

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Ingrit Winck Gava

**REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS
ALUNOS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre

2010

Ingrit Winck Gava

**REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS
ALUNOS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof^a. Dr^a. Angela Beatriz Scheffer Garay

Porto Alegre

2010

Ingrit Winck Gava

**REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS
ALUNOS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof^a. Dr^a. Angela Beatriz Scheffer Garay

Conceito Final:

Aprovado em..... de..... de 2010

BANCA EXAMINADORA:

Prof (a).....– UFRGS

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Angela Beatriz Scheffer Garay – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Ilse e Valdir, pelo amor e dedicação que me deram durante os anos de faculdade, e pela confiança que sempre depositaram em mim.

Ao meu irmão, pelo exemplo e pelas ajudas.

A minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Angela B. S. Garay pelo apoio e atenção ao longo deste trabalho.

Aos colegas de curso, que se tornaram grandes amigos.

Agradeço a participação e colaboração de todos os colegas de graduação que foram fundamentais para a realização deste estudo.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuem para que a minha vida seja mais feliz.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Remuneração e Motivação.....	31
Gráfico 01 – Gênero	34
Gráfico 02 - Idade	35
Gráfico 03 – Distribuição da idade por semestre	35
Gráfico 04 - Semestre	36
Gráfico 05 – Situação profissional distribuída por semestre.....	37
Gráfico 06 – Tempo na Empresa	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Remuneração das empresas.....	39
Tabela 02 – Remuneração Tradicional.....	41
Tabela 03 – Bônus e Gratificações.....	42
Tabela 04 - Comissões.....	44
Tabela 05 – Benefícios Adicionais	45
Tabela 06 – Participação Acionária.....	47
Tabela 07 – Remuneração por Resultado.....	49
Tabela 08 – Remuneração por Desempenho	50
Tabela 09 – Participação nos Lucros e Resultados	52
Tabela 10 – Remuneração por Competências	53
Tabela 11 – Os três modelos mais motivadores.....	56
Tabela 12 – Situações de Incentivo.....	58
Tabela 13 – Os três principais incentivos	62

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
2.	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....	9
3.	OBJETIVOS.....	12
3.1	OBJETIVO GERAL	12
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
4.	REVISÃO TEÓRICA.....	13
4.1.	MOTIVAÇÃO.....	13
4.1.1	Teorias da motivação.....	15
4.2	REMUNERAÇÃO.....	22
4.2.1	Bônus e gratificações.....	27
4.2.2	Comissões.....	27
4.2.3	Remuneração indireta.....	28
4.2.4	Participação acionária.....	28
4.2.5	Distribuição de ganhos.....	28
4.2.6	Remuneração por resultados.....	29
4.2.7	Remuneração por desempenho.....	29
4.2.8	Participação nos lucros e resultados.....	30
4.2.9	Remuneração por habilidades.....	30
4.2.10	Remuneração por competências.....	30
5.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
6.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....	34
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	34
6.2	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	38

6.2.1	Remuneração.....	38
6.2.1.1	Remuneração tradicional	40
6.2.1.2	Bônus e gratificações	42
6.2.1.3	Comissões	44
6.2.1.4	Benefícios adicionais.....	45
6.2.1.5	Participação acionária	47
6.2.1.6	Remuneração por resultados.....	49
6.2.1.7	Remuneração por desempenho.....	50
6.2.1.8	Participação nos lucros e resultados	52
6.2.1.9	Remuneração por competências	53
6.2.2	Os três modelos de remuneração mais motivadores	56
6.2.3	Motivação	57
6.2.4	Os três principais incentivos	62
6.3	OUTROS FATORES	65
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
	REFERÊNCIAS.....	70
	ANEXOS	73
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	74

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, a concorrência vem sendo estimulada pelo desenvolvimento tecnológico, pela intensa globalização e pelo aperfeiçoamento contínuo que permite uma constante evolução nos processos, e profundas transformações nas organizações.

Diante dessas mudanças, as organizações dependem de pessoas e comprometimento dessas para alcançar seus objetivos, No entanto, é preciso conciliar os interesses das organizações e dos indivíduos de forma construtiva para a que tais objetivos sejam alcançados.

Dessa maneira, as organizações procuram, cada vez mais, entender os motivos que influenciam no desempenho de seus funcionários para, assim, poderem elaborar estratégias e programas que melhorem esse desempenho e conseqüentemente os resultados da organização.

A motivação dos colaboradores é um grande desafio organizacional, pois através dela se é capaz de atrair, desenvolver e reter talentos. Para isso, é fundamental que as empresas conheçam as principais formas de desenvolvimento, os principais sistemas de remuneração, as estratégias de reconhecimento profissional, para que essas auxiliem na gestão de pessoas.

Sabe-se que um sistema remuneratório bem elaborado, de acordo com os interesses da empresa em conjunto com os dos funcionários, pode motivar os funcionários a serem cada vez mais produtivos.

Partindo dessa premissa, este trabalho analisou a remuneração como uma fonte motivacional para os alunos da graduação em administração de empresas, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Nessa análise, verificaram-se também as formas de remuneração mais incentivadoras e os principais motivos que afetam o desempenho dos alunos em seus trabalhos profissionais.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Atualmente, em um cenário onde a concorrência entre as empresas está cada vez mais acirrada, os recursos humanos estão sendo valorizados e tendo sua importância elevada no planejamento estratégico das organizações. Os indivíduos são recursos valiosos das empresas, eles compõem todas as áreas de uma empresa, desde a produção até o pós-venda, sendo a base que sustenta o funcionamento de uma organização.

Recursos Humanos (RH) é uma área precisa e que tem se mostrado, na medida do possível, sensível as transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e conseqüentemente as organizacionais. Hoje se fala na necessidade de organizações e trabalhadores mais responsáveis e flexíveis, capazes de entregar soluções rápidas frente aos desafios organizacionais.

Através de suas políticas e processos de gestão de pessoas, a área acaba influenciando gestores e funcionários que nela trabalham para um melhor desempenho individual e organizacional. Uma boa gestão de pessoas torna-se central para o alcance de resultados desejados.

Ressalta-se que essas políticas e processos devem estar alinhados com as estratégias e objetivos da empresa. Assim, como destaca Gonçalves (1997, p.16), “transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas empresas que esperam ter sucesso no próximo século (...) sendo provavelmente necessário redefinir a missão da área de recursos humanos das empresas”.

Achar pessoas com o perfil adequado, com os conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, e que se identifiquem com os valores e objetivos da empresa não tem sido considerado tarefa fácil. Tornou-se fundamental a gestão de RH desenvolver formas de atrair e manter seus funcionários, pensando formas de desenvolvimento, remuneração, estratégias de reconhecimento profissional, capacitação dos colaboradores, entre outras formas, que auxiliem no gerenciamento.

Esses aspectos são necessários para as organizações que se preocupam em manter um quadro funcional distintivo para enfrentar um mercado cada vez mais

competitivo, incrementando sua produtividade e melhorando a qualidade de seus produtos ou serviços.

Considera-se a motivação do colaborador como um importante elemento na gestão de pessoas. Entretanto, há diversas abordagens ao tema, o que leva a inúmeras compreensões sobre as maneiras possíveis de se motivar e reter um funcionário.

De modo geral, fala-se que cada indivíduo trabalha por uma razão particular, com um objetivo específico, para uma finalidade determinada; mas, todos esperam algum tipo de retribuição pelo esforço desempenhado.

Há várias formas de retribuir ao funcionário o esforço, a dedicação e a contribuição prestados para a organização. Mas todas essas formas possuem a mesma essência, a de promover ao indivíduo um bem estar econômico e social. Uma das formas de retribuição comum a todos é a remuneração, elemento central ao presente estudo.

Dentre os diferentes tipos de remuneração pode-se citar: a remuneração variável, a participação nos lucros e resultados da empresa, remuneração baseada em competências, e quaisquer outros programas que as empresas desenvolvam para promover o reconhecimento dos trabalhos prestados pelos seus colaboradores. Entretanto, como fatores de reconhecimento, terão todos esses os mesmos efeitos sobre a motivação ou, melhor dizendo, como forma de gerar algum tipo de movimento em direção ao desejado pela organização? A oferta por parte das empresas de diferentes formas de recompensas estaria incentivando os funcionários de igual forma?

Outros aspectos como os benefícios oferecidos, prêmios por desempenhos, a flexibilidade do trabalho, os desafios encontrados, as possibilidades de crescimento, a realização pessoal, são também considerados impulsionadores para que os funcionários se sintam motivados e não podem ser desconsiderados na gestão de pessoas.

Com a atenção crescente a essas outras formas de retribuição do trabalho, a remuneração não tem sido considerada como o principal motivador para o desempenho dos funcionários, até porque se questiona se esta forma de retribuição apenas geraria movimento (incentivo) ou se constituiria um real fator de motivação (como gerador interno).

Outra questão impulsionadora da realização deste trabalho refere-se a buscar entender como os jovens alunos do curso de administração em que a autora realiza sua graduação percebem esse assunto. Os alunos da Escola de Administração trabalham, ou fazem estágio, em diversas empresas, em diferentes ramos, tanto, o que proporcionou a este trabalho uma visão abrangente sobre o assunto em questão. Além disso, a grande maioria está iniciando sua carreira profissional.

É nessa questão que esse trabalho vai se aprofundar: até que ponto a remuneração, nos dias de hoje, é considerada fator de motivação/incentivo para os indivíduos que estão no início de suas carreiras profissionais, especialmente alunos de graduação de administração de empresas?

Diante desse questionamento, foi realizada uma pesquisa entre os alunos da Escola de Administração da UFRGS, para subsidio de respostas que contribuam para a análise desta problemática.

Existem inúmeros trabalhos sobre motivação e remuneração, porém esses foram feitos dentro de empresas específicas, ou de setores específicos, e não em uma abrangência geral, entre funcionários de organizações distintas, e até mesmo concorrentes. Assim sendo, espera-se que esse estudo ajude tanto às empresas como aos profissionais que procuram impulsionar a produção e os resultados de suas equipes, seja através de programas motivacionais, bem como também àqueles que procuram atrair ou reter seus talentos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o quanto a remuneração é considerada como fator motivacional/incentivador para os alunos da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais as formas de remuneração consideradas como mais incentivadoras para os alunos.
- Analisar a importância dada pelos alunos à remuneração em comparação com outras formas de práticas motivacionais.
- Verificar outros fatores motivacionais para os alunos.

4. REVISÃO TEÓRICA

Na medida em que a sociedade vai evoluindo, vai havendo mudanças globalizadas em diferentes aspectos da vida social: cultural, pessoal, econômico, político; financeiro; organizacional. Para enfrentar essas mudanças, devem-se tomar atitudes condizentes com os valores próprios e com os objetivos que se deseja atingir.

No aspecto organizacional, as empresas lutam com a concorrência crescente do mercado e procuram adaptar-se por meio da introdução de melhorias em funções e processos. Porém, as pressões competitivas estão cada vez mais intensas, o ritmo de mudança segue acelerado e as empresas despendem muita energia buscando maior qualidade, serviço e agilidade geral dos negócios.

Neste cenário de mudanças, os responsáveis pela condução das organizações são obrigados a alterar processos que se tornaram ineficientes e desenvolverem novos projetos para enfrentar as conseqüências desse novo cenário na organização.

Conforme Binotto (2001, p.126), para as empresas obterem sucesso, devem ser competitivas, e para isso tornam-se necessários além dos recursos financeiros, tecnológicos, a existência de recursos humanos com excelente potencial e recompensados justamente.

Desta forma, novas maneiras de recompensas devem ser adotadas objetivando a motivação ou o mesmo o incentivo dos funcionários e a melhoria do desempenho, de modo a trazer resultados positivos para as empresas.

4.1. MOTIVAÇÃO

A psicologia discute o conceito de motivação há bastante tempo, mais ainda é de difícil definição. Para Spector (2005, p.284), “a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”.

A motivação pode ser vista por duas perspectivas. A primeira “tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo.”:

A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis; [...] A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. [...] A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. (SPECTOR, 2005, p.284)

A outra perspectiva colocada por Spector (2005, p.284) é a de que “a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos das necessidades ou das vontades”.

Soto (2002, p.119) fala que o estudo da motivação permite entender e conhecer o comportamento humano e, assim, é possível prevê-lo e controlar as suas necessidades ou motivos que impulsionam o seu comportamento.

Segundo Broxado (2001, p.04), o comportamento é a consequência da motivação. E o comportamento é caracterizado por atividades ou ações.

Como os seres humanos são diferentes, não se pode tratar da mesma forma todas as pessoas. Cada uma possuiu um comportamento diferente decorrente de motivações diferentes. Assim pode-se aceitar que as pessoas tomem ou deixem de tomar determinadas atitudes pelas mesmas razões de outras pessoas.

