmente na Certaja e na Certel, onde fica claro o objetivo de melhoria de gestão, seria interessante, segundo os entrevistados, a adoção de uma frequência maior de premiação, se possível com base mensal. Dois fatores dificultam a adoção deste procedimento:

- a legislação: para adequar-se às regras da lei 10.101, os pagamentos devem ser anuais ou semestrais,
- atividades de características sazonais: no caso da Certaja a atividade de distribuição de energia e comércio de produtos agropecuários possuem características sazonais, dificultando a avaliação mensal, principalmente dos itens financeiros. No caso da Creluz, por tratar-se de participação no lucro anual da empresa, não há como estabelecer pagamentos mensais.

c) **abrangência:** não seria razoável, segundo alguns entrevistados, em uma cooperativa, alcançar benefícios a algumas classes de funcionários e a outras não. Tal procedimento iria contra a filosofia destas empresas.

5.2.5 A Opinião dos Funcionários

Conforme mencionado na seção 4.2.1 (Elaboração do Questionário), a questão 37 do questionário solicita uma apreciação do PLR pelo respondente. Ao serem aplicados os questionários, foi destacado que esta era uma questão de resposta opcional, tendo sido obtido um total de 144 respostas entre os 583 respondentes das três cooperativas. A análise do conteúdo destas respostas foi realizada através da codificação das mesmas em categorias. Segundo Miles & Huberman (apud FREITAS & JANISSEK, 2000, p.108), “a codificação é um processo pelo qual os dados brutos são sistematicamente transformados e agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do

conteúdo”. O estudo cuidadoso das respostas levou à identificação e agrupamento das mesmas em 15 categorias discriminadas na Tabela 15.

Tabela 15 - Classificação final das categorias de respostas à questão 37 do questionário, segundo o pesquisador

Categorias	Certaja (Nº cit.)	Certel (Nº cit.)	Creluz (Nº cit.)	Total
1) “O PLR é motivador”	19	13	5	37
2) Comentários positivos, em geral, sobre o PLR	12	21	2	35
3) “A forma de pagamento do PLR é injusta”	5	13	3	21
4) “Existe pouca divulgação do PLR”	9	9	1	19
5) “Os indicadores são inadequados”	9	4	-	13
6) “As metas definidas no PLR são difíceis de alcançar ou injustas”	3	4	-	7
7) “O pagamento do prêmio do PLR deveria ser semestral”	2	3	-	5
8) “Deve melhorar a estrutura do PLR”	-	3	1	4
9) “O sistema de avaliação é inadequado”	-	-	2	2
10) “Faltam metas setoriais”	-	-	2	2
11) “Existe desinteresse das chefias”	1	-	-	1
12) “Falta reconhecimento não monetário”	-	1	-	1
13) “Falta reconhecimento pelo desempenho individual”	-	1	-	1
14) “Falta comemoração”	1	-	-	1
15) “Não mudar as regras durante a vigência do PLR”	-	1	-	1
Total de respostas efetivas	59	70	15	144
Total de respondentes	232	294	57	583

Comentam-se, a seguir, algumas das categorias explicitadas na Tabela 15, com o objetivo de esclarecer melhor o significado das mesmas:

- a) a categoria nº. 1 (“O PLR é motivador”) engloba todas as manifestações dos respondentes associando o PLR a palavras relacionadas com o conceito de motivação adotado neste trabalho, tais como, “o PLR é estimulante”, “... é um incentivo”, “...nos motiva a atingir as metas”, etc;
- b) a categoria nº 2 (comentários positivos) refere-se às manifestações elogiando o PLR, sem se deter em alguma característica específica, tais como: “o PLR é bom”, “...considero um ótimo programa”, etc;
- c) a categoria nº 3 (“A forma de pagamento é injusta”) refere-se, principalmente, à inconformidade com a forma de repartição do prêmio que,

nos três casos estudados, é proporcional ao salário do funcionário. A maioria que se manifesta, neste sentido, reivindica que a repartição do prêmio deva ser em partes iguais, sem vinculação ao salário;

- d) a categoria nº 4 (“Existe pouca divulgação do PLR”) engloba, além dos que explicitam esta afirmativa, os que se queixam de desconhecer as características do PLR de sua empresa;
- e) a categoria nº 5 (“Os indicadores são inadequados”) refere-se àquelas manifestações queixando-se, ou da forma de medir o indicador, como uma pesquisa inadequada, por exemplo, ou de que o indicador mede algo que não está completamente sob o controle do setor avaliado;
- f) a categoria nº 6 (“As metas definidas no PLR são difíceis de alcançar ou injustas”) refere-se às manifestações de inconformidade com a dificuldade do setor avaliado para alcançar as metas. As manifestações sobre “injustiça” são daqueles que consideram que as metas de outros setores são mais fáceis de serem atingidas;
- g) a categoria nº 8 (“Deve melhorar a estrutura do PLR”) refere-se a manifestações que solicitam regras mais claras ou cumprimento de prazos, como os referentes à divulgação dos desempenhos;
- h) a categoria nº 9 (“O sistema de avaliação é inadequado”) refere-se a manifestações específicas de funcionários da Creluz, inconformados com o novo sistema de avaliação individual definido pela presidência daquela cooperativa, descrito na seção 5.2.3.3 (A Tentativa de Setorizar).

Observando o resultado da análise de conteúdo exposta na Tabela 15, destacam-se, além dos comentários elogiosos, as referências sobre “injustiça” em relação às formas de pagamento dos PLRs e, nos casos da Certel e Certaja, também sobre as metas estabelecidas nestes planos. Outras citações espontâneas, com maior frequência, foram as referentes à pouca divulgação dos PLRs e à inadequação dos indicadores, estas últimas apenas nos casos da Certaja e da Certel.

5.3 ANÁLISE QUANTITATIVA

Esta seção faz um diagnóstico do impacto dos PLRs, adotados nas cooperativas estudadas, sobre o *comprometimento* e *motivação* do quadro funcional destas cooperativas, assim como sobre fatores antecedentes tanto do *comprometimento* como da *motivação*, tendo por base as respostas do questionário. Analisa-se, para isto, o desempenho das variáveis 1, 2, 3, e 4, definidas na seção 4.2.1 (Elaboração do Questionário), comparando-se as médias obtidas entre os diferentes estratos demográficos estudados (idade, tempo de empresa, nível salarial etc. – seção 4.2.4), assim como entre as cooperativas.

Conforme exposto na seção 4.2.1, são as seguintes as variáveis estudadas:

- a) **Variável 1:** “Impacto do PLR sobre o *comprometimento afetivo* do funcionário com a empresa”. Para facilitar a identificação, passa-se a chamar esta variável de “**comp**”;
- b) **Variável 2:** “Impacto do PLR sobre a *motivação dos funcionários para o trabalho*”. Para facilitar a identificação, passa-se a chamar esta variável de “**motiv**”;
- c) **Variável 3:** “Impacto do PLR sobre variáveis antecedentes ao *comprometimento afetivo* com a empresa”. Para facilitar a identificação, passa-se a chamar esta variável de “**antcomp**”;
- d) **Variável 4:** “Impacto do PLR sobre variáveis antecedentes à *motivação para o trabalho*”. Para facilitar a identificação, passa-se a chamar esta variável de “**antmotiv**”.

5.3.1 O Impacto do ProM120 na Certaja

A Tabela 16 apresenta as médias obtidas, na Certaja, para as variáveis *comp*, *motiv*, *antmotiv* e *antcomp*.

Tabela 16 - Média das variáveis comp, motiv, antmotiv e antcomp na Certaja

variável	comp	motiv	antmotiv	antcomp
média	4,01	4,35	4,22	3,96

Fonte: Dados da pesquisa

A média da variável *comp*, em relação às respostas dos funcionários da Certaja, foi de **4,01**. Como este valor está bem mais próximo de **5** (concordo plenamente) do que de **1** (discordo plenamente), pode-se supor que, na Certaja, **há uma influência positiva do PLR em relação ao comprometimento afetivo**. A metodologia adotada não nos permite, porém, inferir sobre o grau absoluto desta influência, ou seja, a partir da média encontrada não se pode dizer se esta influência é suficiente ou insuficiente, alta ou baixa, etc. Pode-se, no entanto, através de cruzamentos desta (e das outras variáveis também) com os estratos demográficos das populações estudadas (seção 4.2.4 Perfil dos Respondentes), intra e entre as cooperativas, obter diagnósticos úteis para a gestão destas empresas.

A variável *antcomp* também obteve média alta (**3,96**), o que também indica influência positiva do PLR sobre os antecedentes do *comprometimento afetivo*. O raciocínio e conclusões desenvolvidos acima para a variável *comp* valem também para a variável *antcomp*, assim como para as outras variáveis estudadas (*motiv* e *antmotiv*).

Os principais resultados dos cruzamentos destas com as variáveis demográficas dos funcionários da Certaja passam a ser relatados a seguir.

5.3.1.1 Nível Salarial

A Tabela 17 mostra as médias das variáveis estudadas para funcionários de várias faixas salariais da Certaja.

Tabela 17 - Médias de nível salarial x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv (caso Certaja)

Nível salarial	comp	motiv	antmotiv	antcomp
até R\$ 300,00	3,95	4,30	4,18	3,88
entre R\$ 300,00 e R\$ 800,00	4,10	4,41	4,28	4,01
entre R\$ 800,00 e R\$ 1300,00	3,88	4,24	4,17	3,86
entre R\$ 1300,00 e R\$ 2000,00	3,73	4,28	4,19	3,97
mais de R\$ 2000,00	3,54	4,11	4,10	4,00
TOTAL	4,01	4,35	4,22	3,96

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 10%).

O valor destacado na tabela para a média da variável *comp* relativa à faixa salarial mais alta indica que, estatisticamente, pelo teste *t*, para esta categoria, a variável *comp* tem uma média significativamente (ao risco de 10%) mais baixa que para as outras categorias. Esta análise, portanto, aponta que o poder de gerar *comprometimento* do PLR da Certaja (ProM120) é menor nesta faixa salarial.

Observando o lançamento dos resultados em um gráfico (Fig. 12), percebe-se, visualmente, a tendência de baixar a média da variável *comp*, à medida que aumenta a faixa salarial. Isto só não aparece na primeira faixa que apresenta média inferior à segunda.

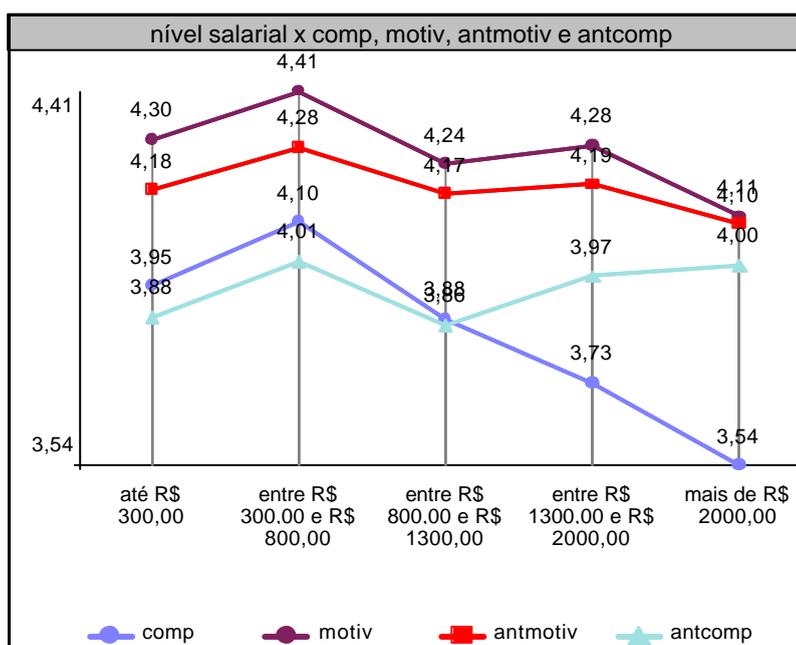


Figura 11 - Médias de nível salarial x comp, motiv, antcomp e antmotiv1
Fonte: Dados da pesquisa

A variável *antcomp*, que mede o impacto do PLR sobre os antecedentes do comprometimento, apresenta valores mais uniformes, entre os diversos estratos, que a variável *comp*, não se observando a queda da média entre os funcionários de maiores salários.

As variáveis *motiv* e *antmotiv* apresentam comportamento semelhante entre as diversas categorias de nível de salarial.

Em relação a estes resultados, podem-se tecer os seguintes comentários:

- a) em primeiro lugar, é importante observar que a variável *comp* **não mede o grau de comprometimento dos funcionários e, sim, o impacto do PLR no comprometimento** (raciocínio idêntico vale também para as outras variáveis);
- b) os funcionários da Certaja que compõem a faixa salarial mais alta são, via de regra, funcionários que **já possuem** alto comprometimento com a empresa, independente do PLR. Isto pode explicar, em parte, porque o PLR não tem tanta influência sobre o comprometimento destes funcionários;
- c) a influência relativamente alta do PLR sobre o comprometimento dos funcionários de nível salarial mais baixo pode ser explicada, em parte, pelo efeito positivo das metas setoriais sobre a “linha de influência”, conforme discutido na seção 5.2 (Caracterização e Análise dos PLRs);
- d) o bom desempenho da variável *antcomp* em todos os níveis, a despeito da queda da variável *comp* entre os funcionários de salário mais alto, pode significar que estes últimos **percebem a existência** dos fatores que geram comprometimento no ProM120, apesar de que estes fatores não têm muito efeito sobre eles próprios, justamente por **já serem** funcionários bastante comprometidos com a cooperativa;
- e) é interessante observar que a variável *motiv*, ao contrário da variável *comp*, mantém praticamente uniforme o seu efeito em todas as categorias de nível salarial. As médias encontradas sugerem que, apesar do ProM120 ter menos capacidade de incrementar o comprometimento nas

camadas de salários maiores, ele mantém, nestas camadas, seu poder motivador.

5.3.1.2 Nível Hierárquico

A avaliação do impacto do PLR sobre os diversos níveis hierárquicos é importante tanto para as cooperativas com políticas participativas (Certaja e Certel) como de integração (Creluz). O ideal, dentro destas políticas, seria um efeito igualmente alto em todas as categorias, sem discriminação.

As respostas do questionário não permitem, a priori, a identificação dos níveis hierárquicos dos respondentes, uma vez que é solicitado apenas o nome do cargo ocupado na empresa. Os responsáveis pelas áreas de recursos humanos das cooperativas ajudaram a superar o problema, identificando, após a aplicação do questionário, os níveis hierárquicos dos cargos mencionados pelos respondentes. Para isto, tentando adequar as categorias de acordo com a realidade das cooperativas, criaram-se quatro níveis: operacional, gestor nível 1, gestor nível 2 e gestor nível 3, sendo que este último representa o nível mais alto da hierarquia. Na Creluz, devido ao pequeno número de respondentes, não foi possível fazer esta estratificação.

A seguir, são apresentados os resultados do cruzamento do nível hierárquico com as variáveis estudadas, sob forma de tabela e gráfico (Tab.18, Fig. 12).

Tabela 18 - Médias de nível hierárquico x comp, motiv, antcomp e antmotiv

Nível Hierárquico	comp	motiv	antmotiv	antcomp
Operacional	4,03	4,35	4,23	3,96
gestor nível1	4,14	4,53	4,19	4,01
gestor nível2	3,65	4,24	4,22	4,06
gestor nível3	3,50	3,90	4,06	3,94
TOTAL	4,01	4,35	4,22	3,96

Fonte: Dados da pesquisa

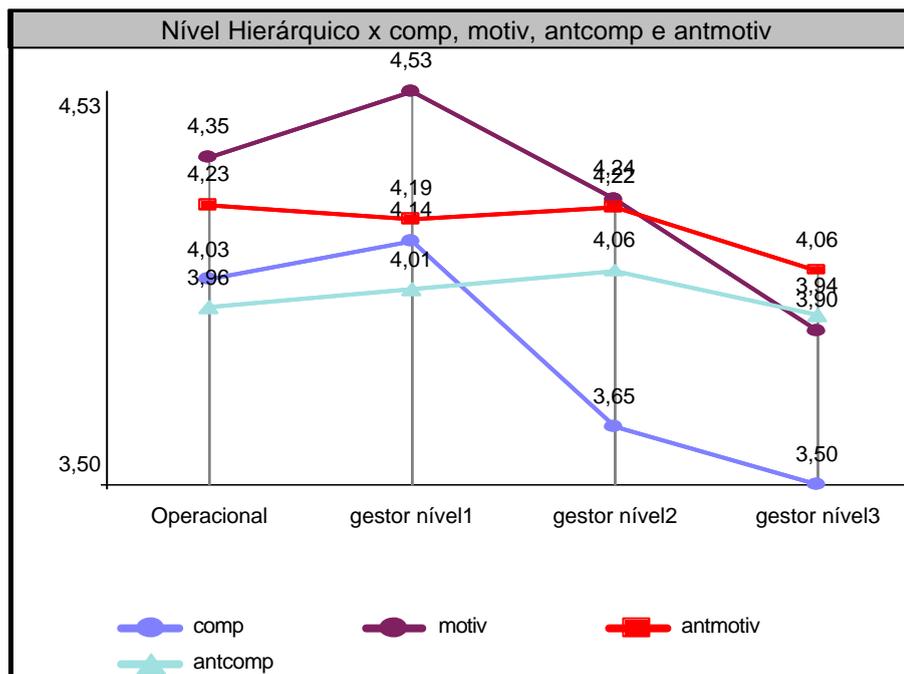


Figura 12 - Médias de nível hierárquico x comp, motiv, antcomp e antmotiv
Fonte: Dados da pesquisa

As conclusões do cruzamento de dados realizado são bastante semelhantes, e reforçam a análise feita sobre os níveis salariais.

Observa-se, no entanto, principalmente examinando o gráfico, que a variável *motiv* apresenta um comportamento semelhante ao da variável *comp*, alcançando média mais baixa, principalmente, na categoria mais alta. Estatisticamente, não se pode confirmar que o impacto do PLR é menor no gestor de nível 3 (o teste de hipóteses não assegura isto), principalmente porque o número de respondentes desta categoria foi muito baixo (4). Fica, no entanto, o alerta, de que, tanto o poder de comprometer quanto o poder motivador do PLR, podem estar tendo pouco efeito sobre os gestores de nível mais alto desta cooperativa. Este fenômeno pode estar associado à baixa *valência* do prêmio, como reza o *modelo da expectativa* sobre a motivação apresentada na seção 3.3.2 (Visões Contemporâneas da Motivação). O baixo valor relativo do prêmio (em média, 5% dos recebimentos médios anuais) impacta pouco sobre aqueles funcionários que já possuem uma renda mais apropriada às suas necessidades, que é o caso do gestor nível 3.

O maior problema relativo ao baixo impacto do PLR, sobre o comprometimento e a motivação do gestor, é que isto pode prejudicar a sua missão como divulgador e incentivador do programa entre os funcionários operacionais.

5.3.1.3 Tempo de Empresa

A variável “tempo de empresa”, inicialmente numérica aberta, foi transformada em fechada escalar para facilitar a análise. A Tabela 19 apresenta as médias destas variáveis para cada categoria criada.

Tabela 19 - Médias de tempo de empresa x comp, motiv, antcomp e antmotiv

tempo de empresa	comp	motiv	antmotiv	antcomp
menos de 2 anos	3,93	4,26	4,17	3,88
de 2 a 10 anos	4,01	4,36	4,28	4,02
de 10 a 20 anos	4,19	4,53	4,27	4,08
mais de 20 anos	4,38	4,76	4,21	4,12
TOTAL	4,01	4,35	4,22	3,96

Nota: Os nomes dos critérios discriminantes são enquadrados.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Fonte: Dados da pesquisa

O teste t aponta que a variável *motiv* é significativamente maior nas categorias “de 10 a 20 anos” e “mais de 20 anos”.

O gráfico a seguir (Fig. 13) apresenta o comportamento das variáveis em cada categoria. Neste gráfico, percebe-se, visualmente, a tendência de melhorarem as médias tanto de *motiv* como de *comp* entre os funcionários que trabalham há mais tempo na cooperativa.

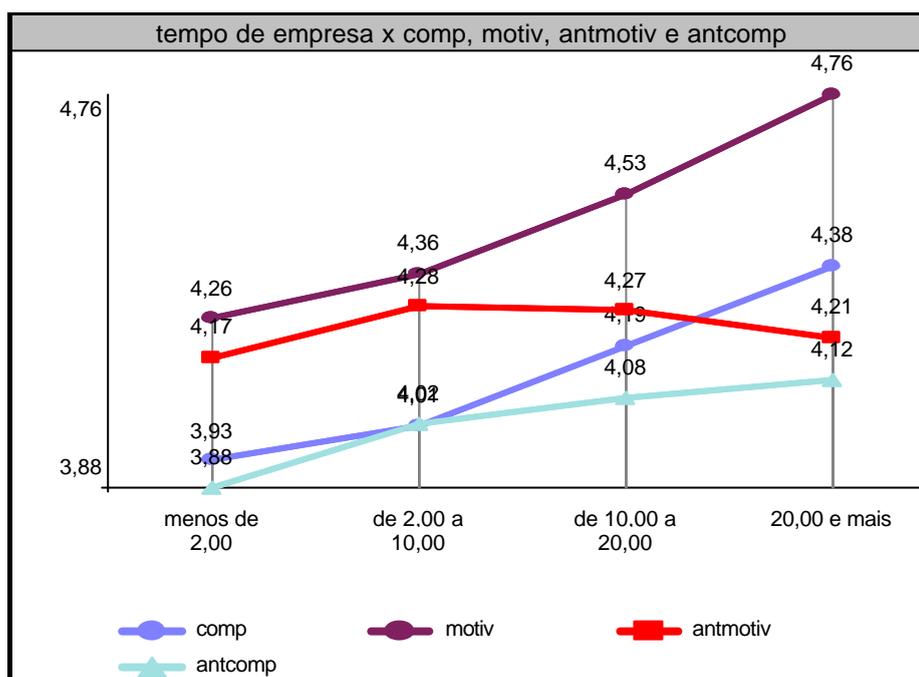


Figura 13 - Médias de tempo de empresa x comp, motiv, antcomp e antmotiv
Fonte: Dados da pesquisa

5.3.1.4 Idade

A estratificação por idade não apresenta elementos que auxiliem às avaliações que se pretende realizar. A Tabela 20 apresenta as médias da estratificação por idade das variáveis estudadas.

Tabela 20 - Médias de idade x comp, motiv, antcomp e antmotiv

Idade	comp	motiv	antmotiv	antcom
menos de 20,00	3,90	4,46	4,40	4,04
de 20,00 a 30,00	4,00	4,39	4,33	4,00
de 30,00 a 40,00	4,00	4,25	4,16	3,92
de 40,00 a 50,00	4,09	4,38	4,08	4,03
50,00 e mais	3,97	4,52	4,06	3,91
TOTAL	4,01	4,35	4,22	3,96

Fonte: Dados da pesquisa

5.3.1.5 Escolaridade

A Tabela 21 apresenta as médias das variáveis estudadas para cada categoria de escolaridade dos funcionários da Certaja.

Tabela 21 - Médias de escolaridade x comp, motiv, antcomp e antmotiv

Escolaridade	comp	motiv	antmotiv	antcomp
Primeiro grau incompleto	4,33	4,40	3,98	3,86
primeiro grau	3,96	4,24	4,07	3,85
segundo grau	3,99	4,37	4,31	3,99
superior incompleto	3,86	4,37	4,40	4,09
superior completo	3,82	4,31	4,41	4,10
TOTAL	4,01	4,35	4,22	3,96

Nota: Os nomes dos critérios discriminantes são enquadrados.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 5%)

Fonte: Dados da pesquisa

A variável *comp* apresenta uma média significativamente (teste *t*) maior entre os funcionários com menor escolaridade (primeiro grau incompleto). Da mesma forma como no cruzamento com o nível salarial, a variável *comp*, também, neste estrato, apresenta médias menores quanto maior o nível de escolaridade.

Um fenômeno inesperado parece ocorrer com respeito às médias das variáveis *comp* e *antcomp*. Nas categorias de menor escolaridade, *comp* é alta e *antcomp* é baixa. Nas categorias de maior escolaridade a situação é invertida, quase simetricamente, como se observa na Figura 14. Como *comp* mede o impacto do PLR sobre o comprometimento e *antcomp* mede o impacto sobre os antecedentes teóricos do comprometimento, seria de se esperar um comportamento semelhante destas duas variáveis. Neste estrato, isto não acontece.

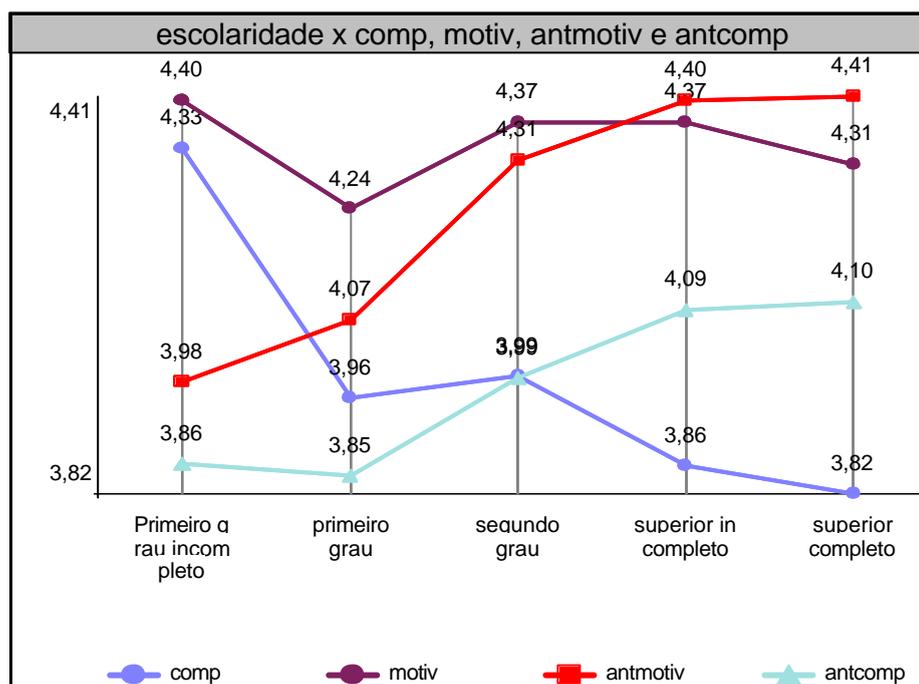


Figura 14 - Médias de escolaridade x comp, motiv, antcomp e antmotiv
Fonte: Dados da pesquisa

O exame das variáveis *comp* e *antcomp*, no gráfico acima (Fig. 14), sugere que os funcionários de menor escolaridade sentem-se mais comprometidos em função do ProM120 que os funcionários com nível maior de escolaridade, porém, percebem menos que os últimos os fatores do PLR que levam ao comprometimento.

5.3.1.6 Sexo

A Tabela 22 mostra as médias das variáveis estudadas em função do gênero dos funcionários da Certaja. O resultado indica que as mulheres percebem mais do que os homens tanto os antecedentes de comprometimento como os antecedentes de motivação no PLR. O resultado não indica, entretanto, que as mulheres se sintam mais motivadas ou comprometidas do que os homens em função do PLR. As médias das variáveis *comp* e *motiv* são mais altas para as mulheres, mas a diferença não é estatisticamente significativa.

Tabela 22 – Médias de gênero x comp, motiv, antcomp e antmotiv

Sexo	comp	motiv	antmotiv	antcomp
masculino	4,00	4,35	4,19	3,94
feminino	4,05	4,40	4,37	4,09
TOTAL	4,01	4,35	4,22	3,96

Nota: Os nomes dos critérios discriminantes são enquadrados.

Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Fonte: Dados da pesquisa

5.3.2 O Impacto do PROPAR na Certel

A pedido do Gerente de Recursos Humanos da Certel, os funcionários respondentes do questionário foram identificados em relação à unidade de negócios em que trabalham: energia ou comercial (lojas). Estas duas áreas possuem forma de gestão com algumas características bastante distintas, sendo que, como se viu na seção 5.2.2.4, a área comercial possui, além do PROPAR “normal”, um plano complementar (PROPAR plus) que busca incrementar a competitividade do setor. Sendo assim, a identificação destes dois estratos pode, sem dúvida, ajudar na análise desta pesquisa.

A Tabela 23 apresenta as médias obtidas, na Certel, para as variáveis *comp*, *motiv*, *antmotiv* e *antcomp*.

Tabela 23 – Média das variáveis comp, motiv, antmotiv e antcomp na Certel

Estrato	comp	motiv	antmotiv	antcomp
Certel Energia	3,93	4,12	3,99	3,77
Certel Comercial	3,69	4,15	4,12	3,92
Certel Total	3,83	4,13	4,05	3,82

Fonte: Dados da pesquisa

O valor das médias, bem mais próximo de 5 do que de 1, das quatro variáveis nos dois estratos sugere que, como no caso da Certaja, há influência positiva do PROPAR sobre o *comprometimento* e *motivação* dos funcionários da Certel, assim como sobre as variáveis identificadas como antecedentes tanto do *comprometimento*

como da *motivação*. No caso da Certel, esta conclusão vale tanto para a cooperativa como um todo, quanto para as áreas de energia e comercial separadamente.

Aplicando-se o teste *t*, ao risco de 5%, não se constata diferenças significativas entre as médias dos três estratos considerados (energia, comercial e total). Aumentando a margem de erro para 10%, o teste *t* aponta a variável *comp* no estrato energia (3,93) como apresentando média significativamente maior que no estrato comercial (3,69), o que significa que, neste último segmento, o PROPAR, provavelmente, gera menos comprometimento do que no segmento de energia. A variável *motiv* apresentou resultado semelhante nos dois estratos. A pequena diferença, a maior, para o estrato comercial (4,15 para 4,12 da energia) não é estatisticamente significativa.

5.3.2.1 Nível Salarial

A Tabela 24 mostra a média das variáveis estudadas para funcionários de várias faixas salariais da Certel.