Segundo Bergamini (1997, p.30) o estudo da motivação abrange as tentativas de “conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina”. As razões que justificam o comportamento motivacional só podem ser deduzidas do comportamento individual interpretando e entendendo as maneiras particulares como as pessoas agem em busca dos seus objetivos pessoais.

Tentando conhecer as razões pelas quais as pessoas agem de maneira diferente e levando em consideração que cada pessoa tem sua orientação motivacional, muitas teorias foram desenvolvidas. A seguir, serão apresentadas as principais teorias sobre motivação que ajudaram e ajudam a entender um pouco mais do comportamento motivacional.

4.1.1 Teorias da motivação

Os psicólogos behavioristas e comportamentalistas, que tinham como objetivo, através das técnicas de condicionamento, a modificação do comportamento humano, pressupõem que esse possa ser planejado, modelado ou mudado por meio de recompensas ou punições. Como exemplo, tem-se que a atração de um empregado pelas recompensas externas, como forma de reconhecimento, tem poder para determinar um satisfatório desempenho.

A motivação, em tais teorias comportamentalistas, deve ser entendida como uma forma de condicionamento (BERGAMINI, 1997, p.39). Além disso, como aponta a mesma autora, muitos estudiosos consideram que essas teorias não são suficientemente explicativas do comportamento motivacional, especialmente por serem examinadas em ambientes (laboratórios) onde as variáveis foram controladas, negando a liberdade humana, não havendo lugar para pensar em automotivação.

Quando se fala em motivação, é mais adequado analisar os indivíduos no seu ambiente natural, descartando qualquer possibilidade de previsibilidade do comportamento habitual de cada um (BERGAMINI, 1997, p.40).

Assim, os termos motivação e condicionamento não são absolutamente a mesma coisa. Conforme a autora, por meio do condicionamento é possível levar as pessoas a fazerem aquilo que se pretende que elas façam. As ações empreendidas pelas pessoas aos serem recompensadas ou punidas independem da própria vontade ou da própria consciência. Seria inexato, assim, admitir que essas pessoas estejam sendo motivadas por outras. O mais adequado seria admitir que elas estivessem sendo movimentadas por um sistema de hábitos anteriormente convencionados como aceitáveis por quem esteja controlando o ambiente onde elas estejam inseridas.

Assim, as teorias comportamentais, segundo Bergamini (1997, p. 53), “não levam em conta aspectos referentes às intenções das pessoas, mascarando, portanto, a compreensão dos motivos pessoais e seus potenciais de energia motivacional”.

Ao longo dos tempos, diversos teóricos procuraram estudar esse fenômeno. Na Teoria Humanista, “o homem não é redutível a sua fisiologia, nem um

respondente mecânico ou mesmo cognitivo a estímulos, nem um campo de batalha para impulsos sexuais e agressivos”, conforme afirma Broxado (2001, p.18).

Abraham Maslow¹ supõe que as pessoas perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Maslow acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, originam estados interiores de tensão, levando o indivíduo a comportar-se de maneira a reduzi-la e recuperando, assim, o equilíbrio interno perdido. Entretanto, uma vez satisfeita determinada necessidade, ela perderia seu potencial motivador e o indivíduo passaria para o alcance da outra necessidade prevalecente (BERGAMINI, 1997, p.71).

Segundo a mesma autora, essa teoria é composta de uma hierarquia que compreende desde aquelas necessidades consideradas como básicas ao bem estar, até aquelas de ordem mais superior que envolvam a auto-realização ou busca da individualização.

Broxado (2001, p.19) diz que essas necessidades são classificadas em:

- Necessidades Fisiológicas: são relativas à sobrevivência do indivíduo, tais como sede, fome, sono, oxigênio. Nas organizações referem-se a salários, alimentação etc.
- Necessidades de Segurança: caracterizadas pela necessidade de o indivíduo se sentir protegido, livre de ameaças. Proteção, religião, tranqüilidade, são alguns exemplos. Nas organizações referem-se a sistemas de benefícios, localização de empresa, ambiente de trabalho, entre outras.
- Necessidades de Reconhecimento e Amor: são necessidades de amor e laços afetivos, precisa obter um lugar no seu grupo social e no mundo. Nas organizações são representadas pelo reconhecimento, valorização, grupo de trabalho, etc.
- Necessidade de Auto-Estima: traz sentimentos de autoconfiança, força, prestígio, capacidade e utilidade, mas também sentimentos de frustração, inferioridade, desânimo. Nas organizações, é satisfeita pela fama, responsabilidades assumidas, empresa em que trabalha, etc.

¹ Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo, considerado o pai do humanismo e criador da Teoria das Necessidades Humanas.

- Necessidade de Auto-Realização: desejo de ser tudo o que pode ser de melhor, necessidade de saber, preservação da auto-imagem. Nas organizações seria a vontade de crescer na profissão, encarar desafios, liderança, etc.

Maslow não aborda diretamente a questão da remuneração, mas pode-se pensar a remuneração como uma forma de satisfação das necessidades como afirma Robbins (2006, p.133) ao dizer que as necessidades de nível mais baixo (fisiológicas, segurança, social e estima) “são satisfeitas quase sempre externamente”. Assim se as organizações analisassem em que hierarquia se encontram seus funcionários, poderiam, através da remuneração e outros meios, conseguir a motivação dos seus funcionários.

Outro importante autor é Herzberg². Para Herzberg, segundo Robbins (2006, p.135) “todo funcionário tem uma bateria, e quando esta precisa ser carregada constantemente, é apenas movimento”. Mas, quando o funcionário possui um gerador interno, isto sim é motivação, pois não é necessário estímulo externo.

Ele também afirma que a motivação depende do trabalho em si, não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários. Na sua concepção, só se estará motivado quando a satisfação se dá no sentido do crescimento do indivíduo, em termos de realização e satisfação.

Herzberg e Maslow concordam que as necessidades são internas. O indivíduo precisa delas para buscar a satisfação, e subindo assim na hierarquia das necessidades. Mas discordam quanto à motivação. Herzberg não considera que o indivíduo ao buscar as suas necessidades esteja motivado, classificando este fato apenas como movimento de subida na hierarquia. Para Maslow, a motivação é gerada tanto por recompensas externas quanto internas, enquanto que para Herzberg, a recompensa tem que ser interna, para proporcionar motivação.

Herzberg diz que existem duas maneiras de conseguirmos que um funcionário execute determinada tarefa. Na primeira, chamada de fatores higiênicos, o indivíduo é posto em movimento por fatores externos, entre eles as políticas organizacionais, supervisão, condições de trabalho, relações com os colegas de trabalho e a remuneração. Esses fatores estão ligados ao ambiente de trabalho e

² Frederick Herzberg (1923 – 2000) foi o autor da "Teoria dos Dois Fatores" que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas.

não trazem a satisfação, mas a sua ausência pode causar grande insatisfação (BERGAMINI, 1997, p.59).

Na segunda, chamada fatores motivacionais, o funcionário motivado tem um gerador interno e executa a tarefa por ela mesma. Seriam esses fatores a realização, reconhecimento, responsabilidade, tarefas variadas, interessantes ou desafiadoras e o crescimento ou a promoção. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam a satisfação e quando são precários, provocam ausência de satisfação.

Assim, conforme Aguiar (2005, p.361), a remuneração seria um fator necessário, mas não suficiente para promover a motivação e a produtividade dos funcionários. Quando a remuneração estiver abaixo no nível aceitável pelo funcionário, surgirá a insatisfação no trabalho. Mas a melhoria da remuneração afastará as situações desagradáveis e permitirá a formação de atitude positivas.

Maslow e Herzberg preocuparam-se com os conteúdos da motivação (os motivos). Entretanto, há diversas teorias da motivação no trabalho que se preocupam com o processo, com o que leva certos indivíduos a realizar suas atividades melhor do que os outros. Conforme Spector (2005, p.285), essas diversas teorias apresentam a motivação dos funcionários sobre perspectivas muito diferentes, mas mesmo assim não levam necessariamente a previsões diferentes sobre o comportamento e algumas delas podem até se complementar e se integrar.

A Teoria do Reforço (SPECTOR, 2005, p.289) afirma que o comportamento está relacionado com ações passadas que foram recompensadas ou reforçadas. Ela diz que os comportamentos relevantes para o desempenho no trabalho aumentarão sua frequência, se forem recompensados. E os comportamentos indesejáveis são punidos e tendem a ser eliminados.

Essa teoria resulta em pouca percepção quanto ao processo motivacional, pois apenas descreve as relações de reforço e comportamento, não levando em consideração as condições internas do indivíduo podendo representar um forma antiética de manipulação, pois as recompensas estariam regulando o comportamento dos funcionários.

Assim, por essa teoria, quando um funcionário recebe uma boa retribuição pelo trabalho prestado, há grande probabilidade de que tal comportamento se repita,

não por estarem intrinsecamente motivados a fazer, mas devido ao sistema de recompensas externas.

Já a Teoria da Expectativa (SPECTOR, 2005, p.292) se preocupa com os processos cognitivos humanos que explicam como as recompensas levam ao comportamento e quando e por que isso acontece. Essa teoria propõe que os conteúdos mentais mais importantes são os disparadores do comportamento motivacional, representados pelos valores armazenados na mente do indivíduo. Esses valores configuram a percepção individual quanto aos resultados que podem ser atingidos através do desempenho.

O indivíduo por meio do conhecimento que tem, escolhe determinado curso de ação que proporcione o maior prazer, e assim produza o menor sofrimento (BERGAMINI, 1997, p. 65). Sugerida por Victor Vroom³, não se concentra nas necessidades, mas se concentra em resultado, ao contrário de Maslow e Herzberg, separando esforço (decorrente da motivação), desempenho e resultados.

Seu princípio básico diz que as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que desejem; caso contrário, não se sentirão motivadas a adotar esse comportamento (SPECTOR, 2005, p.292).

Essa teoria é formada por três componentes: Valência, Expectativa e Instrumentalidade:

- Valência: é o sentimento dos trabalhadores acerca dos resultados. É a importância que o indivíduo dá para o resultado esperado. Geralmente se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada.
- Expectativa: é a relação percebida entre o esforço e o rendimento. É a crença de que o aumento do esforço levará a um melhor desempenho, ou seja, se eu trabalhar mais, então esta será melhor.
- Instrumentalidade: define a percepção existente na mente dos trabalhadores entre a execução dos trabalhos e obtenção dos resultados. É a crença de que se você executar bem que um resultado avaliado será recompensado, ou seja, se eu fizer um bom trabalho, há algo de bom para mim.

³ VROOM, Victor Harold. **Work and motivation**. New York: Originally published, 1964.

A motivação é um produto desses três fatores. Após a análise das variáveis (componentes), a idéia é que o indivíduo muda o seu nível de esforço de acordo com o valor que coloca para os resultados que recebe e sobre a sua percepção da força das ligações entre esforço e resultado.

Portanto, a Teoria da Expectativa mostra-se como um bom diagnóstico dos componentes da motivação e proporciona uma base racional sobre como avaliar o esforço investido pela pessoa.

De acordo com essa teoria, o nível de motivação do indivíduo depende do poder de atração das recompensas buscadas e a chance de obtê-las. Os funcionários se esforçarão mais no trabalho em razão das recompensas de valor que esperam ganhar. Essa recompensa deve ser atraente para o funcionário e esse tem que acreditar que o bom desempenho é valorizado na organização e devidamente recompensado (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p.255).

A crença das pessoas quanto a sua própria capacidade é um importante componente da motivação. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000, p.100), a auto-eficácia determina quanto esforço as pessoas despenderão e por quanto tempo persistirão diante de obstáculos. Quando confrontadas por dificuldades as pessoas que possuem forte senso de eficácia colocam um esforço maior para dominar os desafios, ao passo de que as que têm dúvidas quanto a sua capacidade perdem o ânimo e as forças. A Teoria da Auto-Eficácia (SPECTOR, 2005, p.295) sugere que a motivação e o desempenho possam ser melhorados na medida em que a auto-eficácia dos funcionários aumenta.

A Teoria da Equidade proposta por Adams⁴, segundo Bergamini (1997, p.66), está voltada para o tratamento justo dos funcionários por suas organizações. Sob tal aspecto, cada um tende a “comparar aquilo que lhe é oferecido como recompensa pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido a pessoas semelhantes a ele”.

Robbins (2006, p.144) diz que quando essas comparações são percebidas como iguais, existe um estado de equidade. Mas quando essas comparações são percebidas como desiguais, se cria um sentimento de injustiça e essa tensão negativa oferece motivação para uma ação corretora reverter a situação.