O teste de significância das diferenças das médias mostradas na tabela aponta que:

- a) o impacto do PROPAR sobre as variáveis estudadas é **significativamente menor** na faixa salarial mais baixa. O teste só não afirma isto para a variável *comp*, mas a média encontrada para esta variável também foi comparativamente baixa;
- b) efeito semelhante, porém menos intenso (sem significância estatística, ao risco de 10%), acontece com a faixa salarial mais alta;
- c) o impacto do PROPAR é maior na faixa salarial média

Tabela 24 – Médias de nível salarial x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv

Nível salarial	comp	motiv	antmotiv	antcomp
até R\$ 300,00	3,66	3,89	3,73	3,61
entre R\$ 300,00 e R\$ 800,00	3,93	4,20	4,08	3,84
entre R\$ 800,00 e R\$ 1300,00	3,90	4,26	4,23	3,99
entre R\$ 1300,00 e R\$ 2000,00	3,75	4,14	4,23	3,86
mais de R\$ 2000,00	3,55	3,92	3,99	3,82
TOTAL	3,83	4,13	4,05	3,82

Nota: Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico a seguir (Fig. 15) facilita a visualização do comportamento das variáveis entre as diversas categorias de nível salarial.

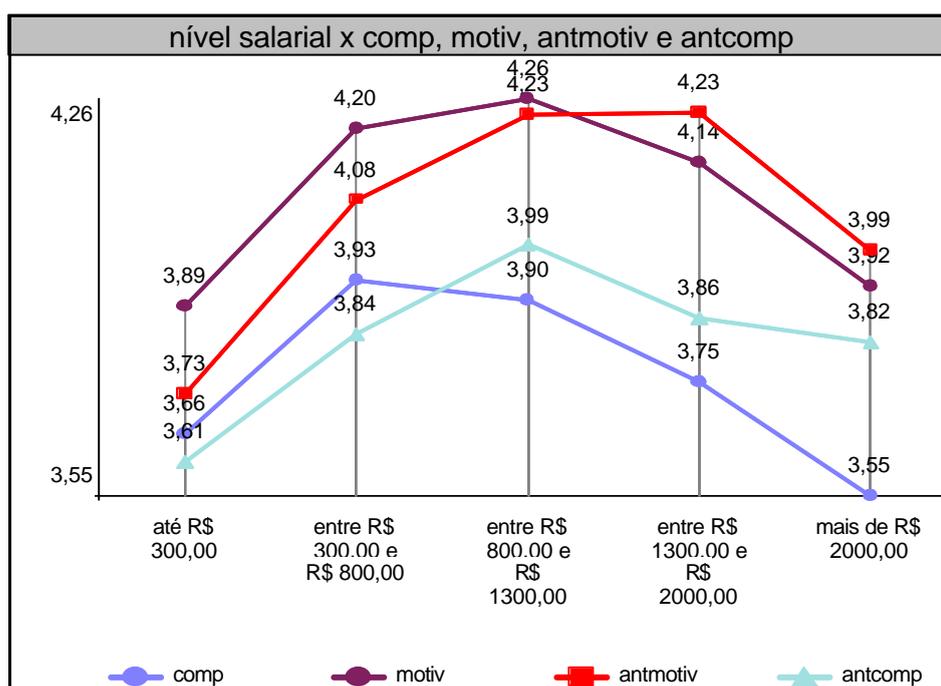


Figura 15 - Médias de nível salarial x comp, motiv, antcomp e antmotiv
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos resultados acima, comenta-se:

- as baixas médias das variáveis estudadas para a categoria de menor salário parece confirmar o que foi mostrado pelas entrevistas na seção 5.2.2.5 (Dificuldades com o PROPARG). A baixa participação comentada

pelos entrevistados parece estar levando, como seria de se esperar, a uma baixa influência do PROPAR sobre os funcionários de menor faixa salarial.

- b) as baixas médias nas categorias de nível salarial mais alto podem estar relacionadas às mesmas circunstâncias da variável *comp* no caso da Certaja, ou seja, que o pessoal desta faixa salarial **já seja altamente motivado**, independente do PROPAR, devido a outras características relativas ao seu trabalho ou cargo na empresa. Outra possibilidade causal para esta baixa média poderia ser o baixo valor relativo do prêmio (em torno de 5% do total da remuneração direta), prejudicando o aspecto *valência* do processo motivacional, segundo o modelo da *expectância* (Seção 3.3.2 Visões Contemporâneas da Motivação).

A análise estratificada por unidade de negócio (energia e comercial) não apresentou singularidades significativas.

5.3.2.2 Nível Hierárquico

Devido ao baixo número de respondentes na categoria “Gestor Nível 3”, agrupou-se, para fins de análise, as categorias “Gestor Nível 2” e “Gestor Nível 3”.

A Tabela 25 e a Figura 16 mostram as médias das variáveis estudadas para funcionários de várias faixas salariais da Certel.

Tabela 25 – Médias de nível hierárquico x variáveis *comp*, *motiv*, *antcomp* e *antmotiv*

Nível Hierárquico	<i>comp</i>	<i>motiv</i>	<i>antmotiv</i>	<i>antcomp</i>
Operacional	3,86	4,15	4,03	3,81
gestor nível 1	3,88	4,22	4,31	4,07
gestor nível 2 e 3	3,38	3,87	3,98	3,73
TOTAL	3,83	4,13	4,05	3,82

Nota: Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Fonte: Dados da pesquisa

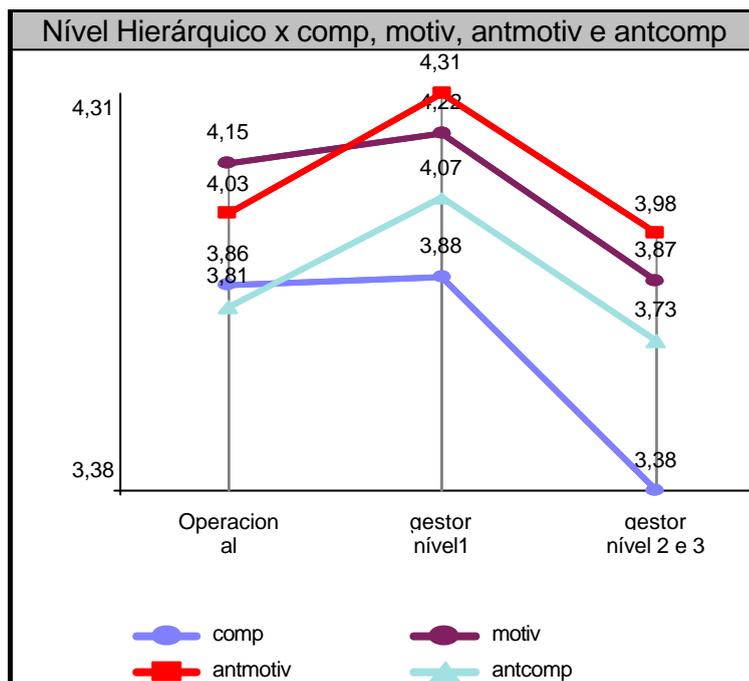


Figura 16 - Médias de nível hierárquico x comp, motiv, antcomp e antmotiv
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados desta análise reforçam, em parte, as conclusões da análise sobre o nível salarial. Observa-se, no entanto, que o baixo impacto do PLR verificado para os funcionários da menor faixa de renda **não se estende a todos os funcionários operacionais**. De fato, o cruzamento das variáveis “nível salarial” e “nível hierárquico”, apresentado na Tabela 26 mostra que, na verdade, a categoria “nível salarial menor do que R\$ 300,00” é um subgrupo da categoria “nível hierárquico operacional”, ou seja, todos os entrevistados da menor faixa salarial são operacionais. Entretanto, apenas 19% dos funcionários operacionais estão incluídos na faixa salarial menor.

Tabela 26 - Cruzamento das variáveis “nível salarial x nível hierárquico

Nível hierárquico	Operacional	Gestor nível 1	Gestor nível 2 e 3	TOTAL
Nível salarial				
até R\$ 300,00	19,0% (47)	0,0% (0)	0,0% (0)	16,0% (47)
entre R\$ 300,00 e R\$ 800,00	61,7% (153)	26,1% (6)	7,1% (1)	54,4% (160)
entre R\$ 800,00 e R\$ 1300,00	13,7% (34)	43,5% (10)	7,1% (1)	15,3% (45)
entre R\$ 1300,00 e R\$ 2000,00	3,2% (8)	8,7% (2)	28,6% (4)	4,8% (14)
mais de R\$ 2000,00	0,8% (2)	21,7% (5)	57,1% (8)	5,1% (15)
TOTAL	100% (244)	100% (23)	100% (14)	100% (281)

Fonte: Dados da pesquisa

5.3.2.3 Tempo de Empresa

A Tabela 27 mostra as médias das variáveis estudadas para funcionários de várias categorias de “tempo de empresa” da Certel.

Tabela 27 - Médias de tempo de empresa x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv

Tempo de empresa	comp	motiv	antmotiv	antcomp
menos de 2 anos	3,74	4,06	3,93	3,76
de 2 a 10 anos	3,94	4,17	4,14	3,89
de 10 a 20 anos	3,86	4,21	4,13	3,80
mais de 20 anos	3,80	4,22	4,16	3,92
TOTAL	3,83	4,13	4,05	3,82

Fonte: Dados da pesquisa

Como se observa na Tabela 27, nenhuma variável apresenta média significativamente diferente em alguma categoria. A análise das duas áreas separadas (energia e comercial) também não revela nenhum valor discriminante.

5.3.2.4 Idade

A Tabela 28 e a Figura 17 (gráfico) mostram as médias das variáveis estudadas para funcionários de várias faixas de idade da Certel.

Tabela 28 - Médias de “idade do funcionário” x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv

Idade	comp	motiv	antmotiv	antcomp
menos de 20 anos	3,65	4,40	4,23	4,06
de 20 a 30 anos	3,77	4,21	4,13	3,92
de 30 a 40 anos	3,92	4,20	4,20	3,90
de 40 a 50 anos	3,94	4,17	4,07	3,86
mais de 50 anos	3,96	4,18	4,26	3,96
TOTAL	3,83	4,13	4,05	3,82

Fonte: Dados da pesquisa

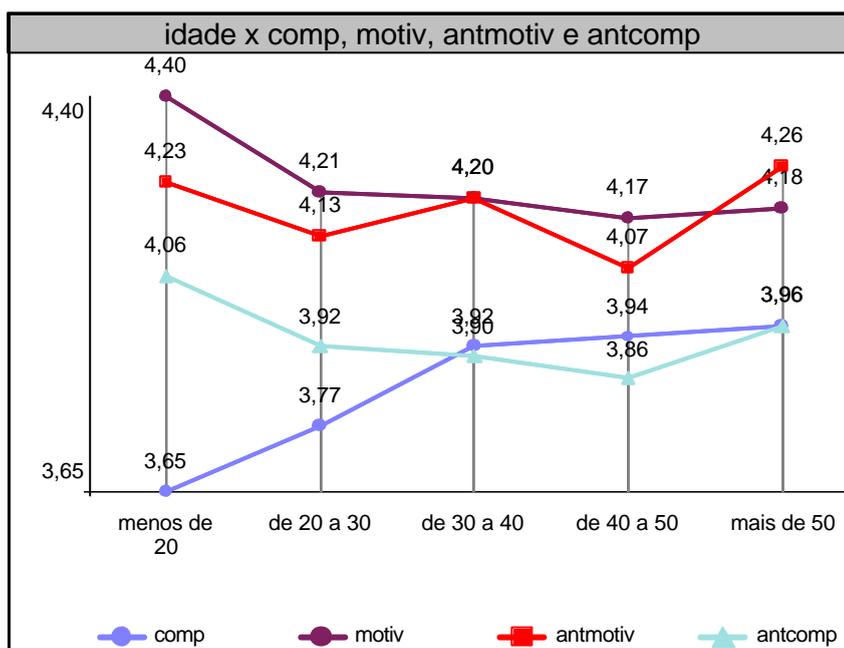


Figura 17 - Médias de "idade do funcionário" x comp, motiv, antcomp e antmotiv
Fonte: Dados da pesquisa

As diferenças de médias entre as várias categorias não são comprovadas pelo teste estatístico (teste t). Os valores encontrados sugerem, porém, que o PROPARG causa mais impacto sobre o *comprometimento afetivo* entre os funcionários de mais idade, enquanto que, com respeito à *motivação*, acontece o contrário – o impacto do PROPARG é maior sobre os funcionários mais jovens.

5.3.2.5 Escolaridade

A Tabela 29 e a Figura 18 mostram as médias das variáveis estudadas para funcionários de várias faixas de escolaridade da Certel.

Tabela 29 - Médias de escolaridade x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv

Escolaridade	comp	motiv	antmotiv	antcomp
Primeiro grau incompleto	4,02	4,20	3,93	3,68
primeiro grau	3,89	3,97	3,73	3,55
segundo grau	3,83	4,22	4,21	3,96
superior incompleto	3,77	4,08	4,08	3,93
superior completo	3,58	4,01	3,98	3,80
TOTAL	3,83	4,13	4,05	3,82

Nota: Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Fonte: Dados da pesquisa

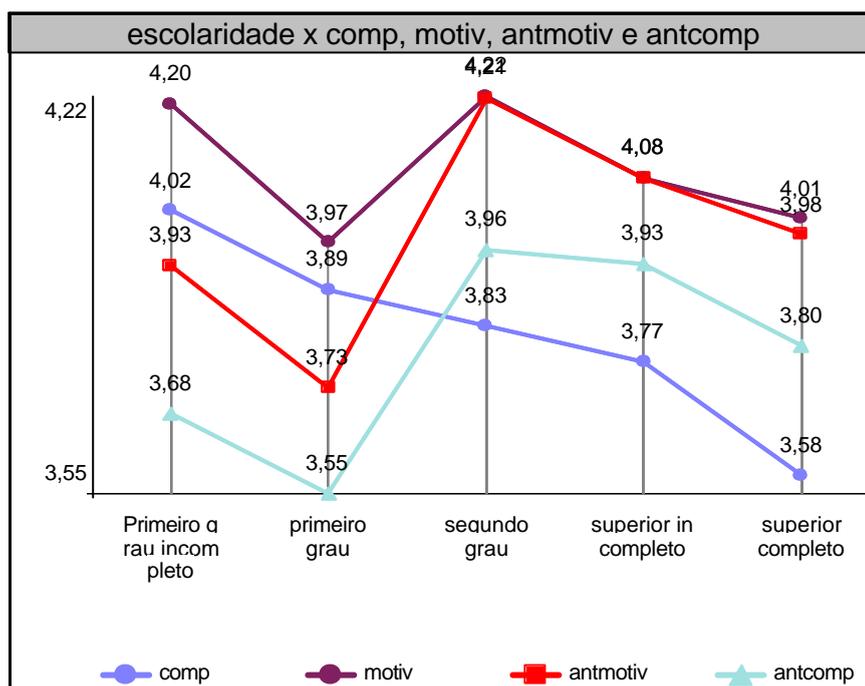


Figura 18 - Médias de escolaridade x comp, motiv, antcomp e antmotiv
Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se, nesta análise, o comportamento da variável *comp*. A tabela 28 mostra que a média desta variável é significativamente maior para os funcionários de menor escolaridade. A Figura 18 apresenta o comportamento descendente desta variável, à medida que cresce o nível de escolaridade. Efeito semelhante foi encontrado no caso da Certaja, conforme apresentado na seção 5.3.1.5.

Analisando-se, separadamente, as grandes unidades de negócio da Certel (energia e comercial), verifica-se que o comportamento singular, acima destacado, da variável *comp*, acontece apenas na área de energia, não se reproduzindo na área comercial. A Figura 19 mostra o gráfico do comportamento desta variável nos dois estratos da Certel.

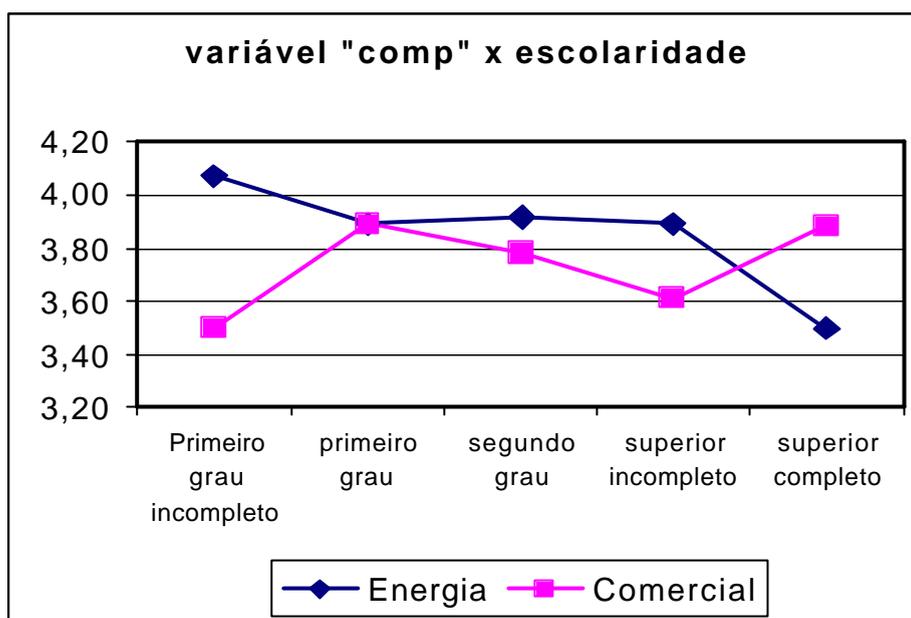


Figura 19 - Médias de escolaridade x comp nos estratos Certel energia e Certel comercial
Fonte: Dados da pesquisa

5.3.2.6 Sexo

A Tabela 30 mostra as médias das variáveis estudadas em função do gênero dos funcionários da Certel.

Tabela 30 - Tabela de médias de "gênero do funcionário" x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv

Sexo	comp	motiv	antmotiv	antcomp
masculino	3,92	4,15	4,06	3,83
feminino	3,77	4,23	4,13	3,90
TOTAL	3,83	4,13	4,05	3,82

Fonte: Dados da pesquisa

O teste de significância não aponta diferenças significativas para qualquer das quatro variáveis estudadas em relação ao gênero dos funcionários, ou seja, o PROPARG impacta, igualmente, os dois sexos.

5.3.3 O Impacto da Participação nos Lucros, na Creluz

A Tabela 31 apresenta as médias obtidas na Creluz para as variáveis *comp*, *motiv*, *antmotiv* e *antcomp*.

Tabela 31 – Média das variáveis *comp*, *motiv*, *antmotiv* e *antcomp* na Creluz

variável	comp	motiv	antmotiv	antcomp
média	3,89	4,05	4,02	3,83

Fonte: Dados da pesquisa

Repetem-se aqui os comentários feitos na análise dos casos anteriores. As médias das variáveis estudadas estão bem mais perto de 5 do que de 1, indicando que **há uma influência** positiva do Plano de Participação nos Lucros (PL) da Creluz sobre o *comprometimento afetivo* dos funcionários com a cooperativa, sobre sua *motivação* para o trabalho, assim como sobre as variáveis antecedentes a estes conceitos, conforme definidos no referencial teórico deste trabalho.

Segue-se a análise, cruzando estas variáveis com as principais variáveis demográficas da Creluz.

5.3.3.1 Nível salarial

A Tabela 32 mostra as médias das variáveis estudadas para funcionários de várias faixas salariais da Creluz.

Tabela 32 - Tabela de médias de nível salarial x variáveis *comp*, *motiv*, *antcomp* e *antmotiv*

Nível salarial	comp	motiv	antmotiv	antcomp
até R\$ 300,00	3,35	3,60	3,78	3,25
entre R\$ 300,00 e R\$ 800,00	3,88	4,01	3,99	3,81
entre R\$ 800,00 e R\$ 1300,00	4,00	4,06	4,09	3,96
mais de R\$ 1300,00	4,58	4,80	4,37	4,21
TOTAL	3,89	4,05	4,02	3,83

Nota: Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Fonte: Dados da pesquisa

O teste *t* mostra que todas as variáveis estudadas possuem média significativamente maior para os funcionários da faixa salarial mais alta (mais de R\$ 1.300,00), significando que, nesta categoria, o PL da Creluz é mais impactante tanto para *comprometimento* e *motivação*, como para seus antecedentes. O inverso acontece para os funcionários de menor nível salarial (até R\$ 300,00). Nesta última categoria, o teste *t* aponta médias significativamente menores para as variáveis *comp* e *antcomp*. As variáveis *motiv* e *antmotiv* também apresentaram média mais baixa, apesar da diferença não ser confirmada pelo teste *t*.

A Figura 20 mostra, graficamente, o comportamento das quatro variáveis estudadas, em relação a cada categoria de nível salarial da Creluz. Observa-se, neste gráfico, que as médias de todas as variáveis estudadas são maiores quanto maior é o nível salarial.

Na seção 5.2.3 (A Participação nos Lucros, da Creluz), já foi comentado sobre a tendência de um programa de participação nos lucros, devido às suas características, impactar menos os funcionários mais distantes das grandes decisões da empresa (gestores de nível mais baixo e operacionais). Mais correto seria avaliar esta questão pelo nível hierárquico, mas, como já foi explicado na seção 5.3.1.2, não foi possível fazer esta estratificação na Creluz devido ao pequeno número de gestores que responderam o questionário. Considerando uma proporcionalidade entre o salário e o nível hierárquico, formalizado ou não, o que se observa ser o comum nas cooperativas de eletrificação rural, pode-se dizer que a tendência mostrada pelo gráfico é um reflexo da característica do tipo de programa adotado pela Creluz (PL).

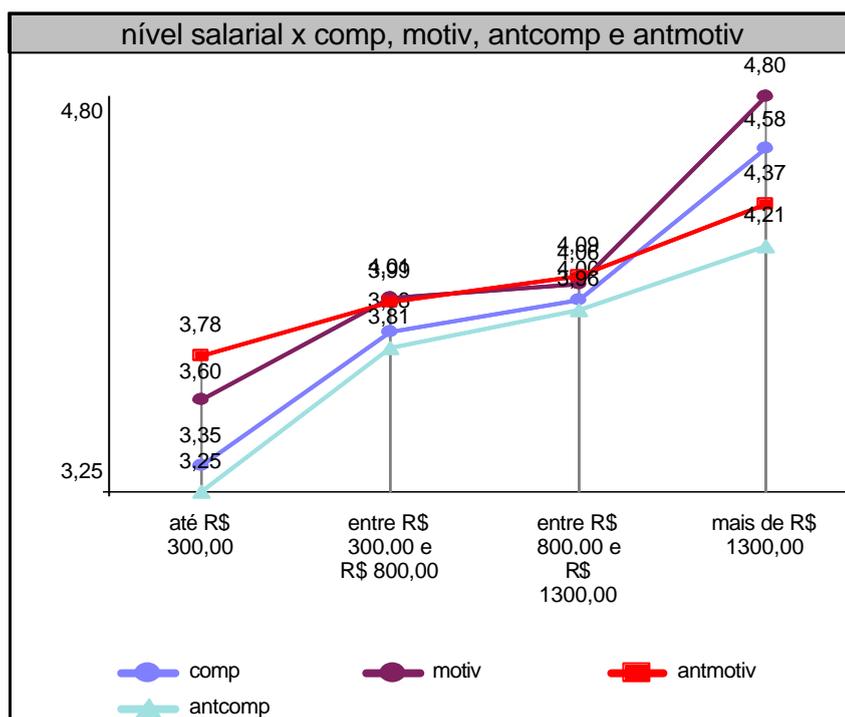


Figura 20 - Médias de nível salarial x comp, motiv, antcomp e antmotiv
Fonte: Dados da pesquisa

5.3.3.2 Tempo de Empresa

A Tabela 33 mostra as médias das variáveis estudadas para funcionários de várias categorias de “tempo de empresa” da Creluz.

Tabela 33 - Tabela de médias de tempo de empresa x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv

Tempo de empresa	comp	motiv	antmotiv	antcomp
menos de 2 anos	3,96	4,07	4,03	3,88
de 2 a 10 anos	3,58	3,90	4,11	3,89
de 10 a 20 anos	4,03	4,05	3,94	3,74
mais de 20 anos	3,81	4,25	3,89	3,44
TOTAL	3,89	4,05	4,02	3,83

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 33, não se observam diferenças significativas entre as variáveis estudadas para qualquer categoria de “tempo de empresa” dos funcionários.

5.3.3.3 Idade

A Tabela 34 mostra as médias das variáveis estudadas para funcionários de várias categorias de “idade do funcionário” da Creluz.

Tabela 34 - Médias de “idade do funcionário” x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv

Idade	comp	motiv	antmotiv	antcomp
menos de 30 anos	3,82	3,96	3,92	3,86
mais de 30 anos	3,95	4,33	4,20	3,80
TOTAL	3,89	4,05	4,02	3,83

Nota: Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Fonte: Dados da pesquisa

Devido ao baixo número de respondentes, foi necessário reduzir as categorias para analisar este cruzamento de variáveis. A Tabela 33 sugere maior impacto do PL entre os funcionários com mais de 30 anos, principalmente sobre a *motivação* cuja média é significativamente maior nesta categoria.

5.3.3.4 Escolaridade

A Tabela 35 e o gráfico (Fig. 21) mostram as médias das variáveis estudadas para funcionários de várias faixas de escolaridade da Creluz.

Tabela 35 – Tabela de médias de nível de escolaridade x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv

Escolaridade	comp	motiv	antmotiv	antcomp
até primeiro grau	3,72	3,91	3,85	3,43
segundo grau	3,72	3,87	3,94	3,89
superior incompleto	4,13	4,28	4,20	3,98
superior completo	3,97	4,13	4,06	3,86
TOTAL	3,89	4,05	4,02	3,83

Nota: Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Fonte: Dados da pesquisa

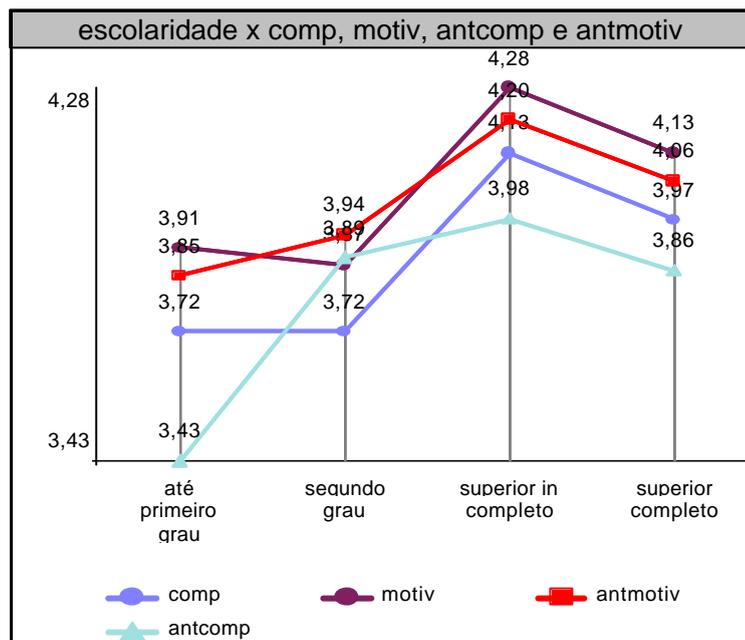


Figura 21 - Médias de nível escolaridade x comp, motiv, antcomp e antmotiv
Fonte: Dados da pesquisa

O comportamento das variáveis estudadas é bem diferente na Creluz, em comparação aos dois casos anteriores (Certaja e Certel). Nota-se uma tendência do PL apresentar maior impacto sobre os níveis mais altos de escolaridade. Destaca-se o comportamento da variável *comp* que, na Certaja e na Certel, apresentava médias mais baixas para os níveis de escolaridade mais alta. Na Creluz, a tendência é inversa, ou seja, o PL tende a ter maior influência sobre o *comprometimento* entre aqueles funcionários com maior nível de escolaridade.

5.3.3.5 Sexo

A Tabela 36 mostra as médias das variáveis estudadas em função do gênero dos funcionários da Creluz.

Tabela 36 – Médias de “gênero do funcionário” x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv

Sexo	comp	motiv	antmotiv	antcomp
masculino	3,81	4,01	3,97	3,79
feminino	4,03	4,09	4,24	3,92
TOTAL	3,89	4,05	4,02	3,83

Fonte: Dados da pesquisa

O teste de significância não aponta diferenças significativas para qualquer das quatro variáveis estudadas em relação ao gênero dos funcionários, ou seja, assim como o PROPAR, na Certel, o PL, na Creluz, impacta igualmente os dois sexos.

5.3.4 Comparação entre os Três Casos – Certaja, Certel e Creluz

Nesta seção, busca-se destacar algumas comparações relevantes entre os resultados do desempenho das quatro variáveis estudadas em cada uma das cooperativas.

A Tabela 37 apresenta as médias encontradas para as *comp*, *motiv*, *antmotiv* e *antcomp*.

Tabela 37 – Tabela de médias de “cooperativa” x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv

Cooperativa	comp	motiv	antmotiv	antcomp
Certaja	4,01	4,35	4,22	3,96
Creluz	3,89	4,05	4,02	3,83
Certel	3,83	4,13	4,05	3,82
TOTAL	3,91	4,21	4,12	3,88

Nota: Os números enquadrados correspondem às médias por categoria significativamente diferentes (teste t) do conjunto da amostra (ao risco de 5%).

Fonte: Dados da pesquisa

O teste *t* aponta com sendo estatisticamente significativa a diferença, a maior, das médias das variáveis *motiv*, *antmotiv* e *antcomp* para a cooperativa Certaja. A média da variável *comp* também é maior para a Certaja, mas a diferença não foi confirmada estatisticamente pelo teste *t*.

A Figura 22 mostra, graficamente, os resultados apresentados na Tabela 36. O gráfico aponta para a maior influência do plano da Certaja (ProM120) sobre o *comprometimento*, *motivação*, *antecedentes da motivação* e *antecedentes do comprometimento* do que os planos da Certel e Creluz. Observa-se, também, pelo gráfico, que o plano da Certel (PROPAR) parece influenciar mais a *motivação para o trabalho* dos funcionários desta cooperativa do que o plano (PL) da Creluz sobre

seus funcionários, o contrário ocorrendo com respeito ao *comprometimento afetivo com a empresa* (variável *comp*).