⁴ ADAMS, J. **Inequity in social exchange**. New York: Academic Press, 1955

A Teoria da Equidade nos mostra que a compatibilidade ou incompatibilidade do esforço com a remuneração pode ter significados marcantes na motivação do funcionário. Os gestores, portanto, devem:

Desenvolver práticas de pagamentos estratégicas justas, tanto internas quanto externas. As políticas de remuneração são equitativas internamente quando os funcionários consideram que os salários recebidos por seu cargo aproximam-se do valor do trabalho oferecido à empresa. O pagamento é considerado justo do ponto de vista externo quando a empresa esta pagando salários relativamente equivalentes àqueles que outras empresas estiverem pagando por trabalho similar. (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p.255)

A Teoria de Fixação de Objetivos ou Metas (ROBBINS, 2006, p.142) explica como o comportamento das pessoas é motivado pelos objetivos que deseja obter. Um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá que despende para seu alcance.

Segundo o mesmo autor, os “objetivos específicos difíceis produzem melhores resultados do que a meta genérica”. Uma vez que um funcionário se compromete com um objetivo difícil, ele despende um alto nível de esforços até que seja atingido. Quando o funcionário participa da sua fixação, ele tem maior probabilidade de aceitar objetivos difíceis e de se comprometer com o seu alcance.

Essa teoria é ainda mais eficaz quando acompanhada por *feedback* em relação ao seu progresso, pois ajuda a monitorar o que fez e o que precisa ser feito para atingir seus objetivos.

Segundo Spector (2005, p.306), o *feedback* afeta a motivação para manter o esforço em atingir as metas. Durante o processo produtivo no trabalho, após a escolha e aceitação da meta, é dado à pessoa o *feedback* comparando o seu progresso atual a algum padrão interno ou processo esperado.

Se o progresso for inferior ao esperado, a pessoa estará mais motivada a agir para melhorar o seu desempenho, através de uma reavaliação da meta ou adoção de diferentes estratégias, o que exige mais esforço e processos mais eficazes. Caso positivo, o *feedback* pode ajudar manter as suas ações; caso negativo, pode resultar em modificações de suas ações, do seu plano e até de suas metas.

Para recompensar o esforço do funcionário no alcance dos seus objetivos, a organização deve alinhar suas políticas de reconhecimento com o valor do trabalho prestado. E de acordo com esse alinhamento a remuneração pode ser um incentivo

para que os funcionários estejam sempre comprometidos com o alcance dos seus objetivos.

Embora essas teorias descritas tenham apresentados diferentes enfoques a respeito das características do processo motivacional e dos comportamentos resultantes, pode-se chegar a considerações de maneira geral. A principal delas é a de que as diferentes necessidades coexistem no interior de cada indivíduo e tem origem dos mais diferentes tipos. Cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais.

O verbo motivar não pode existir sem complemento. Os responsáveis por empresas cometem o erro de solicitar pessoal 'motivado' dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea; não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena a ser o pior dos preguiçosos. Em realidade, a desmotivação não é nem um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas. Um indivíduo motivado aqui será diferente em outro lugar. (LEVY-LEBOYER, 1974, *apud* BERGAMINI, 1997, p.27)⁵

Devido ao vínculo entre motivação, desempenho e recompensas é que se faz necessário que o sistema de remuneração adotado pelas empresas seja compatível com as estratégias da organização e com os interesses dos funcionários para que a remuneração se torne um elemento motivador.

Considerando que as pessoas são diferentes e têm interesses diversos, assim como as empresas também distintas uma das outras, serão apresentadas a seguir, algumas formas de remuneração que auxiliam as organizações no desenvolvimento de planos remuneratórios considerados capazes de motivar/incentivar os seus funcionários.

4.2 REMUNERAÇÃO

Sabe-se da existência de muitas variáveis importantes relacionadas ao trabalho, que levam à satisfação e à motivação nas organizações, como desafios no trabalho, interesse na execução das tarefas, supervisão competente, remuneração

⁵ LEVY-LEBOYER,C. **Psychologie des organizations**. Paris: Presses Universitaires de France, 1974 p..

justa, entre outras. Pela motivação ter esse sentido amplo é que esse trabalho vai focalizar na remuneração como um fator motivacional ou não dentro das organizações.

Não se sabe, no entanto, se muitos funcionários continuariam trabalhando se não fosse pelo dinheiro que recebem. Os funcionários desejam sistemas de remuneração que considerem justos e à altura de suas habilidades e expectativas. O pagamento, portanto, é uma consideração importante na Gestão de Recursos Humanos porque fornece aos funcionários uma recompensa tangível pelos seus serviços, bem como uma fonte de reconhecimento e subsistência. (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p.252)

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.252), a remuneração abrange todas as formas de pagamentos e recompensas aos funcionários pelo seu trabalho desempenhado. A maneira como é feita a remuneração transparece qual direção a empresa considera importante e quais atividades ela incentiva.

Wood Jr e Picarelli Filho (1996, p. 97) afirmam que a remuneração pode atrair bons resultados à medida que há um alinhamento da remuneração ao contexto e às estratégias da empresa, podendo contribuir um fator de harmonização de interesses e ajudando a gerar consensos. O planejamento da remuneração de forma estratégica deve ser feito de modo com que o funcionário se sinta motivado e estimule o seu crescimento, ao mesmo tempo em que seus esforços aos objetivos e à cultura da empresa.

Ajustes nas organizações não deverem ser apenas nas mudanças relacionadas ao processo de trabalho, mas também no aspecto gerencial ressaltando a importância do treinamento, da qualidade de vida, níveis de satisfação e condições de trabalho que favoreçam o atendimento de suas necessidades e desejos. Revertendo, com isso, em ganhos de produtividade para as organizações.

A revista Exame⁶ publica anualmente um guia das melhores empresas para trabalhar; com esse guia, as empresas conseguem situar-se, em relação ao mercado, quanto às melhores práticas de recursos humanos adotadas. Assim, é possível perceber pontos fortes e fracos da gestão de cada organização, conhecer a situação da empresa em seu setor ao comparar-se com as melhores.

⁶ EXAME. **Guia Você S/A Exame:** As 150 melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril, 2009. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/static/melhoresempresas/>. Acessado em: 20 abril 2010.

Analisando a evolução, em dez anos de publicação do guia, das variáveis relevantes na identificação das melhores empresas para se trabalhar, a remuneração está presente em todos os anos. A partir de 2000, a importância antes predominante do salário dá lugar à remuneração e aos benefícios oferecidos pelas organizações.

Uma estratégia de remuneração eficaz pode ser crucial para impulsionar a força dos trabalhadores e fazer a empresa avançar. Mas para isso, a remuneração tem que atender a algumas metas significantes, como proposto por Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.253): recompensar o desempenho passado dos funcionários; permanecer competitiva no mercado; manter a equidade de salários entre os funcionários; associar o futuro desempenho dos funcionários às metas da empresa; controlar o orçamento destinado a remuneração; atrair novos funcionários e reduzir a rotatividade da empresa.

Para atingir essas metas, os gestores devem orientar a tomada de decisões observando o nível do salário oferecido pela empresa (se deve estar acima, abaixo ou no nível do mercado) e a diferença salarial entre funcionários novos e seniores; a capacidade do programa para ganhar a aceitação dos funcionários e motivá-los a terem um desempenho que utilize ao máximo suas capacidades; aumentos de salários deveram ser concedidos de acordo com que critério (mérito ou tempo de serviço) (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p.254). A adequada gestão das retribuições tem que ser atraente e motivadora para os funcionários e sempre alinhada com os objetivos e necessidades das organizações. Assim permitirá atrair as pessoas que desempenham com garantia as suas tarefas, motivar os indivíduos e desenvolver um sentido de vinculação e integração desses com a empresa e também reter os empregados, desenvolve-los e motivá-los (GOMEZ-MEJÍA e MARÍN, 2006, p. 05).

Alguns fatores afetam a composição das remunerações das organizações. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.255) existem fatores internos, como a política de remuneração da empresa, o valor do trabalho, o valor do funcionário e a capacidade de pagamento do empregador; e fatores externos, como as condições do mercado de trabalho, faixa salarial regional, o custo de vida, negociações coletivas e os requisitos legais.

Para Chiavenato (2004, p.256), as pessoas têm determinadas expectativas quando estão trabalhando, esperam que a organização dê ao trabalhador alguma coisa em troca pelo esforço empreendido e por ter se dedicado ao trabalho e às metas da organização.

Autores como Milkovich e Newman⁷ (*apud* GOMEZ-MEJÍA e MARÍN, 2006, p. 10) de uma forma mais concreta, centraram-se em explicar cada um de seus componentes para delimitar sua dimensão. Referem-se à remuneração como todas as formas de recompensa monetária e não monetárias que o empregado recebe pela relação de trabalho que exercer com a organização.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a Remuneração Total se refere ao conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas que o funcionário recebe por desempenhar o seu trabalho (MARTOCCHIO, 1998 *apud* GOMEZ-MEJÍA e MARÍN, 2006, p. 12)⁸ As recompensas intrínsecas são as não monetárias que consistem na satisfação que uma pessoa recebe por exercer suas funções. Entre elas estão compreendidas o reconhecimento, o *status*, a segurança no emprego, oportunidades de desenvolvimento e de promoção, entre outros fatores que motivam os funcionários pelo reconhecimento de conquistas notáveis.

As recompensas extrínsecas são as recompensas monetárias e consistem no pagamento que uma pessoa recebe na forma de salário, incentivos, benefícios. É uma forma de utilizar o dinheiro como fator de recompensa por conquistas e um bom desempenho, ajudando no *status* social, na situação financeira do funcionário, fazendo com que aumente o seu orgulho e fidelidade com a empresa, além de melhorar a sua auto-estima (BROXADO, 2001, p.74).

As recompensas extrínsecas podem ser divididas em diretas e indiretas. Segundo Martocchio citado por Gomez-Mejía e Marín (2006, p. 12), as diretas constituem as recompensas monetárias em função de critérios baseados no nível de rendimento e nos conhecimentos e habilidades relacionadas com o trabalho do indivíduo.

Milkovich e Newman citados por Gomez-Mejía e Marín (2006, p. 13) dizem que a recompensa extrínseca direta é integrada por três elementos. O primeiro é o

⁷ MILKOVICH, G. T. e NEWMAN, J.M. **Compensation**. 8th Ed. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2004.

⁸ MARTOCCHIO, J.J. **Strategic Compensation**: a human resource management approach. Upper Saddle River: FT Prentice Hall, 1998.

salário base, que é a retribuição básica que reflete o valor das contribuições atribuídas aos empregados individualmente (rendimento, experiência, etc.). O segundo são os acréscimos por mérito, que são retribuições periódicas que incrementa no salário base do empregado e que tem caráter consolidado para o mesmo. Essa recompensa tem como objetivo reconhecer os comportamentos e desempenhos passados em relação com o trabalho, assim como as realizações conseguidas (antiguidade, comissões, etc.). O terceiro elemento que constitui as remunerações extrínsecas diretas são os incentivos. Eles são recompensas ligadas diretamente ao rendimento do funcionário. O que os difere da retribuição por méritos é que eles não são periódicos, são dados em determinados momentos; não acrescentam o salário base; pretendem influenciar os comportamentos e desempenhos futuros dos funcionários. Os incentivos são muito variados, alguns exemplos são o bônus sobre vendas anuais, a participação nos resultados, etc. Martocchio, segundo Gomez-Mejía e Marín (2006, p. 12) diz que as recompensas extrínsecas indiretas são as recompensa que os funcionários recebem em forma de proteção, serviços e pagamentos por tempo de serviço. Esses benefícios têm como objetivo proporcionar ao empregado e sua família, uma melhor qualidade de vida, estão relacionados com a saúde, alimentação, transporte, lazer, férias, seguros, entre outros. Muitos desses benefícios são obrigatórios por lei.

Assim, pode-se classificar a remuneração total sendo o pacote quantitativo de recompensas concedido ao trabalhador pelo desempenho de suas funções (CHIAVENATO, 2004, p. 258).

Silva (2005, p.03) afirma que a remuneração é o elo mais importante entre a empresa e o trabalhador. E ainda o mesmo autor aponta uma questão importante quando se fala deste assunto: a equiparação salarial. Os profissionais querem ser remunerados igualmente aos outros que estão no mesmo cargo com o mesmo grau de responsabilidade. Essa igualdade é vista como uma questão de justiça de demonstra a valorização do desempenho do profissional dentro da organização.

É necessário avaliar as diferenças salariais entre os cargos proporcionalmente as exigências de suas tarefas e de suas responsabilidades e também analisar de acordo com o segmento de atuação da empresa, os valores pagos praticados pelo mercado, e assim chegar a um equilíbrio salarial (SILVA, 2005, p.4).

Para se conseguir esse equilíbrio é preciso conhecer e entender os modelos existentes de remuneração. Para isso, serão apresentados, a seguir, alguns dos modelos mais utilizados atualmente.