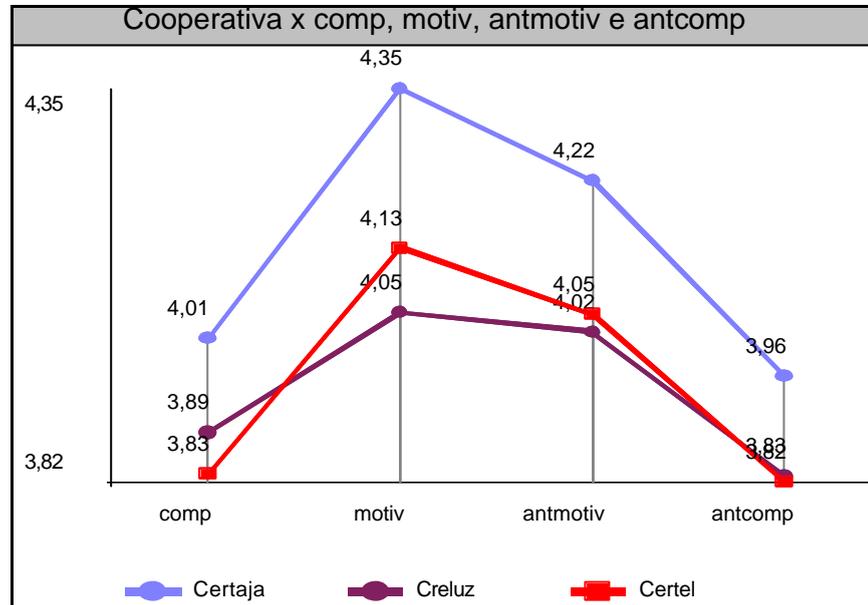


Figura 22 - Médias de “cooperativa” x variáveis comp, motiv, antcomp e antmotiv
Fonte: Dados da pesquisa

Constatam-se, nas seções anteriores, algumas diferenças de comportamento das variáveis estudadas em cada cooperativa, em função dos perfis dos funcionários. Com respeito ao nível salarial, por exemplo, a variável *comp* apresenta desempenhos totalmente diferentes, como se observa na Figura 23. Na Certaja, *comp* apresenta um perfil descendente, isto é, médias menores para salários mais altos. Na Creluz, a situação é inversa, *comp* apresenta perfil ascendente, subindo com os salários, e, na Certel, apresenta o perfil de um “U” invertido, tendo maiores médias para as faixas salariais centrais, decaindo tanto para os salários mais baixos como para os mais altos.

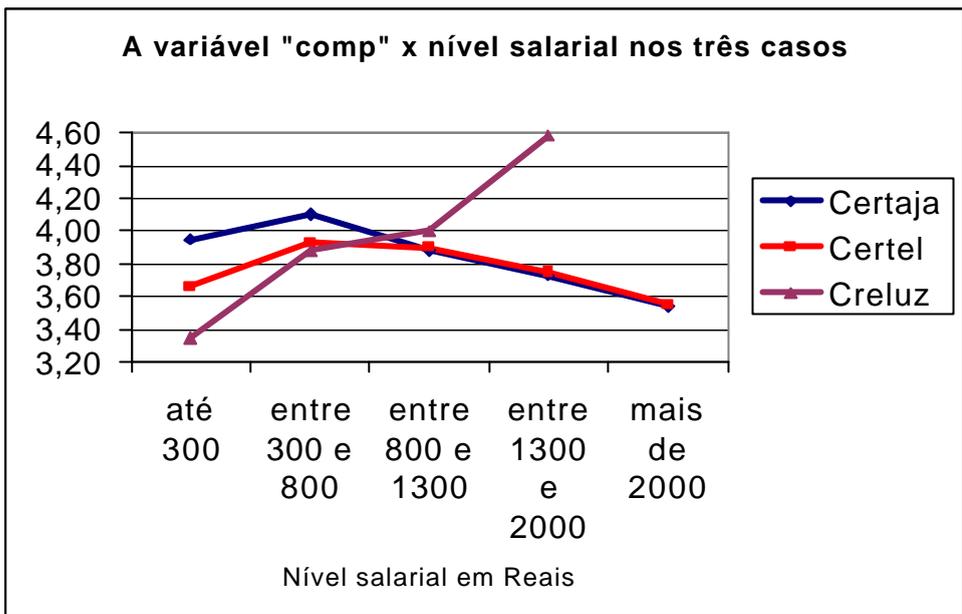


Figura 23 – Comparação das médias da variável “comp” nas três cooperativas em função do nível salarial dos funcionários
 Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico a seguir (Fig. 24) mostra o comportamento semelhante da variável *motiv*.

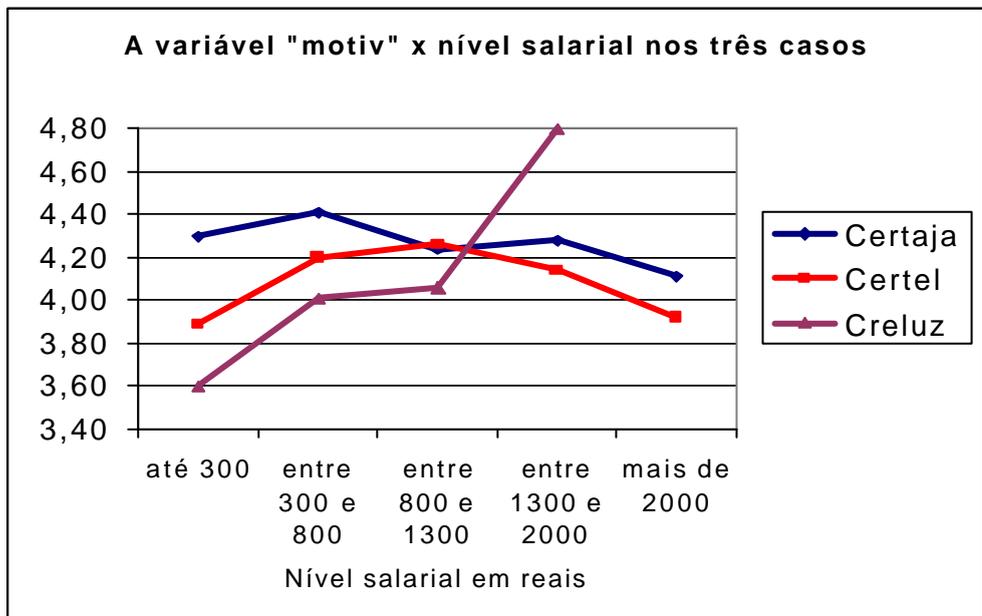


Figura 24 – Comparação das médias da variável *motiv* nas três cooperativas em função do nível salarial dos funcionários.
 Fonte: Dados da pesquisa

Fazendo-se o mesmo tipo de análise para as diferentes categorias de escolaridade dos funcionários das cooperativas, encontra-se, também, comportamento diferenciado da variável *comp*, conforme se pode observar na Figura 25. Na Certaja e Certel, o PLR, ProM120 e PROPAR, respectivamente, tem mais influência sobre o *comprometimento* dos funcionários com menor nível de escolaridade, o contrário acontecendo com o PL da Creluz.

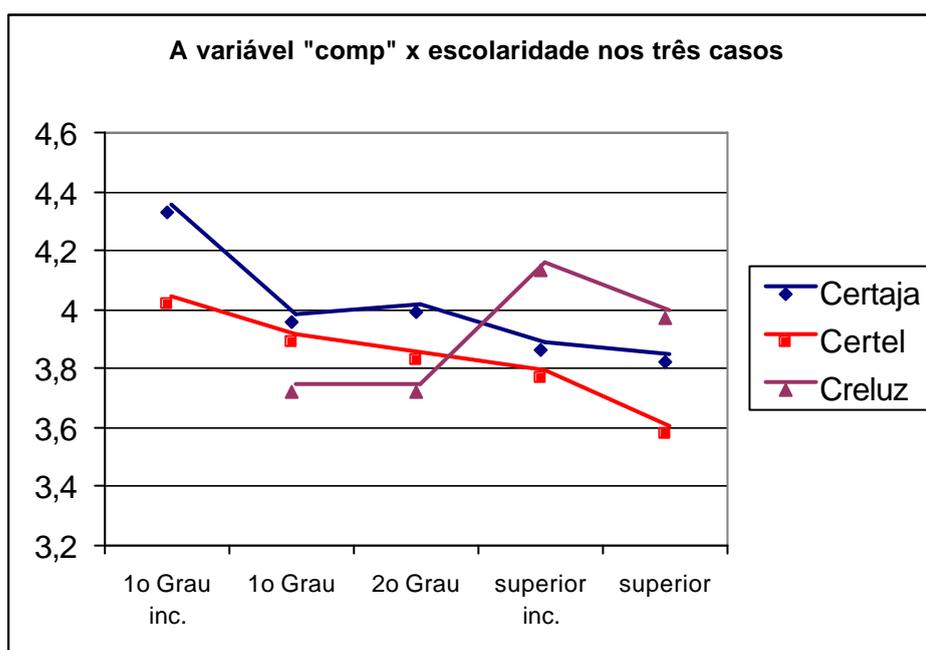


Figura 25 – Comparação das médias da variável *comp* nas três cooperativas em função da escolaridade dos funcionários.

Fonte: Dados da pesquisa

5.3.4.1 Comentários

Os comentários desta seção buscam relacionar os resultados acima com o referencial teórico deste trabalho.

Em primeiro lugar, cumpre lembrar, novamente, que as variáveis estudadas avaliam o **impacto dos PLR sobre o comprometimento e motivação** dos funcionários e não o *comprometimento e motivação* em si, destes funcionários. Em segundo, que estas cooperativas possuem aspectos culturais, estruturais e estratégicos bastante distintos uma da outra, o que, por si só, leva a diferentes repercussões dos respectivos programas, independentemente de suas características.

Considera-se um fator crítico para o sucesso do PLR como ferramenta de gestão, notadamente onde a orientação estratégica é de participação ou integração, a sua capacidade de impactar, positivamente, o maior número de funcionários possível. O cruzamento com as categorias de nível salarial é uma forma de averiguar a abrangência real do plano entre as diversas camadas funcionais. Como já foi mencionado na seção 5.3.3.1, considera-se que seria mais correto fazer esta avaliação com a variável “nível hierárquico”, mas encontrou-se dificuldade para isto devido ao pequeno número de respondentes em algumas categorias. Por outro lado, a experiência do autor com o ambiente das cooperativas permite afirmar que há uma estreita relação entre o nível salarial e o nível hierárquico, formalizado ou não, dos funcionários destas empresas.

As Figuras 23 e 24 mostram que a influência dos PLRs destas cooperativas não é uniforme entre as diversas categorias salariais. O PL da Creluz, por exemplo, impacta bem mais o *comprometimento* dos funcionários de salários maiores do que os de menor salário, os quais são a maioria (82,5% dos respondentes pertencem às duas categorias salariais mais baixas). O mesmo acontece quanto à *motivação*. Como já mencionado, este perfil é coerente com o que se espera de um PL (*profit sharing*), devido ao afastamento dos funcionários de categorias inferiores em relação à meta (Lucro Líquido da empresa).

O ProM120 da Certaja possui um desempenho inverso em relação ao da Creluz. Sua dificuldade maior é impactar os funcionários de maior nível salarial, o que, além do que já foi exposto na seção 5.3.1.1, pode ser explicado pelo baixo valor médio dos prêmios (em torno de 5% da base salarial anual). Por outro lado, o bom desempenho entre os funcionários de menor nível salarial pode estar associado às metas setoriais que contribuem, positivamente, para a já mencionada “linha de influência”.

Já o PROPAR da Certel apresenta desempenho melhor entre os funcionários das camadas salariais médias, caindo nos extremos (níveis mais baixos e mais altos). Pode-se relacionar a isto o fato de que o PROPAR é um PR, trabalha com indicadores financeiros e não financeiros, porém com abrangência restrita, isto é, são indicadores globais que não têm o mesmo poder que os indicadores mais setorializados, segundo Lawer III (1990), de envolver os funcionários mais

operacionais. Quanto ao menor desempenho nas faixas mais altas, a explicação seria a mesma do ProM120 (baixo valor do prêmio).

5.3.5 Decomposição Analítica das Variáveis

Nesta seção, busca-se tecer algumas observações complementares referentes à análise quantitativa, a partir dos resultados (médias) dos itens do questionário, que compõem as escalas das variáveis *comp*, *motiv*, *antmotiv* e *antcomp*.

As Tabelas 38, 39, 40 e 41 apresentam as médias de todos os itens do questionário, sendo que, no caso da Certel, são apresentadas as médias dos três estratos considerados: Certel energia, Certel comercial e Certel total.

Tabela 38 – Médias dos itens da escala da variável *comp*: “Impacto do PLR sobre o comprometimento afetivo do funcionário com a empresa

Itens da escala	COOPERATIVAS	CERTAJA	CERTEL			CRELUZ	TOTAL
			E	C	GERAL		
1) O PLR me incentiva a permanecer trabalhando nesta empresa por longo tempo.		4,04	4,01	3,77	3,91	3,86	3,96
2) O PLR diminui a minha sensação de pertencer à cooperativa. (R)		4,09	4,07	3,76	3,94	3,79	3,99
3) O PLR me faz sentir mais ligado à cooperativa.		3,95	3,72	3,72	3,72	3,76	3,82
4) O fato de a cooperativa ter um plano com o PLR cria uma certa “ligação emocional” do empregado para com a empresa.		3,83	3,78	3,47	3,66	3,85	3,74
5) Não gosto de comentar sobre o PLR com funcionários de outras empresas. (R)		3,48	3,24	3,30	3,26	3,47	3,37
6) O fato de ter a oportunidade de participar do PLR me faz sentir como fazendo “parte da família” da cooperativa.		4,26	4,22	3,78	4,04	4,16	4,14
Índice final da variável <i>comp</i> (desconsiderando os itens 2 e 5, excluídos do questionário final)		4,01	3,93	3,69	3,83	3,89	3,91

Nota: Os itens assinalados com (R) possuem escore reverso, conforme explicado na seção 4.2.1

Por questões de confiabilidade da escala, conforme explicado na seção 4.2.5.1, os itens 2 e 5 foram excluídos do questionário final.

No caso da Certel, apresentam-se as médias do estrato “energia” (E), “comercial” (C) e geral.

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 39 – Médias dos itens da escala da variável *motiv*: “Impacto do PLR sobre a motivação dos funcionários para o trabalho”.

Itens da escala	COOPERATIVAS	CERTAJA	CERTEL			CRELUZ	TOTAL
			E	C	GERAL		
7) O PLR aumenta o meu desejo de atingir as minhas metas pessoais (ou da minha equipe) no trabalho.		4,50	4,26	4,38	4,31	4,35	4,39
8) O PLR diminui o meu entusiasmo em relação ao trabalho. (R)		4,40	4,00	4,29	4,12	4,07	4,22
9) Saber da existência do PLR e da possibilidade de ganhar o prêmio aumenta a minha disposição para realizar as minhas tarefas		4,16	3,99	4,13	4,05	3,94	4,08
10) O PLR, para mim, funciona como um incentivo para eu buscar melhor desempenho no meu serviço.		4,26	4,01	4,16	4,07	3,85	4,12
11) Aumenta a vontade de fazer as coisas bem feitas quando se tem um plano como o PLR.		4,42	4,17	4,00	4,10	3,98	4,21
12) O PLR é como um impulso para que a gente busque atingir melhores resultados no trabalho.		4,39	4,15'	4,10	4,13	4,04	4,22
Índice final da variável <i>motiv</i>							
(desconsiderando o item 8, excluído do questionário final)		4,35	4,12	4,15	4,13	4,05	4,21

Nota: Os itens assinalados com (R) possuem escore reverso, conforme explicado na seção 4.2.1
 Por questões de confiabilidade da escala, conforme explicado na seção 4.2.5.1, o item 8 e 5 foi excluído do questionário final.

No caso da Certel, apresentam-se as médias do estrato “energia” (E), “comercial” (C) e geral.