4.2.1 Bônus e gratificações

“São valores pagos periodicamente, em função do resultado obtido pela organização” (SILVA, 2005, p.137). Conforme o mesmo autor, esse modelo de remuneração procura, para alinhar a visão do futuro da empresa com os profissionais que contribuem para os resultados pretendidos, criar mecanismos motivacionais e orientar metas e objetivos, departamentais e individuais, que deverão ser alcançados no final de um período determinado.

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.284) afirmam que esse modelo de incentivo tem a vantagem de proporcionar uma remuneração extra aos funcionários por fazerem um esforço maior, e ao mesmo tempo mantém para os funcionários a segurança do salário normal.

4.2.2 Comissões

É uma recompensa voltada para a área comercial conforme Silva (2005, p.138). Por ser proporcional ao número de vendas, oferece um incentivo máximo e fácil de calcular e de entender.

Esse modelo tem ênfase, na maioria das vezes, individualista imediatista, e não possui visão de equipe. Também não tem preocupação com a qualidade nem com o pós-venda, e os ganhos tendem a flutuar por períodos bons e fracos. (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p.255)

O salário normal combinado com comissões pode trazer bons resultados para as organizações, pois são motivadores de vendas aumentando assim o lucro da empresa.

4.2.3 Remuneração indireta

Conforme Silva (2005, p.138), a remuneração indireta compreende os benefícios e tem a finalidade de complementar a remuneração de forma indireta, não fazendo parte do salário. É uma forma de desonerar os profissionais com despesas referentes à assistência médica, seguros, transporte, alimentação, veículos, educação, aposentadoria. Os benefícios oferecidos pelas empresas devem ser alinhados com as suas estratégias e variam conforme os níveis hierárquicos dos empregados e de empresa para empresa.

Normalmente existe participação dos empregados nos custos dos benefícios oferecidos os percentuais ou valores de participação dependem da política praticada pela empresa e do benefício em questão. Algumas empresas procuram compensar salários menores com benefícios mais significativos. (SILVA, 2005, p.139)

4.2.4 Participação acionária

É um modelo que consiste em remunerar os resultados conseguidos por meio da concessão de ação da empresa, conforme Binotto (2001, p.126).

É um incentivo de longo prazo utilizado pelas organizações para aumentar o comprometimento com os resultados, geralmente dos níveis mais estratégicos e de alto desempenho. Também possibilita aos colaboradores importantes, mas não tão estratégicos a aquisição de títulos por valores subsidiados. (SILVA, 2005, p.144)

4.2.5 Distribuição de ganhos

Consiste na “distribuição aos empregados de parcelas de superação de ganhos por aumento de produtividade, redução de custos e melhorias nas condições de segurança do trabalho” (SILVA, 2005, p.145)

A participação, idéias e as sugestões dos funcionários são analisadas por um comitê e se aceitas são colocadas em praticas. Dos resultados obtidos a partir dessas idéias, são distribuídos os ganhos entre os colaboradores da empresa (BINOTTO, 2001, p.127).

Esse modelo normalmente é orientado por campanhas ou projetos específicos, onde os valores são definidos em percentuais do resultado previamente. (SILVA, 2005, p.146).

4.2.6 Remuneração por resultados

Esse modelo de remuneração, conforme Binotto (2001, p.127):

Objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca pela otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs atingir juntamente com a empresa.

O alcance das metas é o que determina a concessão do pagamento de bônus para os funcionários.

4.2.7 Remuneração por desempenho

Conforme Silva (2005, p.150), esse modelo utiliza a avaliação de desempenho para auxiliar na remuneração. O mesmo autor comenta que a avaliação pode ser aplicada com o objetivo de remunerar as pessoas, diferenciando dentro da faixa salarial, aquelas com melhor desempenho e com contribuição significativa para os resultados da empresa. Cada empresa deve definir, qual o percentual deverá ser concedido para os empregados que demonstrarem um bom desempenho.

4.2.8 Participação nos lucros e resultados

Previsto por lei⁹, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.300) comentam que se trata de um modelo de remuneração no qual a empresa paga (em dinheiro) a todos os funcionários porcentagem com base nos lucros da empresa.

A divisão dos lucros, que varia conforme as empresas, pode ser feita com base igual para todos os funcionários ou pode basear-se nos salários regulares, levando em consideração o tempo de serviços de cada funcionário (Bohlander, Snell e Sherman, 2003, p.2300).

4.2.9 Remuneração por habilidades

Esse modelo, conforme Binotto (2001, p.126), avalia o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades previamente fixadas com metas em cada etapa. O atendimento dessas habilidades requeridas permite uma evolução salarial ao funcionário, que variam conforme o contexto de cada organização.

Habilidade é conceituada por Wood Jr e Picarelli Filho (1996, p.69) como “a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização.”

4.2.10 Remuneração por competências

Esse modelo de remuneração é um desafio, segundo Silva (2005, p.169), que consiste em comparar funções e competências. Tem por finalidade motivar os funcionários a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da

⁹ Artigo 7º, inciso XI da Constituição Federal de 1988, regulamentado pela Medida Provisória 794 de 29/12/1994 e pela Lei 10.101 de 19/12/2000 (Silva, 2005, p.153)

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“Definir a metodologia significa realizar uma escolha de como se pretende investigar a realidade” afirma Roesch (2005, p.82). Os procedimentos necessários para o desenvolvimento desse estudo serão descritos a seguir.

A metodologia de pesquisa utilizada foi a *survey*, que é descrita por Freitas *et. al* (2000, p. 106) como sendo um levantamento de dados ou informações sobre características, ações e opiniões de um determinado grupo de pessoas por meio da aplicação de um questionário.

Uma pesquisa, segundo Gil (1994, p.124), tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos utilizando os conhecimentos disponíveis e procedimentos científicos. O enfoque da pesquisa utilizada no presente trabalho será o quantitativo exploratório que, é o método mais adequado de pesquisa quando o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis ou avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, conforme Roesch (2005, p.85). O mesmo autor afirma que delineamentos qualitativos e quantitativos dependendo da forma de avaliação se tornam formas complementares na mesma. A pesquisa também teve uma parte qualitativa onde o respondente pode descrever outros fatores que acha importante que não estavam presentes no questionário, complementando assim as questões de caráter quantitativo.

Para que a amostra represente com fidedignidade as características do universo, ela deve ser composta de um número suficiente de casos (GIL, 1994, p.124). A pesquisa em questão teve como universo o número total de alunos presenciais da Escola de Administração que, conforme a COMGRAD, é de 900 alunos; entretanto, esse estudo baseou-se em uma amostra probabilística de 270 alunos, com confiança de 95% e margem de erro de 5%. Os alunos foram escolhidos aleatoriamente, considerando-se os diferentes semestres, os turnos da manhã e noite e diferentes idades.

Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário, que está no anexo A deste trabalho. Para Roesch (2005, p.142), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa. Gil (1994, p.124) define questionário como sendo uma técnica de investigação composta por um número

relativamente levado de questões apresentadas às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

Constam no questionário perguntas fechadas de identificação do respondente, perguntas de múltiplas respostas sobre a forma de remuneração adotadas na empresa e as consideradas mais motivadoras/incentivadoras. Também foram utilizadas questões com escala *Likert*, escala que permite aos respondentes assinalarem de acordo com o grau de sua concordância a respeito do que é perguntado, permitindo expressões de opiniões, sem se restringir a respostas do tipo *sim* ou *não* (HAYES, 2001, p.100).

Para a validação do questionário, foi feito um pré-teste em sete alunos a fim de verificar se as questões eram compreensíveis, se o tempo para as resposta estava adequado e se a seqüência das questões estava boa. O pré-teste também auxiliou para na definição da versão final do questionário.

O questionário foi aplicado no período de 13 a 25 de Maio de 2010, com a permissão dos professores, aos alunos presentes em sala de aula de diferentes semestres. Também para melhor representação da pesquisa, foram escolhidos disciplinas de diferentes enfoques (finanças, *marketing*, recursos humanos e produção). Os questionários foram entregues e recolhidos no mesmo dia pela autora do estudo, após breve explicação sobre os objetivos da pesquisa.

Neste estudo, a análise estatística e interpretação dos dados foram realizadas através do software *Le Sphinx* permitindo análises univariadas e multivariadas. Assim é possível garantir uma análise num espaço de tempo razoável e um resultado efetivo dos dados coletados, através de um levantamento estatístico simples das respostas e o cruzamento delas entre si. Para a questão aberta, foram analisados os textos redigidos pelos respondentes e as respostas foram agrupadas de acordo com o seu sentido e assim serão apresentados a seguir.

6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos através da aplicação de 270 questionários que foram respondidos pelos alunos de graduação da Escola de Administração da UFRGS.

A apresentação dos dados será através da utilização de tabelas e gráficos, além de análises pessoais e de acordo com a fundamentação teórica.

O resultado esperado é avaliar as diferentes formas de remuneração como fatores motivacionais e identificar as formas mais motivadoras na percepção dos alunos.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Esta seção apresenta o perfil do acadêmico participante da pesquisa, no que se refere a gênero, idade, semestre, posição profissional e há quanto tempo está na atual empresa.

Na amostra, o gênero masculino obteve uma representação de 60% dos respondentes e gênero feminino representou os 40% restantes, conforme o gráfico 01:

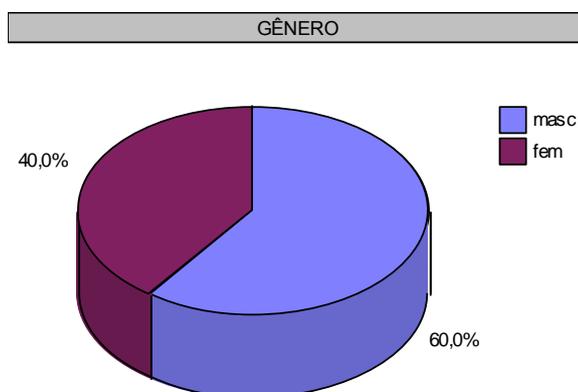


Gráfico 01 – Gênero

Quanto à idade, os alunos respondentes tinham três opções de idades para escolherem no questionário. Entre 18 e 22 anos, entre 23 e 27 anos e maiores de 28 anos. O gráfico 02 mostra a frequência das idades:

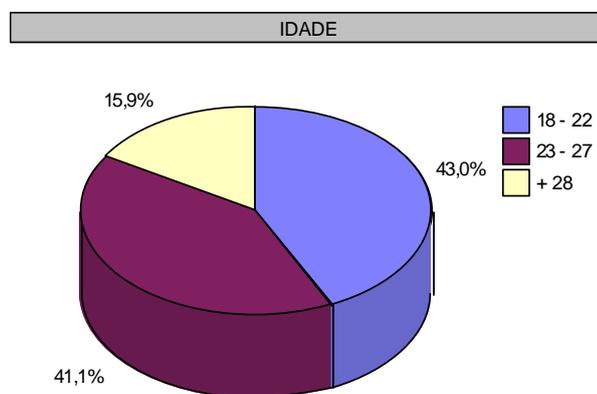


Gráfico 02 - Idade

Observa-se que as os alunos com idade entre 18 e 22 anos e os com idade entre 23 e 27 anos se mostram bem parelhas, o que já era esperado, pois normalmente os universitários se encontram nessa faixa etária. Já a representação dos alunos maiores de 28 anos foi menor, mas se mostrou bem distribuída entre os semestres conforme o gráfico 03:

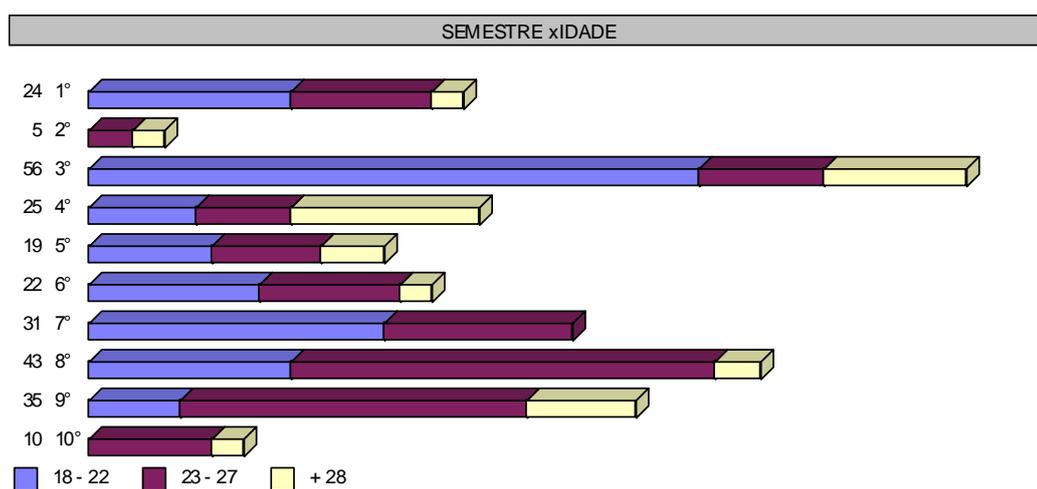


Gráfico 03 – Distribuição da idade por semestre

Embora a aplicação do questionário não tenha abrangido turmas de todos os semestres, foi possível a participação de alunos de todos os semestres na análise. Esse fato é devido a alguns alunos não estarem seguindo o currículo proposto,

estando assim cursando disciplinas adiantadamente ou posteriormente ao semestre que estão.