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 40 – Médias dos itens da escala da variável *antmotiv* “Impacto do PLR sobre variáveis antecedentes à *motivação para o trabalho*”

Itens da escala	COOPERATIVAS	CERTAJA	CERTEL			CRELUZ	TOTAL
			E	C	GERAL		
25) Não considero o PLR como um desafio para mim. (R)		3,37	3,20	3,21	3,20	3,06	3,26
26) Dá uma sensação de realização profissional e pessoal atingir as metas e receber o prêmio do PLR		4,53	4,24	4,34	4,28	4,29	4,38
27) Se o meu setor atinge as metas do PLR, eu me sinto orgulhoso.		4,71	4,49	4,59	4,53	4,32	4,58
28) Eu sinto o meu trabalho reconhecido pela cooperativa quando eu e o meu setor atingimos as metas do PLR.		4,32	4,16	4,38	4,24	4,28	4,28
29) Não se pode considerar o prêmio do PLR como um reconhecimento da cooperativa para com o funcionário.		3,55	3,26	3,67	3,43	3,35	3,47
30) Acho que o PLR é uma forma da cooperativa reconhecer o meu trabalho e o do meu setor.		4,36	4,13	4,04	4,09	3,94	4,19
31) Eu me empenho para ganhar o prêmio do PLR, porque este prêmio é importante para as minhas finanças.		4,36	4,18	4,31	4,23	3,84	4,25
32) Eu dou bastante valor à conquista do prêmio do PLR.		4,58	4,34	4,33	4,34	4,37	4,44
33) Não vale a pena se esforçar para ganhar prêmio do PLR. (R)		4,27	3,96	4,26	4,08	4,00	4,15
Índice final da variável <i>antmotiv</i>		4,22	3,99	4,12	4,05	4,02	4,12

Nota: Os itens assinalados com (R) possuem escore reverso, conforme explicado na seção 4.2.1
 No caso da Certel, apresentam-se as médias do estrato “energia” (E), “comercial” (C) e geral.
 Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 41 – Médias dos itens da escala da variável *antcomp*: “Impacto do PLR sobre variáveis antecedentes ao *comprometimento afetivo* com a empresa”

Itens da escala	COOPERATIVAS	CERTAJA	CERTEL			CRELUZ	TOTAL
			E	C	GERAL		
13) O PLR me dá uma sensação de que os objetivos da cooperativa também são meus objetivos.		4,40	4,22	4,28	4,24	4,56	4,34
14) Atingir as metas do PLR traz benefício tanto para mim como para a cooperativa.		4,72	4,58	4,46	4,53	4,58	4,61
15) Se eu ou o meu setor atingimos as metas do PLR, isto é bom tanto para mim como para a cooperativa.		4,69	4,46	4,55	4,49	4,58	4,58
16) Ter um plano como o PLR não significa que a cooperativa tem consideração com os seus funcionários. (R)		3,52	3,21	3,86	3,47	3,43	3,49
17) Ter um programa como o PLR mostra que a cooperativa preocupa-se, também, com as necessidades dos funcionários.		4,36	4,26	4,24	4,25	4,31	4,30
18) O PLR é uma prova de que a cooperativa valoriza os seus funcionários.		4,33	4,14	4,17	4,15	4,32	4,24
19) As metas estabelecidas pelo PLR não ajudam a tornar mais claro o que a cooperativa espera de mim. (R)		3,33	3,39	3,51	3,44	3,21	3,37
20) As metas do PLR me deixam um pouco confuso sobre o que eu devo fazer na cooperativa. (R)		3,79	3,71	3,81	3,75	3,59	3,75
21) Através das metas estabelecidas pelo PLR, o funcionário fica mais consciente do seu verdadeiro papel na cooperativa.		4,03	3,83	3,73	3,79	3,71	3,88
22) O PLR possibilita uma remuneração mais justa ao funcionário		3,83	3,70	3,91	3,78	3,62	3,78
23) O PLR premia os funcionários que se esforçam mais pela cooperativa.		3,64	3,05	3,73	3,32	3,41	3,46
24) O PLR pode ter boas intenções, mas a forma de premiação é, muitas vezes, injusta. (R)		2,83	2,62	2,60	2,61	2,51	2,69
34) Eu conheço as metas que o meu setor deve cumprir para ganhar o prêmio do PROM120.		4,13	4,04	4,24	4,12	3,80	4,10
35) Eu conheço as regras do PROM120. Sei como ele funciona.		3,85	3,61	3,72	3,66	3,65	3,73
Índice final da variável <i>antcomp</i>		3,96	3,77	3,92	3,82	3,83	3,88

Nota: Os itens assinalados com (R) possuem escore reverso, conforme explicado na seção 4.2.1

No caso da Certel, apresentam-se as médias do estrato “energia” (E), “comercial” (C) e geral.

Fonte: dados da pesquisa

Ressalta-se que as considerações desta seção têm o objetivo de levantar hipóteses e diagnósticos que possam ajudar a compreensão da real influência dos PLRs estudados, em suas respectivas cooperativas. A natureza do estudo, entretanto, permite apenas a formulação de sugestões, cuja comprovação depende de aprofundamentos que poderão ser feitos por outras investigações.

5.3.5.1 Uma Questão de Justiça

Como se observa na Tabela 41, a média da variável *antcomp*, que avalia influência dos PLRs sobre os antecedentes do *comprometimento afetivo*, é **3,88**, considerando a amostra total dos funcionários respondentes (Certaja, Certel e Creluz). As questões 22, 23 e 24 (ver Tabela 40) estão relacionadas com o aspecto *justiça*, um dos antecedentes do comprometimento, conforme o referencial teórico. Estas questões apresentaram média 3,78, 3,46 e 2,69, respectivamente, bem abaixo da média da escala (3,88), principalmente a questão 24 (2,69): “O PLR pode ter boas intenções, mas a forma de premiação é muitas vezes injusta”. Mesmo considerando que as questões de escore reverso, como é o caso da questão 24, tiveram, em geral, escore menor, chama a atenção a média deste item, observando-se que a diferença entre as médias do mesmo entre as cooperativas não é significativa: todas apresentaram média baixa. As opiniões dos funcionários, expressas através das respostas à questão 37 (aberta) do questionário, conforme foi visto na seção 5.2.5, reforçam esta idéia de “injustiça”.

Como foi visto na seção 5.2 (Caracterização e Análise dos PLRs), tanto a Certel como a Creluz fizeram tentativas de vincular seus PLRs a indicadores e metas setoriais, sendo que ambas tiveram problemas relacionados ao aspecto *justiça*. O recuo das duas cooperativas em relação às metas setoriais mostra o cuidado que estas empresas têm em relação a esta questão, ou seja, como estão conscientes de que o sentimento de *justiça*, em relação ao plano, é um fator crítico para o sucesso deste último.

De qualquer forma, a média baixa destas questões sugere uma análise mais profunda, pois pode estar havendo um nível alto de insatisfação em relação a este aspecto. O ProM120 da Certaja também, segundo os entrevistados, é, eventualmente, acusado de cometer injustiças por setores descontentes com os

seus próprios desempenhos, ora por acharem as metas muito altas, ora por se sentirem sem controle sobre os resultados, ora por inadequação dos instrumentos de medida, etc.

Chama ainda a atenção, o caso específico da Certel, em relação às médias da questão 23: “o PLR premia os funcionários que se esforçam mais pela cooperativa”. A média geral deste item foi 3,46. No estrato comercial, a Certel apresentou média 3,73, significativamente acima da média do item e, no estrato energia (3,05), o contrário aconteceu. Estes índices dão a entender que, na Certel, o pessoal do comercial vincula mais o esforço pessoal com o recebimento do prêmio ou, segundo o *modelo da expectativa* de motivação (seção 3.3.2), possui maior *expectativa* do que o pessoal da área de energia.

5.3.5.2 Consideração com o Funcionário

Em relação ao item 16 (“Ter um plano com o PLR não significa que a cooperativa tem consideração com os seus funcionários”), a Certel apresenta uma situação semelhante ao item 23, discutido na seção anterior. A média do estrato comercial (3,86) é significativamente (teste *t*) superior à média total do item (3,49), enquanto a média do estrato energia é significativamente inferior (3,21). Pesquisas mencionadas por Meyer & Allen (1997), conforme seção 3.2.1 (Antecedentes do Comprometimento Afetivo), apontam a existência de correlação entre a percepção da prática de envolvimento como motivada por consideração (e não por obrigação) com o *comprometimento afetivo*. As médias acima parecem indicar que os funcionários da área de energia da Certel, em comparação com os da área comercial, percebem bem menos o PROPAR como uma iniciativa que denote elevada consideração da cooperativa para com o funcionário.

5.3.5.3 Alinhamento de Objetivos

Ainda com relação à escala da variável *antcomp*, chama-se a atenção para as médias altas dos itens relacionados com a existência de um alinhamento entre os objetivos pessoais do funcionário e os objetivos da empresa. Os itens 13, 14 e 15, que abordam esta questão (Tab. 41), obtiveram médias 4,34, 4,61, e 4,58,

respectivamente, enquanto a média total da escala, como já foi visto, foi de 3,88. Além do mérito do instrumento de envolvimento (PLR), estas médias podem significar uma tendência dos funcionários das cooperativas de “abraçarem”, ou seja, assumirem com facilidade os projetos destas empresas.

5.3.5.4 Os PLRs são Desafiadores?

O item 25 (“Não considero o PLR um desafio para mim”) componente da escala da variável *antmotiv*, apresentou média 3,26, ou seja, bem abaixo da média da escala total (4,12), notadamente no caso da Creluz em que a média foi de 3,06. O desafio é um componente do desejo de realização, uma das forças motivacionais de McClelland (seção 3.3.2 Visões Contemporâneas da Motivação). Segundo Spitzer (1997): “o que motiva de fato são os desafios da vida”. Esta média baixa é preocupante, uma vez que ser desafiador é um dos objetivos dos PLRs. É importante observar que esta é uma questão de escore reverso, ou seja, à opção “discordo totalmente”, significando que o respondente realmente considera o PLR um desafio, corresponde o valor máximo (5). Como já foi discutido, é natural que o programa da Creluz, devido à sua natureza (PL), apresente escore inferior.

5.3.5.5 A Importância do Prêmio

Os itens 31, 32 e 33 da escala da variável *antmotiv* (Tabela 39) estão ligados à questão da *valência* do prêmio, conforme o *modelo da expectância* de Vroom (seção 3.3.2). Destaca-se aqui o valor significativamente baixo da média do item 31 (“Eu me empenho para ganhar o prêmio do PLR, porque este prêmio é importante para as minhas finanças”) na Creluz (3,84), em comparação com a média total do item (4,25). Aprofundando a investigação, através do cruzamento das respostas deste item com a variável “nível salarial”, constatou-se uma variação muito grande entre as diversas categorias, como se pode ver no gráfico a seguir (Fig. 26). O gráfico também apresenta o desempenho deste item, nos casos da Certel e Certaja. Conforme o gráfico, o comportamento das médias do item 31, nas diversas categorias de nível salarial da Creluz, é bem diferente do comportamento na Certel e na Certaja, sendo que estas últimas apresentam comportamento semelhante entre si.

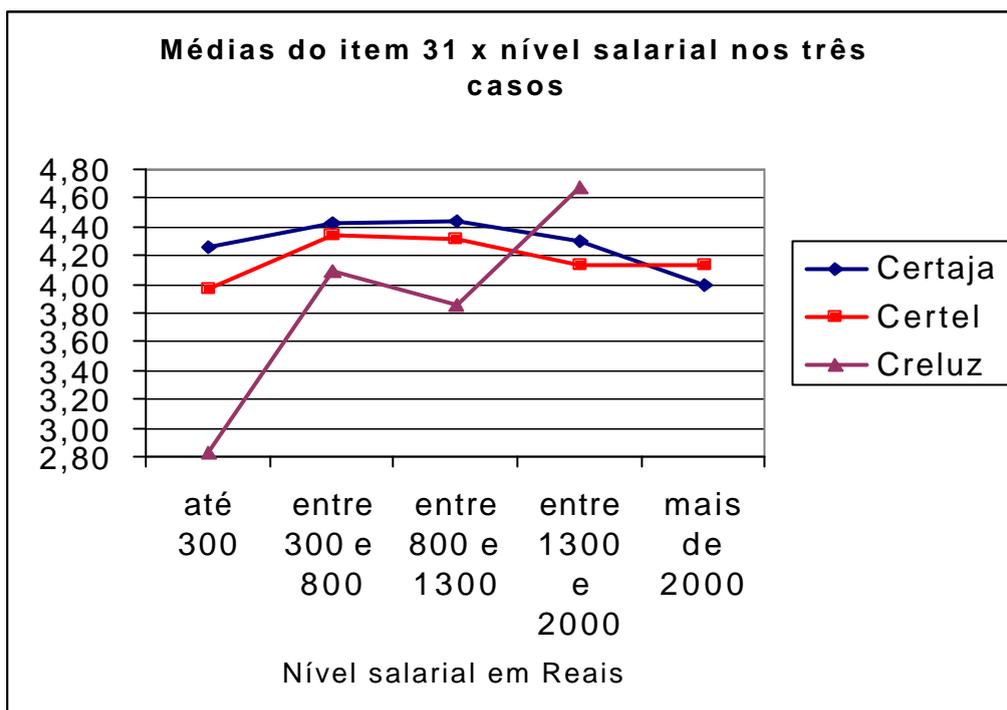


Figura 26 – Comparação das médias do item 31 nas três cooperativas em função do nível salarial dos funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

5.3.6 Sugestões de Melhorias

A questão 36 do questionário (Anexo B) solicitava que os respondentes marcassem três entre oito sugestões pré-definidas de melhorias para o PLR de sua cooperativa. Havia, também, um espaço para formular sugestões diferente das predefinidas (outras). As seções, a seguir, descrevem os resultados obtidos para os três casos estudados (Certel, Certaja e Creluz).

5.3.6.1 Sugestões de Melhorias para o ProM120 da Certaja

A Tabela 42 apresenta a tabulação das citações dos funcionários da Certaja, referentes à questão 36.

Tabela 42 – Sugestões marcadas pelos funcionários da Certaja para melhorias no ProM 120

Sugestões	Qt. cit.	Freq.
metas que estejam ao alcance do meu setor atingir	118	50,9%
maior divulgação do ProM120 aos funcionários	106	45,7%
metas melhor definidas	93	40,1%
prêmio maior	90	38,8%
pagamentos mais freqüentes	74	31,9%
que haja uma comemoração maior por parte da empresa	72	31,0%
metas mais fáceis de atingir	64	27,6%
metas mais importantes	44	19,0%
TOTAL OBS.	232	

Nota: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

Fonte: Dados da pesquisa

O item “outras” da questão 36, em que era solicitada uma resposta diferente das pré-definidas, foi preenchido por dez respondentes, sendo suas respostas transcritas, a seguir, conforme sua redação original:

- 1) “Maior facilidade na sua aplicação”;
- 2) “Premiação por faixa salarial (quem ganha menos, receber um pouco mais)”;
- 3) “Maior divulgação envolvendo tanto chefes como colaboradores”;
- 4) “Porcentagem igual para todos os setores”;
- 5) “Avaliar as pessoas Setores”;
- 6) “Que seja repartido em partes iguais”;
- 7) “Nunca foram bem esclarecidas as metas, nem ao menos sei se alcançaremos ou não”;
- 8) “Metas Semestrais”;
- 9) “Um Setor não depender do outro”;
- 10) “Divulgação mais freqüente”.