A representação dos cinco primeiros semestres e a dos cinco últimos, foi bem equilibrada. Do 1º semestre ao 5º ficaram 47,8% dos alunos respondentes e do 6º ao 10º semestre ficaram os outros 52,3%. Percebe-se que houve uma grande representação do 3º semestre, mas tal fato não descaracterizou a amostra.

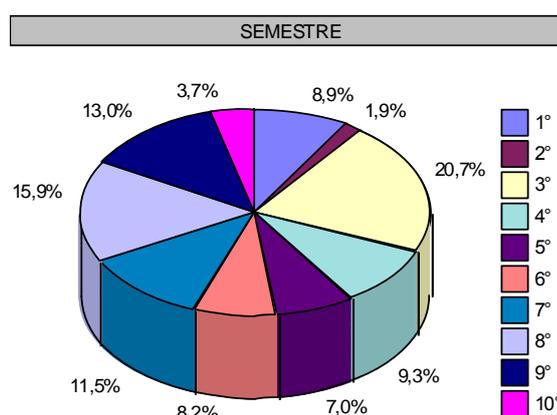


Gráfico 04 - Semestre

A posição profissional do aluno perante o mercado de trabalho também foi perguntada no questionário. Os alunos poderiam se enquadrar em quatro situações. A primeira situação na qual nunca haviam trabalhado/estagiado. A segunda, os que já trabalharam ou estagiaram, mas no momento não estavam em nenhuma dessas atividades. A terceira, os alunos que estavam estagiando. E a quarta, aqueles que já estavam efetivados.

A maioria dos alunos se enquadrou na situação efetiva já, somando 50,7%. O restante ficou dividido em 37,8% dos alunos estagiando, 10,7% não estavam em nenhuma atividade profissional no momento, mas já haviam trabalhado ou estagiado e a grande minoria nunca haviam trabalhado e nem estagiado, representando apenas 0,7%.

O gráfico 05 mostra a situação profissional do aluno, distribuída pelos semestres.

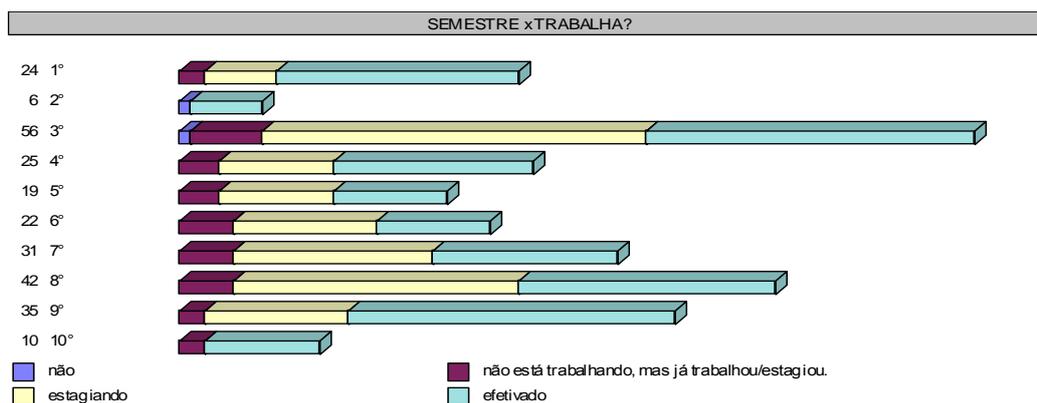


Gráfico 05 – Situação profissional distribuída por semestre

Percebe-se que os alunos efetivados estão presentes em todos os semestres, mas são mais significativos no 3º e 9º semestre, representando em cada semestre 16,8% dos alunos efetivados.

Já os alunos que estão estagiando não estão presentes no 2º e no 10º semestre. Uma possibilidade de os alunos do 10º semestre não estarem estagiando, é que estes provavelmente já passaram por essa etapa e estão agora efetivados e empregados para seguir no mercado de trabalho após o término da faculdade. Mas o ponto importante nessa análise é o fato de os alunos do 2º semestre não se encontrarem estagiando. Ao observar as idades dos alunos do 2º semestre percebemos que 50% deles se encontram na faixa etária de 23 e 27 anos, o que pode ser uma provável justificativa para que não tenha tido nenhum respondente estagiando no 2º semestre.

Os alunos que não estão trabalhando/estagiando, mas já tiveram essas experiências, estão distribuídos na maioria dos semestres, à exceção do 2º. Os que nunca desempenharam alguma dessas atividades ficaram entre o 2º e 3º semestre, e esses foram desconsiderados da pesquisa.

Outra questão abordada na pesquisa foi o tempo em que o aluno está na empresa (estagiando ou trabalhando). A maioria, representada por 60% dos alunos, está há menos de um ano na empresa; 18,9% estão na empresa entre um e três anos; 9,3% estão entre três e cinco anos na empresa; e 11,1% estão há mais de cinco anos na empresa.

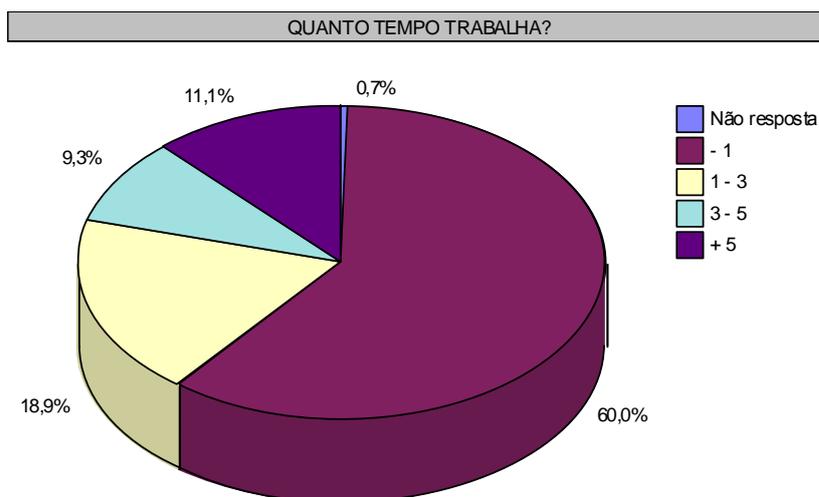


Gráfico 06 – Tempo na Empresa

6.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Tendo em vista os objetivos desse trabalho, a pesquisa avaliou quais são as formas de remuneração mais motivadoras e como se sentem os alunos em relação ao tipo de remuneração que a empresa em que trabalham oferece.

Para uma análise mais fluida dos dados coletados, os graus de concordância total e parcial foram agrupados. O mesmo foi feito com os graus de discordância total e parcial.

As não respostas, não foram consideradas válidas, deixando de serem incluídas na análise dos dados.

6.2.1 Remuneração

Quando foram perguntados que tipo de remuneração adotam as empresas em que trabalham, a forma tradicional de remuneração foi a mais citada pelos alunos respondentes, dentre as opções sugeridas, conforme tabela 01 abaixo.

Tabela 01 – Remuneração das empresas

REMUNERAÇÃO QUE A EMPRESA ADOTA	Freq.	%
Não resposta	2	0,7%
Tradicional	228	84,4%
Bônus e Gratificações	58	21,5%
Comissões	55	20,4%
Benefícios Adicionais	53	19,6%
Participação Acionária	9	3,3%
Remuneração por Resultados	59	21,9%
Remuneração por Desempenho	14	5,2%
Participação nos lucros e resultados	72	26,7%
Remuneração por Habilidades	0	0,0%
Remuneração por Competências	13	4,8%
Outro	10	3,7%
TOTAL OBS.	270	

O respondente tinha a opção de sugerir outro tipo de remuneração, como se percebe dez alunos (3,7%) assinalaram essa opção. A grande maioria não descreveu que tipo de remuneração seria para que pudéssemos fazer uma análise, apenas três alunos informaram que faziam trabalho voluntário, ou seja, não recebiam remuneração. Tal fato foi desconsiderado da análise, haja vista que representa um número pequeno que não prejudicaria o resultado da pesquisa.

Segundo Chiavenato (1997, p.222), do ponto de vista dos funcionários as recompensas proporcionam um sentimento de segurança e proporcionam o poder aquisitivo. É uma forma de reconhecimento dos superiores para com os funcionários e serve como objetivo a ser atingido pelo indivíduo.

Para analisar como se sentem dos alunos em relação a diferentes formas de remuneração, foram feitas afirmações com as quais os alunos teriam de responder conforme o grau de concordância (discordo totalmente; discordo em partes; nem concordo, nem discordo; concordo em partes; concordo totalmente).

As afirmações questionadas foram:

- Você se sente satisfeito com a forma de remuneração que a sua empresa oferece.
- Você se sente satisfeito com as recompensas oferecidas pela empresa em troca do seu esforço.
- Você se sente motivado a obter um desempenho melhor nas suas atribuições.

- A remuneração oferecida pela sua empresa é motivadora.
- Você está satisfeito com a sua qualidade de vida.
- Você se sente retribuído justamente em relação a sua contribuição para a empresa.
- Sua remuneração torna sua vida melhor fora do trabalho.
- Você se sente motivado para trabalhar.
- Você cumpre suas tarefas como se estivesse fazendo um favor a sua empresa.
- Você se sente motivado a aumentar a sua produtividade.
- Sua permanência na empresa é devida ao salário que você ganha.
- Bons trabalhadores saem da sua empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrente.
- Sua empresa valoriza as competências dos seus profissionais.
- Sua empresa recompensa o atendimento das metas estabelecidas.
- A remuneração da sua empresa é compatível com o que o mercado oferece.

Como já foi dito anteriormente, para facilitar a análise foram agrupados os graus de concordância e os de discordância, resultando, assim, em três possíveis percepções: Concordam, discordam ou nem concordam e nem discordam.

A seguir são apresentados os pontos mais relevantes a respeito de cada forma de remuneração e ao final do capítulo é apresentada uma abordagem geral de todas as formas de remuneração

6.2.1.1 Remuneração tradicional

Dentre as opções oferecidas, a remuneração tradicional foi a mais citada pelos alunos, representando 84,4% dos respondentes. Mas como o aluno tinha a opção de assinalar mais de uma forma de remuneração adotada pela empresa, nesse item serão analisados somente os que recebem a forma tradicional de remuneração, que representam 38,14% dos alunos.

Tabela 02 – Remuneração Tradicional

REMUNERAÇÃO TRADICIONAL	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo
Você se sente satisfeito com a forma de remuneração que a sua empresa oferece.	30,10	8,74	61,17
Você se sente satisfeito com as recompensas oferecidas pela empresa em troca do seu esforço	39,81	28,16	32,04
Você se sente motivado a obter um desempenho melhor nas suas atribuições.	30,10	14,56	55,34
A remuneração oferecida pela sua empresa é motivadora.	26,21	31,07	42,72
Você está satisfeito com a sua qualidade de vida.	16,50	23,30	60,19
Você se sente retribuído justamente em relação a sua contribuição para a empresa.	35,92	28,16	35,92
Sua remuneração torna sua vida melhor fora do trabalho.	13,59	16,50	69,90
Você se sente motivado para trabalhar.	18,45	17,48	64,08
Você cumpre suas tarefas como se estivesse fazendo um favor a sua empresa	48,54	24,27	27,18
Você se sente motivado a aumentar a sua produtividade.	33,00	29,14	37,86
Sua permanência na empresa é devida ao salário que você ganha.	58,25	15,53	26,21
Bons trabalhadores saem da sua empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrente.	26,21	32,04	41,75
Sua empresa valoriza as competências dos seus profissionais.	36,89	27,18	35,92
Sua empresa recompensa o atendimento das metas estabelecidas.	42,72	32,04	25,24
A remuneração da sua empresa é compatível com o que o mercado oferece.	27,20	12,70	60,10
	Números expressos em porcentagem (%)		

Dentre esses alunos 61,17% dos alunos estão satisfeitos com a remuneração oferecida pela empresa e 64,08% dos alunos se sentem motivados para trabalhar.

Os alunos que estão insatisfeitos com as recompensas oferecidas representam 39,81% e os alunos que se sentem retribuídos de maneira injusta são 35,92%. Importante verificar que a mesma representação (35,92%) concorda que se sentem retribuídos justamente pela contribuição dada à empresa.

Verifica-se que 55,34% dos alunos estão motivados a obter um melhor desempenho nas suas atribuições, pois apesar de a remuneração não dizer nada a respeito do seu desempenho, um funcionário que almeja ascender na hierarquia organizacional precisa ter um desempenho destacável dentre os outros o que pode servir de base para que 42,72% dos alunos concordem que a remuneração tradicional seja motivadora.

A representação dos alunos a respeito de se sentirem motivados a aumentar a sua produtividade está bem distribuída, sendo que 37,86% concordam com a afirmação, 33% discordam e 29,14% nem concordam e nem discordam.

Possivelmente isso se dê pelo fato de que a remuneração tradicional não se relaciona com a produtividade; então, independente de produzirem mais, a remuneração dos funcionários será a mesma.

Percebe-se que 60,10% dos alunos concordam que a remuneração oferecida pela empresa é compatível com o que o mercado oferece. Observa-se que mesmo a remuneração tradicional estando cada vez mais enfraquecida, ela ainda concorre com as remunerações oferecidas pelo mercado. Wood Jr e Picarelli Filho (1996, p.50) ajudam a entender esses dados quando afirmam que:

A remuneração funcional permite a equidade externa. Através de pesquisas salariais, a empresa pode comparar seus salários com os praticados no mercado e, assim, estabelecer diretrizes adequadas para atrair e reter a mão-de-obra desejada.

6.2.1.2 Bônus e gratificações

Recebem Bônus e Gratificações 21,5% dos alunos, que representa 58 alunos.

Tabela 03 – Bônus e Gratificações

BÔNUS E GRATIFICAÇÕES	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo
Você se sente satisfeito com a forma de remuneração que a sua empresa oferece.	22,4	6,9	70,7
Você se sente satisfeito com as recompensas oferecidas pela empresa em troca do seu esforço	18,9	20,7	60,3
Você se sente motivado a obter um desempenho melhor nas suas atribuições.	15,5	13,8	70,7
A remuneração oferecida pela sua empresa é motivadora.	25,9	19,9	55,2
Você está satisfeito com a sua qualidade de vida.	12	32,8	55,1
Você se sente retribuído justamente em relação a sua contribuição para a empresa.	44,8	17,2	37,9
Sua remuneração torna sua vida melhor fora do trabalho.	10,3	8,6	81
Você se sente motivado para trabalhar.	1,7	19	79,3
Você cumpre suas tarefas como se estivesse fazendo um favor a sua empresa	79,3	8,6	12,1
Você se sente motivado a aumentar a sua produtividade.	7	24,1	69
Sua permanência na empresa é devida ao salário que você ganha.	58,6	6,9	34,5
Bons trabalhadores saem da sua empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrente.	27,6	10,3	62,1
Sua empresa valoriza as competências dos seus profissionais.	41,4	12,1	46,6
Sua empresa recompensa o atendimento das metas estabelecidas.	24,1	5,3	70,7
A remuneração da sua empresa é compatível com o que o mercado oferece.	13,8	5,2	81
	Números expressos em porcentagem (%)		

Dos alunos que recebem bônus e gratificações, 41,4% discordam com o fato de a empresa valorizar as competências dos seus profissionais e 44,8% dos alunos se sentem retribuídos injustamente em relação às contribuições prestadas à empresa em que trabalham.

Sentem-se motivados 79,3% dos alunos para trabalhar, 70,7% dos alunos para obter um desempenho melhor nas suas atribuições e 69% para aumentar sua produtividade

Souza *et al* (2005, p.104) diz que causas de sucesso e fracassos na implementação de sistema de remuneração variável, como bônus e gratificações, “estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos foram formulados e difundidos”, ou a maneira como a solução foi implantada e gerenciada.

Assim uma justificativa para as respostas dos alunos, seria que esses programas nem sempre são baseados em resultados mensuráveis. Por se tratarem de incentivos em relação a objetivos atingidos podem resultar de projetos que não podem ser traduzidos em números, mas sim por uma mudança organizacional. E esse é um ponto crítico nessa forma de remuneração, pois não se pode avaliá-los se foram realizados dentro dos parâmetros previamente planejados.

6.2.1.3 Comissões

Recebe comissões 20,4% dos alunos, o que representa 55 alunos.

Tabela 04 - Comissões

COMISSÕES	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo
Você se sente satisfeito com a forma de remuneração que a sua empresa oferece.	21,9	12,7	65,4
Você se sente satisfeito com as recompensas oferecidas pela empresa em troca do seu esforço	29,1	20	50,9
Você se sente motivado a obter um desempenho melhor nas suas atribuições.	20	20	60
A remuneração oferecida pela sua empresa é motivadora.	29,1	23,6	47,3
Você está satisfeito com a sua qualidade de vida.	21,8	30,9	47,3
Você se sente retribuído justamente em relação a sua contribuição para a empresa.	43,7	23,6	32,7
Sua remuneração torna sua vida melhor fora do trabalho.	14,5	7,3	78,2
Você se sente motivado para trabalhar.	5,4	23,6	70,9
Você cumpre suas tarefas como se estivesse fazendo um favor a sua empresa	89,1	0	10,9
Você se sente motivado a aumentar a sua produtividade.	9,1	18,2	72,8
Sua permanência na empresa é devida ao salário que você ganha.	69,1	3,6	27,3
Bons trabalhadores saem da sua empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrente.	45,5	7,3	47,2
Sua empresa valoriza as competências dos seus profissionais.	32,8	10,9	56,4
Sua empresa recompensa o atendimento das metas estabelecidas.	23,7	12,7	63,7
A remuneração da sua empresa é compatível com o que o mercado oferece.	21,9	1,8	76,4
	Números expressos em porcentagem (%)		

Os alunos que recebem comissões 65,4% se sentem satisfeitos com a forma de remuneração oferecida pela empresa, 47,3% acham essa forma de remuneração motivadora, 70,9% se julgam motivados para trabalhar e 60% motivados para melhor o desempenho nas suas atribuições.

Esse tipo de remuneração é bastante utilizado para incentivar as vendas das organizações, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.288) dizem que os padrões de desempenho para os funcionários das vendas são difíceis de desenvolver, pois seu desempenho é afetado por fatores externos, que não estão sob seu controle. Assim, o funcionário pode sentir-se retribuído de forma injusta, haja vista que seu desempenho e esforço podem ter sido maior do que os de outros colegas, que ganharam comissões sobre vendas, com um desempenho bem menor que o seu.

Isso vai ao encontro de que 43,7% dos alunos sentem-se retribuídos injustamente em relação à contribuição prestada à empresa.

6.2.1.4 Benefícios adicionais

O número de alunos que recebem benefícios adicionais é 53, que representam 19,6% dos alunos.

Tabela 05 – Benefícios Adicionais

BENEFÍCIOS ADICIONAIS	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo
Você se sente satisfeito com a forma de remuneração que a sua empresa oferece.	18,9	11,3	69,8
Você se sente satisfeito com as recompensas oferecidas pela empresa em troca do seu esforço	20,8	28,3	50,9
Você se sente motivado a obter um desempenho melhor nas suas atribuições.	24,6	30,2	45,3
A remuneração oferecida pela sua empresa é motivadora.	39,7	11,3	49,1
Você está satisfeito com a sua qualidade de vida.	28,4	26,4	45,3
Você se sente retribuído justamente em relação a sua contribuição para a empresa.	39,6	22,6	37,8
Sua remuneração torna sua vida melhor fora do trabalho.	17	5,7	77,4
Você se sente motivado para trabalhar.	24,6	5,7	69,8
Você cumpre suas tarefas como se estivesse fazendo um favor a sua empresa	66	7,6	26,5
Você se sente motivado a aumentar a sua produtividade.	20,8	34	45,3
Sua permanência na empresa é devida ao salário que você ganha.	35,8	18,9	45,3
Bons trabalhadores saem da sua empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrente.	30,2	13,2	56,6
Sua empresa valoriza as competências dos seus profissionais.	28,4	18,9	52,8
Sua empresa recompensa o atendimento das metas estabelecidas.	22,6	9,4	67,9
A remuneração da sua empresa é compatível com o que o mercado oferece.	22,6	7,6	69,8
	Números expressos em porcentagem (%)		

Dentre os alunos que recebem benefícios adicionais, além dos instituídos por lei, 69,8% se sentem satisfeitos com a remuneração oferecida pela empresa e essa mesma porcentagem acha que a remuneração recebida é compatível com o que o mercado oferece.

Observa-se que 45,3% dos alunos concordam que a sua permanência na empresa é devida ao salário que ganha. Nesse item é importante ressaltar que os

benefícios adicionais providenciam muitas facilidades para os funcionários e muitas vezes causam certa dependência, do funcionário em relação à organização.

Conforme Souza *et al* (2005, p.75) o programa de benefícios contribui de forma competitiva na atração e retenção de talentos, o que explica que 56,6% concordam que bons funcionários saem da empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrência.

Souza *et al* (2005, p.75) diz também que os benefícios são proporcionados aos empregados como uma condição de emprego e não estão associados a fatores de performance. São concedidos a todos os funcionários, independentemente de seu desempenho.

Podendo assim perceber que 30,2% dos alunos estão indiferentes ao fato de estarem motivados a melhorar seu desempenho e 34% estão indiferentes a estarem motivados a aumentar sua produtividade, haja vista que receberão seus benefícios independentemente do desempenho e da produtividade.

6.2.1.5 Participação acionária

Os alunos que recebem participação acionária somam 3,3% dos alunos, que representa 9 alunos.

Tabela 06 – Participação Acionária

PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo
Você se sente satisfeito com a forma de remuneração que a sua empresa oferece.	33,3	22,2	44,4
Você se sente satisfeito com as recompensas oferecidas pela empresa em troca do seu esforço	0	77,8	22,2
Você se sente motivado a obter um desempenho melhor nas suas atribuições.	44,4	33,3	22,2
A remuneração oferecida pela sua empresa é motivadora.	55,6	22,2	22,2
Você está satisfeito com a sua qualidade de vida.	33,3	55,6	11,1
Você se sente retribuído justamente em relação a sua contribuição para a empresa.	22,2	44,4	33,3
Sua remuneração torna sua vida melhor fora do trabalho.	0	11,1	88,9
Você se sente motivado para trabalhar.	0	22,2	77,8
Você cumpre suas tarefas como se estivesse fazendo um favor a sua empresa	55,6	11,1	33,3
Você se sente motivado a aumentar a sua produtividade.	0	33,3	66,7
Sua permanência na empresa é devida ao salário que você ganha.	77,8	11,1	11,1
Bons trabalhadores saem da sua empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrente.	11,1	22,2	66,6
Sua empresa valoriza as competências dos seus profissionais.	44,4	22,2	33,3
Sua empresa recompensa o atendimento das metas estabelecidas.	22,2	22,2	55,6
A remuneração da sua empresa é compatível com o que o mercado oferece.	44,4	0	55,6
	Números expressos em porcentagem (%)		

A participação acionária destaca-se como sendo a forma de remuneração que menos satisfaz os alunos que a recebem. Entre os alunos, 55,6% também discordam quando questionado se remuneração oferecida pela a empresa é motivadora. Isso pode ajudar a entender o fato de 66,6% dos alunos concordarem que bons trabalhadores saem da empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrência e 44,4% não acham a participação acionária uma forma de remuneração compatível com as ofertas do mercado.

Os autores Wagner III e Hollenbeck (2000, p.111) trazem que um dos problemas da participação acionária é que os empregados, muita vezes, acham difícil perceber a conexão entre suas atividades e seus esforços e a situação

financeira da empresa. Por isso é discutível o valor motivacional dessa forma de remuneração.

Com essas afirmações dos autores, pode-se justificar o fato que 77,8% dos alunos ficarem indiferentes em relação às recompensas oferecidas pela empresa e 44,4% dos alunos acham que a empresa não valoriza as competências dos seus profissionais.

Observa-se também que é passível de justificativa o fato que 44,4% dos alunos se dizerem desmotivados a obter um desempenho melhor nas suas atribuições. Apesar da maioria (66,7%) concordar e nenhum aluno discordar, a representação de 33,3% dos alunos que nem concordam e nem discordam que se sentem motivados a aumentar a sua produtividade é bem significativa, em comparação com as outras formas de remuneração. O mesmo acontece quando questionados se sentem motivados para trabalhar, onde a representação de alunos indiferentes a essa afirmação foi de 22,2% dos alunos.