Observa-se que a resposta 9 (“Um setor não depender do outro”) refere-se, provavelmente, ao fato de que, no ProM120, o desempenho de um setor influencia o valor do prêmio de outros setores, dependência esta criada com o propósito de estimular a cooperação entre os diversos setores.

5.3.6.2 Sugestões de Melhorias para o PROPAR da Certel

A Tabela 43 apresenta a tabulação das citações dos funcionários da Certel, referentes à questão 36.

Tabela 43 - Sugestões marcadas pelos funcionários da Certel para melhorias no PROPAR

Sugestões	Qt. cit.	Freq.
prêmio maior	163	55,4%
metas que estejam ao alcance do meu setor atingir	133	45,2%
pagamentos mais freqüentes	128	43,5%
maior divulgação do PROPAR aos funcionários	105	35,7%
metas mais fáceis de atingir	86	29,3%
metas melhor definidas	85	28,9%
que haja uma comemoração maior por parte da empresa	69	23,5%
metas mais importantes	35	11,9%
TOTAL OBS.	294	

Nota: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas ao item “outras” da questão 36 foram as seguintes:

- 1) “Avaliação individual e análise de tarefas, para verificar se pode e em que ser melhorado”;
- 2) “Sugiro que o total em R\$ seja dividido de outra forma”;
- 3) “PROPAR deve ser dividido em valores iguais”;
- 4) “Prêmio é pequeno, se comparado a outras organizações”;
- 5) “Prêmio deveria ser igual para todos os funcionários de um setor”;
- 6) “Valor igual do prêmio indiferente do salário”;
- 7) “Parcelas iguais para todos os funcionários”;
- 8) “PROPAR deveria ser setorizado”;
- 9) “Que o PROPAR seja igualitário para qualquer setor independente de seu empenho, pois somos todos da mesma família”;
- 10) “Visa aos seus funcionários uma satisfação a qual os mesmos se beneficiam e dão o melhor de si, para que o PROPAR continue com a sua existência e aprimorando cada vez mais”;
- 11) “Outra Forma de Pagamento”.

5.3.6.3 Sugestões de Melhorias para o Programa de Participação nos Lucros da Creluz

A Tabela 44 apresenta a tabulação das citações dos funcionários da Creluz, referentes à questão 36.

Tabela 44 - Sugestões marcadas pelos funcionários da Creluz para melhorias no Programa de Participação nos Lucros

Sugestões	Qt. cit.	Freq.
maior divulgação do PPR aos funcionários	29	50,9%
metas que estejam ao alcance do meu setor atingir	26	45,6%
metas melhor definidas	22	38,6%
que haja uma comemoração maior por parte da empresa	20	35,1%
prêmio maior	18	31,6%
pagamentos mais freqüentes	16	28,1%
metas mais importantes	12	21,1%
metas mais fáceis de atingir	4	7,0%
TOTAL OBS.	57	

Nota: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

Fonte: Dados da pesquisa

A ênfase das citações mais freqüentes sobre a definição de metas e alinhamento com os setores (“metas que estejam ao alcance do meu setor atingir”) e divulgação parece bastante coerente com a fragilidade do tipo de programa (PL) adotado pela Creluz, no que diz respeito a estes fatores, conforme visto nas seções anteriores.

As respostas ao item “outras” da questão 36 foram as seguintes:

- 1) “Repartir em partes iguais”;
- 2) “Divisão igual dos resultados”;
- 3) “Forma de premiação mais justa”;
- 4) “Avaliar mais o empregado pelo que ele faz dentro da empresa”;
- 5) “PPR igual para todos”.

Observa-se, claramente, entre as respostas do item “outras” da questão 36, nos três casos estudados, a predominância de respostas questionando a forma de repartição do prêmio que, também nos três casos, é proporcional aos vencimentos

básicos dos funcionários. Estes questionamentos são feitos, naturalmente, pelos funcionários que ganham menos e que enxergam os PLRs como uma forma de redução dos desníveis salariais, o que não acontece, atualmente, nas três cooperativas estudadas. Buscar solução para estes questionamentos constitui-se um grande desafio para os gestores, pois a alteração de critérios beneficiando os funcionários de níveis salariais mais baixos pode levar à insatisfação dos gestores e funcionários com cargos estratégicos (com salários mais altos).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As cooperativas de eletrificação rural, inseridas em um contexto filosófico que valoriza e busca a cooperação, podem obter grandes benefícios, em termos de gestão, com o uso de PLRs, desde que estes sejam bem implantados.

Quem acompanha o sistema há mais tempo, percebe um clima destacado de sentimento de integração (“estamos todos no mesmo barco”), idealismo (“nossa missão é nobre”) e comprometimento (“esta é a minha empresa”), entre os funcionários das cooperativas de eletrificação do Rio Grande do Sul de um modo geral.

Diante deste quadro, o PLR aparece, não como figura principal, mas como uma importante peça de apoio às práticas relacionadas à administração participativa, como enriquecimento de cargo (*empowerment*) e trabalho em equipe.

Como todo o instrumento, no entanto, o PLR deve ser corretamente utilizado para cumprir sua missão. O presente trabalho pretende enriquecer a discussão sobre o assunto, contribuindo para gerar competência nesta área, sobretudo no âmbito das cooperativas de eletrificação rural.

Com base na revisão conceitual e nas análises dos dados colhidos, através dos instrumentos utilizados nesta pesquisa, procurou-se, a seguir, formular sugestões com o objetivo de auxiliar os gestores, tanto das cooperativas que já têm o PLR como das que ainda não o tem, na condução da implantação e da gestão deste tipo de programa.

6.1 EM RELAÇÃO AO CONTEXTO

Embora o PLR se configure, basicamente, como uma ferramenta de gestão *instrumental*, devido à sua característica de recompensa financeira, os dados deste trabalho indicam a existência de um impacto positivo deste tipo de programa sobre o

comprometimento afetivo dos trabalhadores. Contudo, o referencial teórico e as entrevistas realizadas apontam a necessidade de um contexto apropriado para que este impacto realmente exista. O contexto apropriado refere-se, principalmente, à atitude dos gestores e às outras práticas de envolvimento adotadas pela empresa.

A bibliografia é quase unânime em assegurar a importância do contexto para o bom desempenho de um plano como o PLR. É fartamente recomendado que haja uma interação das diversas práticas de envolvimento, principalmente quando o foco do PLR está voltado para a melhoria de gestão. Também (ou mais) importante é que todas as práticas, incluindo o PLR, estejam perfeitamente alinhadas com as estratégias da empresa. No caso da Certaja, por exemplo, de que adiantariam indicadores setoriais, se os setores não tivessem autonomia para gerir os processos pelos quais são avaliados? No caso da Certel, percebe-se o alinhamento do “PROPAR plus” da Área Comercial com a estratégia de busca do aumento de vendas, diferente da estratégia da Área de Energia, cuja preocupação é maior em relação a indicadores de qualidade (da energia distribuída), cujas metas mínimas são exigidas pelo Poder Público (ANEEL). As duas estratégias distintas da Certel justificam a existência dos planos paralelos. Mesmo o PL da Creluz, com sua informalidade, cumpre uma função estratégica de integração do quadro funcional.

6.2 A QUESTÃO DOS INDICADORES

Várias vezes, a questão dos indicadores aparece como crítica. Parece não haver dúvida sobre a importância da adequação dos indicadores para o sucesso do plano e que, quanto mais setorizados estes indicadores, maiores serão os benefícios em termos de gestão. A preocupação com a inadequação de indicadores aparece ao longo deste trabalho, tanto como manifestação dos gestores entrevistados (seções 5.2.1.5, 5.2.2.5 e 5.2.3.3) como nas respostas à questão aberta (nº. 37) do questionário respondido pelos funcionários das cooperativas (seção 5.2.5). Um dos problemas encontrados recai sobre a real viabilidade de implantar indicadores setorizados, ou melhor, sobre o tempo necessário para isto. Quando a Certaja iniciou o uso do ProM120, já desenvolvia, há quase cinco anos, um processo chamado de “gerenciamento da rotina” cujo foco era o desenvolvimento de indicadores e metas setoriais. Tal procedimento contribuiu para o desenvolvimento

de uma cultura de acompanhamento dos resultados setoriais baseado em indicadores, ou “itens de controle”, como são chamados naquela cooperativa. O fato é que a experiência das empresas estudadas indica que a tentativa de criar e desenvolver indicadores setoriais, **em curto espaço de tempo**, procurando atender às necessidades de um PLR, é uma tarefa que parece destinada ao fracasso. Depois de descartar uma tentativa frustrada, a Certel busca recomeçar uma caminhada, porém com os pés no chão e sem a pressão do tempo.

6.3 A QUESTÃO DA JUSTIÇA

Em todas as três cooperativas estudadas, a questão da justiça aparece, em algum momento, como um aspecto relevante relacionado com o PLR. Na Certel e na Creluz, este aspecto apareceu com evidência nas tentativas de setorizar os indicadores. Foram, justamente, os sentimentos de injustiça gerados na percepção de alguns funcionários que ocasionaram o recuo da iniciativa. Na Certaja, o sentimento de injustiça ainda aparece freqüentemente, apesar da maior tradição no gerenciamento de indicadores. Visto por esta ótica, talvez possa ser boa política até abrir mão de utilizar algum indicador tecnicamente recomendável, porém, sujeito a interpretações ambíguas que possam gerar sentimentos de injustiça. Indicadores sobre os quais os setores avaliados têm pouco controle também são um problema. Por exemplo, “perdas de energia” é um importante índice de desempenho na área de distribuição de energia elétrica. Se for usado, porém, para avaliar um setor que tenha pouco controle sobre esta variável, corre-se o risco de gerar sentimento de injustiça.

O baixo escore do item 24 da escala da variável *antcomp*, conforme visto na seção 5.3.5.1 (Uma questão de justiça), reforça a importância desta questão.

6.4 QUANTO AO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO

Na Certaja, principalmente, percebe-se um sentimento de que a maneira não participativa de criação do ProM120 é responsável por boa parte da alienação ainda hoje existente em relação ao plano. A sua implantação com a participação dos funcionários, através de uma força-tarefa, por exemplo, conforme recomenda Lawer III (1990), serve para aumentar a transparência e credibilidade do mesmo, assim

como é um importante elemento na sua divulgação. Onde a administração participativa é uma estratégia, esta questão é mais importante ainda: se a estratégia é participativa, como os funcionários não participam do processo de criação e implantação do plano?

6.5 QUANTO AO VALOR DO PRÊMIO

Em nenhuma das cooperativas estudadas, o valor do prêmio tem um peso destacado no pacote salarial do funcionário. Tampouco a implantação do PLR implicou redução da base salarial. Enfim, não se identifica, nos casos estudados, uma tentativa de redução dos custos fixos daquelas empresas e, sim, uma expectativa de repartição de ganhos futuros através de um real incremento nos resultados. Esta intenção parece ter sido compreendida pelos funcionários, uma vez que não se constata resistências quanto à existência dos planos.

Por outro lado, o valor dos prêmios nas três cooperativas está abaixo do que Lawer III (1990) recomendaria para ter impacto na motivação dos funcionários, conforme discutido na seção 5.2 (Caracterização e Análise dos PLRs). O incremento do valor do prêmio, aumentando sua *valência*, pode aumentar o poder motivador dos planos. Há que se cuidar, porém, que este incremento não venha a potencializar sentimentos de injustiça hoje existentes, ou estimular a manipulação de resultados por parte de alguns funcionários que desejam melhorar sua renda. Efeitos como estes podem inviabilizar o plano, por isso se advoga, aqui, começar com prêmios baixos e ir incrementado o valor à medida que a evolução da experiência e da cultura assim o permita.

6.6 A EVOLUÇÃO DOS PLANOS

Sugere-se, por fim, uma constante e gradual evolução das características dos PLRs, baseada na aprendizagem com a experiência na aplicação dos mesmos. Principalmente onde a estratégia de RH visa à maior participação do funcionário como forma de gestão, é importante que esta evolução seja fruto de um processo participativo. Sobretudo nas empresas cooperativas, como as que foram estudadas neste trabalho, a participação como forma de gestão é uma decorrência natural de

seus princípios (ver seção 2.1 Origem). Um destes princípios, por exemplo, menciona que “as cooperativas promovem a educação e a formação de seus associados, representantes e trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das próprias cooperativas e do sistema como um todo”. A filosofia da cooperação deve, portanto, ser adotada não só nas relações entre associados, como nas dos trabalhadores. Filosofia esta que está mais alinhada com uma gestão participativa do que hierárquica e autoritária.

Um bom exemplo de evolução é a questão dos indicadores, discutida anteriormente. O estabelecimento de metas globais é um primeiro passo, com potencialidades reduzidas em termos de gestão, como foi visto, mas muito fácil de ser adotado porque, normalmente, a empresa já, tradicionalmente, acompanha estas metas. A setorização das metas vai implicar o desenvolvimento de uma cultura apropriada, envolvendo identificação de processos setoriais, criação de indicadores adequados, identificação de *benchmarkings* (processo, muitas vezes, complicado em nível setorial), acompanhamento de históricos de desempenho, etc.

6.7 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Por tratar-se de uma pesquisa exploratória, este trabalho traz mais sugestões e questionamentos do que respostas. Várias linhas de aprofundamento podem ser seguidas, entre as quais se destacam:

- a realização de um estudo longitudinal, com características de quase experimento, no qual se observaria o nível de comprometimento e motivação dos funcionários ou, pelo menos, de uma destas variáveis, antes e depois da implantação de um PLR;
- a aplicação do instrumento de pesquisa quantitativa (questionário), criado neste trabalho, em outras cooperativas (de eletrificação ou não), com vistas a ter maior segurança estatística quanto aos resultados; e
- a ampliação do estudo para outros segmentos empresariais.

Fugindo do escopo direto deste trabalho, mas estreitamente relacionado, está o aprofundamento do estudo dos conceitos de *comprometimento* e *motivação*. Este é, sem dúvida, um campo de investigação amplo, importante e de grande interesse,

numa época em que o desempenho humano passa a ser o foco no ambiente empresarial. Logo de início, esta pesquisa propôs-se a examinar a ligação dos PLRs com o desempenho funcional, encontrando este *link* justamente nestes conceitos (*comprometimento* e *motivação*). Ocorre que estes ainda são muito vagos, tendo significados diferentes, conforme os autores estudados. A conceituação de Meyer & Allen (1997), adotada neste trabalho, por exemplo, está mais voltada para os antecedentes do comprometimento (afeição, lealdade, instrumentalidade), do que para o comprometimento em si e suas características. Em relação ao conceito de motivação, o problema ainda é mais profundo. As concepções são muito díspares. Herzberg (1997), por exemplo, refere-se à motivação e satisfação como sinônimos. Já Bergamini (1997) e outros autores consideram estes dois conceitos quase como antagônicos.

Outra questão interessante, em nível teórico, refere-se à relação entre estas duas variáveis, e delas com a *competitividade* da empresa. A busca de um modelo teórico mais esclarecedor que combine estas variáveis (*comprometimento*, *motivação* e *competitividade*), certamente, trará, cada vez mais, luzes sobre a eficácia, não só dos PLRs, como das outras práticas de *envolvimento* do quadro funcional, como forma de gestão.