Outro motivo ajuda a compreender esses dados é que embora os funcionários tenham a propriedade das ações, não podem dispor delas enquanto trabalham na empresa. Ou quando podem dispor, o período de espera é muito grande, fazendo com que o funcionário não perceba a sua retribuição pelo trabalho prestado à empresa. Assim afirma Robbins (2006, p.166).

6.2.1.6 Remuneração por resultados

A remuneração por resultados é recebida por 59 alunos, que representam 21,9% dos alunos.

Tabela 07 – Remuneração por Resultado

REMUNERAÇÃO POR RESULTADO	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo
Você se sente satisfeito com a forma de remuneração que a sua empresa oferece.	15,3	8,5	76,3
Você se sente satisfeito com as recompensas oferecidas pela empresa em troca do seu esforço	22	15,3	62,8
Você se sente motivado a obter um desempenho melhor nas suas atribuições.	15,3	17	67,8
A remuneração oferecida pela sua empresa é motivadora.	22	20,3	57,7
Você está satisfeito com a sua qualidade de vida.	13,6	30,5	55,9
Você se sente retribuído justamente em relação a sua contribuição para a empresa.	30,5	23,7	45,8
Sua remuneração torna sua vida melhor fora do trabalho.	5,1	1,7	93,3
Você se sente motivado para trabalhar.	10,2	17	72,9
Você cumpre suas tarefas como se estivesse fazendo um favor a sua empresa	79,7	6,8	13,6
Você se sente motivado a aumentar a sua produtividade.	17	15,3	67,8
Sua permanência na empresa é devida ao salário que você ganha.	54,2	5,1	40,7
Bons trabalhadores saem da sua empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrente.	30,6	5,1	64,4
Sua empresa valoriza as competências dos seus profissionais.	27,1	15,3	57,6
Sua empresa recompensa o atendimento das metas estabelecidas.	8,5	10,2	81,4
A remuneração da sua empresa é compatível com o que o mercado oferece.	20,3	0	79,7
	Números expressos em porcentagem (%)		

Quando questionados se são retribuídos justamente pela empresa os alunos remunerados por resultados, 45,8% concordam com a afirmação e 30,5% discordam. Verifica-se também que 81,4% acham que a empresa recompensa o atendimento das metas estabelecidas, e 76,3% dos alunos se sentem satisfeitos com a forma de remuneração adotada pela empresa.

Uma possível justificativa para esses dados é que a remuneração através de resultados atingidos pelos funcionários envolve menos subjetividade e dá mais poder aos funcionários, dando liberdade aos funcionários de escolherem os métodos que utilizarão para atingir os resultados. (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p.233)

Wood Jr e Picarelli Filho (1996, p.84) afirmam que esse tipo de remuneração tem o objetivo de vincular a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado, sendo assim fonte de incentivo e de busca contínua pela melhoria do desempenho. Isso justificaria que 67,8% dos alunos se sentem motivados a melhorar o seu desempenho nas suas atribuições e a aumentar a produtividade.

6.2.1.7 Remuneração por desempenho

Os alunos que são remunerados por desempenho representam 5,2%, ou seja, 14 alunos.

Tabela 08 – Remuneração por Desempenho

REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo
Você se sente satisfeito com a forma de remuneração que a sua empresa oferece.	7,1	14,3	78,5
Você se sente satisfeito com as recompensas oferecidas pela empresa em troca do seu esforço	21,4	14,3	64,3
Você se sente motivado a obter um desempenho melhor nas suas atribuições.	14,3	14,3	71,5
A remuneração oferecida pela sua empresa é motivadora.	21,4	35,7	42,9
Você está satisfeito com a sua qualidade de vida.	7,1	42,9	50
Você se sente retribuído justamente em relação a sua contribuição para a empresa.	50	21,4	28,5
Sua remuneração torna sua vida melhor fora do trabalho.	0	7,1	85,7
Você se sente motivado para trabalhar.	0	0	100
Você cumpre suas tarefas como se estivesse fazendo um favor a sua empresa	92,8	0	7,1
Você se sente motivado a aumentar a sua produtividade.	14,3	7,1	78,5
Sua permanência na empresa é devida ao salário que você ganha.	71,4	0	28,6
Bons trabalhadores saem da sua empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrente.	42,9	7,1	50
Sua empresa valoriza as competências dos seus profissionais.	28,6	14,3	57,1
Sua empresa recompensa o atendimento das metas estabelecidas.	28,6	7,1	64,3
A remuneração da sua empresa é compatível com o que o mercado oferece.	0	14,3	85,7
	Números expressos em porcentagem (%)		

Verifica-se que todos os alunos (100%) que são remunerados por desempenho, sentem-se motivados a trabalhar, 78,5% dos alunos estão satisfeitos com esse tipo de remuneração e 85,7% acham essa forma de remuneração

compatível com o que o mercado oferece, não tendo nenhum respondente que discorde desta afirmação.

Mesmo a grande maioria (64,3%) concordando com o fato de a empresa recompensar o atendimento de metas, 28,6% dos alunos discordam dessa afirmação, o que pode ser uma possível justificativa para 50% dos alunos não se sentirem retribuídos justamente pela empresa. Esses dados vão ao encontro de Wood Jr e Picarelli Filho (1996, p.167) quando afirmam que há uma interface entre o sistema de medição do desempenho e o sistema de remuneração. Uma empresa que deseja implementar um sistema de remuneração baseado no desempenho deve escolher os indicadores adequados e determinar o nível de desempenho desejado. Assim, um indicador atingido, um nível de desempenho atingido, um novo patamar de remuneração.

Então se a empresa não despender a atenção devida a esses desempenhos, e deixe de recompensá-los, os funcionários poderão se sentir injustiçados, uma vez que “os indicadores de desempenho são também uma forma de manter a convergência de propósitos e a coerência de esforços na organização” (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 1996, p.167).

6.2.1.8 Participação nos lucros e resultados

A participação nos lucros e resultados é recebida por 26,7% dos alunos, o que representa um total de 72 alunos.

Tabela 09 – Participação nos Lucros e Resultados

PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo
Você se sente satisfeito com a forma de remuneração que a sua empresa oferece.	20,8	8,3	70,9
Você se sente satisfeito com as recompensas oferecidas pela empresa em troca do seu esforço	21,4	14,3	64,3
Você se sente motivado a obter um desempenho melhor nas suas atribuições.	19,5	20,8	59,7
A remuneração oferecida pela sua empresa é motivadora.	30,5	16,7	52,7
Você está satisfeito com a sua qualidade de vida.	25	19,4	55,5
Você se sente retribuído justamente em relação a sua contribuição para a empresa.	36,1	23,6	40,2
Sua remuneração torna sua vida melhor fora do trabalho.	11,1	9,7	79,2
Você se sente motivado para trabalhar.	15,3	13,9	70,9
Você cumpre suas tarefas como se estivesse fazendo um favor a sua empresa	79,2	5,6	15,3
Você se sente motivado a aumentar a sua produtividade.	13,9	22,2	63,9
Sua permanência na empresa é devida ao salário que você ganha.	52,7	12,5	34,7
Bons trabalhadores saem da sua empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrente.	25	9,7	65,2
Sua empresa valoriza as competências dos seus profissionais.	36,1	12,5	51,4
Sua empresa recompensa o atendimento das metas estabelecidas.	19,4	16,7	63,9
A remuneração da sua empresa é compatível com o que o mercado oferece.	13,9	15,3	70,8
	Números expressos em porcentagem (%)		

Dos alunos que recebem participação nos lucros e resultados 70,9% estão satisfeitos com a forma de remuneração oferecida, 63,9% dos alunos sentem-se motivados a aumentar a sua produtividade e 70,9% sentem-se motivados a trabalhar. Esses dados encontram suporte em Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.295) quando afirmam que os programas de participação nos lucros e resultados, nos quais a empresa divide parte determinada dos seus resultados financeiros com os funcionários, são “destinados a aumentar a produtividade ou diminuir os custos de pessoal e a compartilhar lucros com os funcionários.”

A pequena diferença entre os alunos que se sentem retribuídos justamente (40,2%) e os que se sentem retribuídos de forma injusta (36,1%) pode ser devida ao

fato de esse programa muitas vezes tornar difícil a percepção da conexão entre as atividades dos funcionários e os lucros da empresa.

O fato de os lucros serem depositados na conta dos funcionários em longo prazo, também causa uma sensação de injustiça, pois o funcionário não consegue perceber essa retribuição como consequência trabalho prestado.

6.2.1.9 Remuneração por competências

São remunerados por competências 4,8% dos alunos, o que representa 13 alunos.

Tabela 10 – Remuneração por Competências

REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo
Você se sente satisfeito com a forma de remuneração que a sua empresa oferece.	15,4	0	84,7
Você se sente satisfeito com as recompensas oferecidas pela empresa em troca do seu esforço	7,7	23,1	69,2
Você se sente motivado a obter um desempenho melhor nas suas atribuições.	7,7	0	92,3
A remuneração oferecida pela sua empresa é motivadora.	30,8	0	69,3
Você está satisfeito com a sua qualidade de vida.	7,7	23,1	69,3
Você se sente retribuído justamente em relação a sua contribuição para a empresa.	46,2	15,4	38,5
Sua remuneração torna sua vida melhor fora do trabalho.	23,1	15,4	61,6
Você se sente motivado para trabalhar.	0	30,8	69,3
Você cumpre suas tarefas como se estivesse fazendo um favor a sua empresa	69,3	0	30,8
Você se sente motivado a aumentar a sua produtividade.	0	30,8	69,3
Sua permanência na empresa é devida ao salário que você ganha.	46,2	23,1	30,8
Bons trabalhadores saem da sua empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrente.	61,6	0	38,5
Sua empresa valoriza as competências dos seus profissionais.	15,4	0	84,7
Sua empresa recompensa o atendimento das metas estabelecidas.	7,7	15,4	77
A remuneração da sua empresa é compatível com o que o mercado oferece.	0	23,1	77,1
	Números expressos em porcentagem (%)		

Verifica-se que 69,3% dos alunos remunerados por competência concordam que essa forma de remuneração é motivadora, 61,6% discordam que bons trabalhadores saem da sua empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrência e nenhum (0%) aluno discorda do fato de a remuneração adotada pela

empresa ser compatível com o que o mercado oferece. Destaca-se também que 69,2% dos alunos que são remunerados por competências acham as recompensas recebidas em troca de seus esforços são satisfatórias e 84,7% acham que a empresa valoriza as competências dos seus profissionais.

O autor Mascarenhas (2008, p.196) auxilia na compreensão desses dados quando diz que a gestão de pessoas por competências “viabiliza decisões de remuneração e promoção que premiam as contribuições efetivas dos indivíduos que mobilizam suas capacidades”. Deixando bem mais claros e transparentes os critérios para as remunerações e promoções.

Para complementar essa compreensão, segundo Souza *et al* (2005, p. 73), atrelar as remuneração às oportunidade de aquisição de novas competências contribui para potencializar o atendimento das necessidades motivacionais dos indivíduos, melhorando o ambiente organizacional e o nível de satisfação das pessoas.

Podendo-se assim, justificar o porquê de a grande maioria, 92,3% dos alunos, se sentir motivada a obter um desempenho melhor nas suas atribuições e 69,3% concordaram estar motivados para trabalhar e motivados para aumentar a sua produtividade.

Comparando de uma maneira geral todas as formas de remunerações a remuneração por desempenho obteve o maior grau de motivação para trabalhar, possui o maior grau de satisfação com a remuneração oferecida e o maior grau de discordância com o fato de cumprir suas tarefas como se estivessem fazendo um favor para a empresa. Os alunos que são remunerados por desempenho são os mais motivados a aumentar a sua produtividade e os que mais concordam que a sua remuneração é compatível com o que o mercado oferece.

A participação acionária obteve o maior grau de insatisfação com a forma de remuneração adotada pela empresa e a menor representação de funcionários motivados a obter um desempenho melhor nas suas atribuições. Obteve também maior grau de discordância em relação a ser uma remuneração motivadora e maior graus de insatisfação com a qualidade de vida.

Os alunos consideram a participação acionária como a forma de remuneração em que cumprem suas tarefas como se estivesse fazendo um favor para empresa e que não é compatível com o que o mercado oferece. Os alunos também discordam do fato de a permanência na empresa ser devida ao salário que ganha, mas são os que mais concordam que bons trabalhadores saem da empresa por causa da remuneração oferecida pelo mercado. A participação acionária obteve o maior grau de discordância quanto à valorização das competências dos seus profissionais.

A remuneração por competência possui maior grau de satisfação em relação às recompensas recebidas e a qualidade de vida, maior representação de funcionários motivados a obter um desempenho melhor nas suas atribuições, maior concordância como remuneração motivadora e maior concordância com a valorização das competências de seus profissionais. Obteve também mais representação na discordância de que bons trabalhadores saem da empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrência. Em contraponto, foi considerada a remuneração mais injusta na hora de retribuir a contribuição prestada à empresa e a que obteve maior grau de discordância em relação a tornar a vida fora do trabalho melhor.