Enfim, os PLRs estão inseridos em um ambiente extremamente complexo e não há como isolá-los deste contexto. Pode-se compreender a pluralidade de enfoques que envolvem o presente estudo, no momento em que se pensa as organizações como entidades vivas, imersas em ambientes sistêmicos, impossíveis de serem compreendidos através da ótica de um paradigma cartesiano, como sugerem De Geus (1998) e Capra (2002). Além de organismos vivos, pode-se, ainda, pensar as organizações, de acordo com Morgan (1996), como “cérebros”, “culturas” ou, até mesmo, sistemas políticos. Todas estas metáforas trazem, para o estudo do ambiente empresarial, a complexidade das relações humanas.

E é justamente esta complexidade que torna o estudo destes temas fascinante para o pesquisador interessado em desvendar os mistérios que envolvem o desenvolvimento e o crescimento das empresas, assim como das pessoas a elas ligadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Org.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 70-77, out./dez. 1999.

ANTUNES, Elaine Di Diego & PINHEIRO, Ivan Antônio. Sistema de promoção e avaliação do comprometimento organizacional dedicado às empresas com programas de qualidade em países de capital tardio. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Org.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

BAKER, G., JENSEN, M., MURPHY, K. Compensation na Incentives: practice vs. Theory. **The Journal of Finance**, v. XLIII, n 3, july 1988 apud BECKER, Grace Vieira. **Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul: UFRGS, 1998.

BARBOSA, Solange de Lima; FARIA, José Henrique de. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000., Florianópolis, SC. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM : ORG 1113.

BECKER, Grace Vieira. **Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul: UFRGS, 1998.

BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A., ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEER, Michael & WALTON, Richard E. Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensa e o papel da remuneração. In: VROOM, Victor H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal: Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BYCIO, P., HACKETT, R. D. & ALLEN, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**, n.80, p. 468-478 apud MEYER, J. P., ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place: theory, research and application**. Londres: Sage Publications, 1997.

BOWDITCH, James L. & BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAPRA, Frijof. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAVIS, K. & NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DECI, E. & RYAN, R. M. **Why we do what we do, understanding self-motivation**. Londres: Penguin Books, 1996 apud BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DECOTIIS, T. A. & SUMMERS, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents of organizational commitment. **Human Relations**, n. 40, p. 445-470 apud MEYER, J. P., ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place: theory, research and application**. Londres: Sage Publications, 1997.

DE GEUS, Arie. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE ENERGIA E DESENVOLVIMENTO RURAL DO RIO GRANDE DO SUL – FECOERGS

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI**. São Paulo: Editora Nova Fronteira, 1999. 1 CD – ROM.

FREITAS, H. M. R. & JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUEST, D. & HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. **Personnel Management**, Londres: IPD, v. 26, n. 11, p. 40-44, 1994 apud OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Está a função de recursos humanos desaparecendo?. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: Vroom, Victor H. (org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal: Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

KIM, W. C. & MAUBORGNE, R. A. (1993). procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. **Academy of Management Journal**, 36, 502-528 apud MEYER, J. P., ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place: theory, research and application**. Londres: Sage Publications, 1997.

KOCHAN, Thomaz A. & USEEM, Michael. **Transforming Organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1992.

KOHN, A. Porque os planos de incentivo não funcionam. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, p.12-19, 1995.

KONOVSKY, M. A. & CROPANZANO, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. **Journal of Applied Psychology**, 76, 698-707 apud MEYER, J. P., ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place: theory, research and application**. Londres: Sage Publications, 1997.

LAWER III, E. E. **Strategic pay: aligning organizational strategics and pay systems**. São Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LÈVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 56-64, out./dez. 1997.

MATHIEU, J. E. & ZAJAC, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedentes, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 108, 171-194 apud MEYER, J. P., ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place: theory, research and application**. Londres: Sage Publications, 1997.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEYER, J. P., ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place: theory, research and application**. Londres: Sage Publications, 1997.

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

MILES, M. B. & HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Sage Publications, 1994 apud FREITAS, H. M. R. & JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Sáfari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **Employee Organizational Linkages**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982 apud TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: Reunião Anual da ANPAD, XVIII, Rio de Janeiro, **Anais...**1994.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Está a função de recursos humanos desaparecendo?. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Org.). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Nestor Braz de. **Cooperativismo**: guia prático. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Princípios Cooperativistas**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/>. Acesso em: abril 2002.

PÉRIUS, Vergílio Frederico. **Cooperativismo e lei**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2001.

PINHO, Diva Benevides. **Economia e cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

REICHERS, A. E. (1986). Conflit and organizational commitments. **Journal of Applied Psychology**, n. 71, p. 508-514 apud MEYER, J. P., ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place**: theory, research and application. Londres: Sage Publications, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHAUBROECK, J., MAY, D. R. & BROWN, F. W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: a field experiment. **Journal of Applied Psychology**, 79, 455-460 apud MEYER, J. P., ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place**: theory, research and application. Londres: Sage Publications, 1997.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

STONER, A. F. & FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XVIII, 1994, Rio de Janeiro, **Anais...**, Rio de Janeiro, 1994.

VANCOUVER, J. B., MILLSAP, R. E. & PETERS, P. A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. **Journal of Applied Psychology**, n. 79, p. 666-679 apud MEYER, J. P., ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place**: theory, research and application. Londres: Sage Publications, 1997.

VANCOUVER, J. B. & SCHMITT, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. **Personnel Psychology**, n. 44, p. 333-352 apud MEYER, J. P., ALLEN, Natalie J. **Commitment in the work place**: theory, research and application. Londres: Sage Publications, 1997.

WAGNER III, John. A. & HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WALTON, Richard E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, Victor H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WOOD JR., Thomaz & PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica**: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – LEI Nº 10.101 – TEXTO INTEGRAL

LEI Nº 10.101, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000.

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

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

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

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

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

II - convenção ou acordo coletivo.

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

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

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

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

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

I - a pessoa física;

II - a entidade sem fins lucrativos que, cumulativamente:

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

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

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

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

Art 3º A participação de que trata o art. 2º não substitui ou complementa a remuneração devida a qualquer empregado, nem constitui base de incidência de qualquer encargo trabalhista, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade.

§ 1º Para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir como despesa operacional as participações atribuídas aos empregados nos lucros ou resultados, nos termos da presente Lei, dentro do próprio exercício de sua constituição.

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

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

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

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

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

I - mediação;

II - arbitragem de ofertas finais.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CONGRESSO NACIONAL, em 19 de dezembro de 2000 179º da Independência e 112º da República.

Senador **ANTÔNIO CARLOS MAGALHÃES**
PRESIDENTE

ANEXO B – ESBOÇO DO QUESTIONÁRIO

Caros colegas cooperativistas

Este questionário busca identificar a opinião dos funcionários sobre o Plano de Participação nos Resultados da Certaja (ProM120). Com isto, pretende-se melhorar as características do plano, de forma a atender melhor o interesse de todos (funcionários e empresa). Os respondentes **não serão** identificados, para que não se sintam de forma alguma constrangidos em responder com total sinceridade às questões elaboradas. Para responder o questionário, basta ler cada uma das afirmativas e marcar (com um X) qual a sua opinião sobre a mesma, obedecendo à seguinte escala:

Concordo totalmente – marque esta resposta se você está plenamente de acordo com o que a frase afirma;

Concordo – marque esta resposta se você concorda com a frase, mas não tão fortemente como no caso anterior;

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

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

Discordo totalmente – marque esta resposta caso você tenha uma discordância muito forte com relação ao que a frase afirma.

Desejo agradecer a colaboração de todos, esperando que o resultado desta pesquisa possa contribuir para, de alguma forma, melhorar o nosso desempenho e satisfação no trabalho.

DATA:

Nº	Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
1	ProM120 me incentiva a permanecer trabalhando nesta empresa por longo tempo.					
2	Aumenta a vontade de fazer as coisas bem feitas quando se tem um plano como o ProM120.					
3	Atingir as metas do PROM120 traz benefício tanto para mim como para a cooperativa.					
4	Eu conheço as metas que o meu setor deve cumprir para ganhar o prêmio do PROM120.					
5	O PLR diminui a minha sensação de pertencer à cooperativa.					
6	As metas do ProM120 me deixam um pouco confuso sobre o que eu devo fazer na cooperativa.					
7	Ter um programa como o ProM120 mostra que a cooperativa preocupa-se, também, com as necessidades dos funcionários.					
8	Eu me empenho para ganhar o prêmio do PROM120, porque este prêmio é importante para as minhas finanças.					
9	Eu conheço as regras do PROM120. Sei como ele funciona.					
10	O ProM120 premia os funcionários que se esforçam mais pela cooperativa.					
11	Se o meu setor atinge as metas do PROM120, eu me sinto orgulhoso.					
12	Eu sinto o meu trabalho reconhecido pela cooperativa quando eu e o meu setor atingimos as metas do PROM120.					
13	Não considero o ProM120 como um desafio para mim.					
14	O ProM120 me dá a sensação de que os objetivos da cooperativa também são meus objetivos.					
15	Eu dou bastante valor à conquista do prêmio do ProM120.					
16	O ProM120 aumenta o desejo de atingir as minhas metas pessoais (ou da minha equipe) no trabalho.					

Nº	Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
17	Ter um plano como o ProM120 não significa que a cooperativa tem consideração com os seus funcionários.					
18	O ProM120 possibilita uma remuneração mais justa ao funcionário.					
19	O fato de a cooperativa ter um plano como o ProM120 cria uma certa "ligação emocional" do empregado para com a empresa.					
20	Saber da existência do ProM120 e da possibilidade de ganhar o prêmio aumenta a minha disposição para realizar as minhas tarefas.					
21	Não se pode considerar o prêmio do ProM120 como um reconhecimento da cooperativa para com o funcionário.					
22	Através das metas estabelecidas pelo ProM120, o funcionário fica mais consciente do seu verdadeiro papel na cooperativa.					
23	O ProM120 diminui o meu entusiasmo em relação ao trabalho.					
24	O ProM120 me faz sentir mais ligado à cooperativa.					
25	Não vale a pena se esforçar para ganhar o prêmio do ProM120.					
26	Se eu ou o meu setor atingimos as metas do ProM120, isto é bom tanto para mim como para a cooperativa.					
27	Não gosto de comentar sobre o ProM120 com os funcionários de outras empresas.					
28	O ProM120 é uma prova de que a cooperativa valoriza os seus funcionários.					
29	O ProM120, para mim, funciona como um incentivo para eu buscar melhor desempenho no meu serviço.					
30	Dá uma sensação de realização profissional e pessoal atingir as metas e receber o prêmio do ProM120.					

Nº	Questões	Concordo Totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente
31	Acho que o ProM120 é uma forma de a cooperativa reconhecer o meu trabalho e o do meu setor.					
32	O ProM120 pode ter boas intenções, mas a forma de premiação é, muitas vezes, injusta.					
33	O fato de ter a oportunidade de participar do ProM120 me faz sentir como fazendo “parte da família” da cooperativa.					
34	As metas estabelecidas pelo ProM120 não ajudam a tornar mais claro o que a cooperativa espera de mim.					
35	O ProM120 é como um impulso para que a gente busque atingir melhores resultados no trabalho.					

36) Marque as 3 sugestões que você acha mais importantes para melhorar o ProM120.

()	Prêmio maior
()	Pagamento mais freqüente
()	Metas mais fáceis de atingir
()	Metas mais importantes
()	Metas melhor definidas
()	Maior divulgação do ProM120 aos funcionários.
()	Metas que estejam ao alcance do meu setor atingir
()	Que haja uma comemoração maior, por parte da empresa, para incentivar mais o empregado
Outras:	

37) O espaço abaixo é dedicado para sua apreciação a respeito do ProM120:

Caracterização do respondente

Idade:

Cargo:

Tempo de empresa:

Sexo:

Formação:

1º Grau incompleto	1º Grau	2º Grau	Superior incompleto	Superior completo
()	()	()	()	()

Nível salarial:

até R\$300,00	entre R\$300,00 e R\$800,00	entre R\$ 800,00 e R\$ 1300,00	entre R\$ 1300,00 e R\$2000,00	mais de R\$ 2000,00
()	()	()	()	()

Última vez que recebeu o prêmio do PROM120:

No final do ano passado	Há dois anos	Há mais de 2 anos	Nunca recebi
()	()	()	()

ANEXO C – ESBOÇO DO ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM O NÍVEL GERENCIAL

DATA:

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Idade:

Cargo:

Formação:

Tempo de empresa:

Tempo de trabalho no cargo:

ORIGEM

- 1) O que motivou a empresa a adotar o PLR?
- 2) De quem foi a iniciativa de criar o PLR? A Lei Federal (ou Medida Provisória) estimulou sua empresa a adotar esta prática?
- 3) O PLR foi implantado mais para obedecer à lei ou como instrumento de gestão?
- 4) A cooperativa adota o Plano de Participação nos Lucros ou Resultados? Explicar a diferença. Solicitar detalhamento da resposta.
- 5) Em caso de Participação nos Resultados, as metas são individuais, por equipe, por setor, área de negócios...?
- 6) Quais os aspectos positivos da Lei do PLR?
- 7) Quais os aspectos negativos da Lei do PLR?
- 8) Desde que o PLR foi implantado, chegou a ser suspenso, em algum período, devido a qualquer motivo interno ou externo?

ENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES

- 9) Houve alguma consulta formal junto aos trabalhadores na definição do PLR?
- 10) Ocorreram problemas na aceitação do PLR? Como foram solucionados?
- 11) Os funcionários participaram, ativamente, na elaboração do PLR? De que forma?
- 12) As regras do PLR foram divulgadas para todos os beneficiados? Que instrumentos foram utilizados?
- 13) Todos os níveis hierárquicos foram contemplados com este plano? Quais?
- 14) Formou-se uma comissão de representantes, cooperativa e funcionários, para tratar das questões relativas ao PLR?

- 15) Atualmente, os funcionários ainda participam nas definições do PLR? A definição de metas é negociada?
- 16) As metas e regras do PLR ainda são divulgadas? Que instrumentos estão sendo utilizados?
- 17) A comissão continua atuante?

OPINIÃO SOBRE O PLR

- 18) Qual é a intenção do governo com a Lei do PLR?
- 19) No seu entendimento, existe relação entre a PLR e a globalização ou as novas condições de competitividade?

RESULTADOS

- 20) Qual a porcentagem de grupos ou pessoas que têm atingido as metas propostas pelo PLR?
- 21) Percebe alguma evidência que caracterize mudança de comportamento do funcionário após a utilização do plano? E no desempenho do trabalho? Quais evidências são percebidas? A empresa possui parâmetros que indiquem esta mudança?
- 22) Na sua percepção, quais os aspectos que determinam o sucesso do PLR? (Comunicação, indicadores, desempenho dos funcionários, reconhecimento da empresa, etc.)

CONTEXTO

- 23) Existem outras práticas de *envolvimento*, adotadas pela cooperativa, em relação aos funcionários? Quais?
- 24) Ocorreram mudanças nas práticas gerenciais desde a implantação do PLR? Por quê?

ENVOLVIMENTO DO SINDICATO

- 25) O sindicato participou de alguma forma na elaboração e implantação do PLR? Como?
- 26) O sindicato participa no desenvolvimento do PLR? Como?

COMENTÁRIOS SOBRE O ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

- O presente roteiro foi adaptado de Becker (1998).
- A estrutura do PLR de cada cooperativa foi analisada, principalmente, através das informações obtidas na análise documental (Seção 4.1).