A remuneração tradicional obteve o maior grau de insatisfação em relação às recompensas recebidas e o maior grau de discordância quanto à recompensa de metas atingidas.

A remuneração por resultados representou a forma mais justa de se retribuir a contribuição prestada à empresa e a que mais proporciona uma vida melhor fora do trabalho e a forma que mais recompensa o atendimento das metas pré-estabelecidas.

Os benefícios adicionais foram a forma de remuneração que menos motiva para trabalhar e que menos motiva a aumentar a produtividade. Obtiveram, também, o maior grau de concordância com o fato de a permanência na empresa ser devida ao salário que ganha.

6.2.2 Os três modelos de remuneração mais motivadores

Na pesquisa havia uma questão na qual o aluno deveria citar três modelos de remuneração que acreditaria que mais motivaria/incentivaria no desempenho de sua atividade profissional.

Os modelos mais citados foram a participação nos lucros e resultados, a remuneração por desempenho e bônus e gratificações, conforme mostra a tabela 11.

As respostas são analisadas a seguir.

Tabela 11 – Os três modelos mais motivadores

03 MODELOS MAIS MOTIVADORES	Freq.	%
remuneração por desempenho	133	49,3%
bônus e gratificações	96	35,6%
participação nos lucros e resultados	157	58,2%
remuneração tradicional	64	23,7%
remuneração por competências	63	23,3%
participação acionária	42	15,6%
comissões	38	14,1%
benefícios adicionais	83	30,7%
remuneração por resultados	81	30,0%
remuneração por habilidades	50	18,5%
outro	3	1,1%
TOTAL OBS.	270	

A participação nos lucros e resultados obteve 58,2% de representação, sendo que 61,2% são do sexo masculino; 46,5% têm entre 18 e 22 anos; 58,9% estão entre o 1º e o 5º semestre; 52,2% estão efetivados; e 63, 1% dos alunos estão há menos de um ano na empresa que trabalham.

A remuneração por desempenho foi a segunda mais citada com 49,3% dos respondentes, sendo 61,7% do sexo masculino; estando 51,9% entre o 6º e o 10º semestre; tendo 45,1% entre 18 e 22 anos; 51,1% efetivados; 63,2% trabalhando há menos de um ano na empresa.

Cabe salientar, que na análise anterior os alunos que são remunerados por desempenho são os mais motivados a aumentar a sua produtividade.

Os bônus e as gratificações foram a terceira forma de remuneração mais citada, com 35,6% dos alunos optando por essa alternativa. Desses alunos, 66,7% são do sexo masculino; 41,7% têm entre 23 e 27 anos; estando 56,3% entre o 1º e o 5º, efetivados e há menos de um ano na empresa.

Percebe-se também que na análise anterior a remuneração por competência obteve a maior concordância como sendo uma remuneração motivadora e foi considerada a remuneração que mais motiva a obter um desempenho melhor. Então se pode dizer que não foi considerada uma das formas de remuneração mais motivadora pelos alunos, somando apenas 23,3% da preferência dos alunos, por ser considerada uma forma injusta de retribuir a contribuição prestada à empresa e devido ao fato obter maior grau de discordância em relação a tornar a vida fora do trabalho melhor.

6.2.3 Motivação

Em outra questão da pesquisa realizada, os alunos foram questionados sobre o grau de importância (muito importante, importante, indiferente, pouco importante e não importante) que determinadas situações de incentivo teriam sobre o desempenho do seu trabalho.

A tabela 12 mostra a distribuição de importância que cada item teve.

Esses itens foram discriminados em uma lista fechada, com a possibilidade de o respondente adicionar outra situação, mas nenhuma outra situação foi citada.

Abaixo será apresentada a maior representação que cada item obteve e no final se verificará os três itens que os alunos julgam mais motivadores.

Tabela 12 – Situações de Incentivo

SITUAÇÕES	Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Não é Importante
Resultado desafiador	37,8%	47,8%	10,0%	2,6%	1,5%
Recompensas recebidas	53,7%	38,2%	5,2%	1,9%	0,7%
Possibilidade de alcançar resultados	47,4%	43,3%	6,3%	1,1%	1,5%
Tratamento justo	61,9%	26,7%	8,2%	2,2%	0,7%
Alcance de metas estabelecidas	30,7%	48,9%	13,7%	3,3%	2,2%
Feedback quanto ao seu progresso	44,8%	37,8%	15,6%	0,7%	0,7%
Desejos pessoais	48,2%	35,9%	13,0%	1,1%	0,7%
Autonomia na realização das tarefas	38,5%	42,6%	17,0%	1,5%	0,0%
Status / valorização social	27,8%	40,0%	24,1%	6,7%	1,1%
Ganhos financeiros	58,2%	33,0%	5,6%	0,7%	1,9%
Aprendizado	63,3%	28,9%	5,2%	2,2%	0,0%
Possibilidade de ascender na hierarquia	56,7%	31,5%	7,0%	2,6%	1,1%
Localização geográfica favorável da organização	13%	37,8%	27,8%	14,4%	6,3%
Jornada compatível com as necessidades de tempo livre para lazer e para estudos	42,6%	39,6%	9,3%	6,3%	1,9%
Possibilidade de desenvolvimento de competências e habilidades	43,0%	47,8%	6,7%	2,2%	0,0%
Possibilidade de auto-realização	62,2%	27,0%	7,0%	1,5%	1,1%
Oportunidade de realizar um trabalho relevante e significativo	49,3%	36,3%	10,0%	3,0%	1,1%

- 47,8% dos alunos julgam que um resultado desafiador é importante no desempenho do seu trabalho.

Sentir-se desafiada a comprovar a sua eficiência, traz grande satisfação motivacional para pessoas que são atraídas por resultados desafiadores, onde devem vencer obstáculos para chegar ao domínio da situação. (BERGAMINI, 1997, p.124)

- 53,7% acham que as recompensas recebidas são muito importantes no desempenho do seu trabalho.

Segundo Marras (2000, p.37) diante da questão do que fazer, a resposta do indivíduo é proporcional ao que efetivamente deve receber em troca ao terminar uma missão e também aos níveis de expectativa em relação ao que deve receber.

- 47,4% acham muito importante no desempenho do seu trabalho, a possibilidade de alcançar resultados.

Spector (2005, p. 292) diz que as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará nos resultados que desejem.

- 61,9% acham o tratamento justo muito importante no desempenho do seu trabalho.

Segundo Bergamini (1997, p.127), sentir que há coerência e justiça o tratamento das pessoas, priorizando o reconhecimento justo do valor da contribuição profissional do funcionário, traz grande satisfação motivacional,

- 48,9% acham que o alcance de metas pré-estabelecidas é importante no desempenho do seu trabalho.

Para Spector (2005, p. 302), a fixação de metas pode ser uma eficiente forma de manter ou aumentar o desempenho no trabalho, uma vez que as pessoas empenharão mais esforços para atingir seus objetivos.

- 44,8% acham que o *feedback* quanto ao seu progresso muito importante no desempenho do seu trabalho.

Conforme Spector (2005, p. 306), avaliar o *feedback* sobre o seu desempenho pode motivar a pessoa a agir, modificando o seu comportamento, se o seu progresso for insuficiente.

- 48,2% acham muito importante no desempenho do seu trabalho, os desejos pessoais.

Conforme Chiavenato (1997, p. 179) a participação das pessoas na empresa “depende diretamente da idéia de que elas têm a respeito de como a empresa poderá ajudá-la a alcançar seus objetivos individuais.” Acreditando nisso, os indivíduos permanecem e contribuem com a organização.

- 42,6% acham a autonomia na realização de tarefas importante para o desempenho do seu trabalho.

Chiavenato (1997, p.102) diz que a o novo desenho dos cargos “presume que é através da utilização da capacidade de autodireção e de autocontrole que as pessoas obtêm satisfação”.

- 40% acham importante no desempenho do seu trabalho, o *status* ou a valorização social.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.73), a “função exercida estabelece a remuneração do indivíduo e assim, a qualidade da sua vida financeira”. Encontrando no trabalho, sua realização pessoal e seu status social.

- 58,2% acham muito importantes os ganhos financeiros para o desempenho do seu trabalho.

The Hay Group (1997, p.19) afirma que o dinheiro direciona o comportamento dos indivíduos. E diz mais:

Um programa de remuneração bem-feito, que esteja plena e adequadamente alinhado com valores e a cultura da empresa, faz maravilhas pela auto-estima e vontade de aprender, para não mencionar o desempenho.

- 63,3% acham o aprendizado muito importante no desempenho do seu trabalho.

Para Senge (1997, p.345) os gerentes devem estimular nos funcionários o desenvolvimento de uma mentalidade organizacional de aprendizado contínuo, e ter isso como sua principal vantagem. É importante para o futuro de uma organização capacitar seus empregados e desenvolver a inteligência coletiva da organização.

- 56,7% acham a possibilidade de ascender na hierarquia muito importante para o desempenho do seu trabalho.

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.284), as políticas de promoção pessoal servem para “recompensar os funcionários pelo desempenho e destina-se a incentivá-los a continuar seus esforços”. Também dá razão para que outros funcionários se esforcem semelhantemente para conseguir uma promoção.

Para que essas políticas atinjam um valor motivacional elas devem ser conhecidas pelos funcionários.

- 37,8% acham importante a localização geográfica favorável da empresa onde trabalham.

Aspectos como a facilidade de transporte, possibilidade de estacionamento, localização na região central aos interesses do funcionário, podem afetar a decisão quando as pessoas estão a procura ou na dúvida de trocar de emprego.

- 42,6% acham muito importante uma jornada compatível com as necessidades de tempo livre para o lazer e para os estudos.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.19) empresas tem buscado facilitar a vida familiar, incluindo horário não convencional, trabalho em tempo parcial, licenças, etc. Essas empresas consideram que acomodar as necessidades e circunstâncias dos funcionários é uma maneira poderosa de atrair e reter bons profissionais.

- 47,8% acham a possibilidade de desenvolvimento de competências e habilidades importante.

Milkovich e Boudreau (200, p.338) dizem que o desenvolvimento é um processo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los membros valiosos da organização.

- 62,2% acham que a possibilidade de auto-realização é muito importante para o desempenho do seu trabalho.

A necessidade de auto-realização, para Bergamini (2008, p.162), cria no indivíduo uma energia ou capacidade de luta a fim de vencer barreiras que podem dificultar ou impedir o atendimento dessa necessidade.

- 49,3% acham a oportunidade de realizar um trabalho relevante e significativo muito importante no desempenho do seu trabalho.

Bergamini (1997, p.123) diz que as pessoas motivadas pela participação estão sempre disponíveis para prestar ajuda, são idealistas e assumem a responsabilidade quando estão envolvidas em causas importantes. Situações como usar seus talentos para o desenvolvimento da empresa, trazem grande satisfação motivacional.

6.2.4 Os três principais incentivos

Tabela 13 – Os três principais incentivos

Os 3 principais	Freq.	%
resultado desafiador	38	14,1%
recompensas recebidas	66	24,4%
possibilidade de alcançar resultados	16	5,9%
tratamento justo	69	25,6%
alcance de metas estabelecidas	12	4,4%
feedback quanto ao seu progresso	44	16,3%
desejos pessoais	48	17,8%
autonomia na realização das tarefas	39	14,4%
status / valorização social	19	7,0%
ganhos financeiros	116	43,0%
aprendizado	71	26,3%
possibilidade de ascender na hierarquia	92	34,1%
localização geográfica favorável da organização	3	1,1%
jornada compatível com as necessidades de tempo livre para lazer e para estudo	67	24,8%
possibilidade de desenvolvimento de competências e habilidades	68	25,2%
possibilidade de auto-realização	41	15,2%
oportunidade de realizar um trabalho relevante e significativo	1	0,4%
outro	0	0,0%
TOTAL OBS.	270	

Ao serem questionados quais seriam os 03 principais itens (dentre os dispostos anteriormente) que mais motivam/incentivam seu desempenho no trabalho, 43% dos respondentes citaram os ganhos financeiros; a possibilidade de ascender na hierarquia obteve uma representação de 34,1%; 26,3% citaram o aprendizado; 25,6% citaram o tratamento justo; a possibilidade de desenvolvimento de competências e habilidades teve representação de 25,2%; a jornada compatível com as necessidades de tempo livre para lazer e estudo teve uma representação de 24,8%; as recompensas recebidas foram citadas 24,4%; os desejos pessoais tiveram 17,8% de representação; 16,3% citaram o feedback quanto ao seu progresso; a possibilidade de auto-realização teve uma representação de 15,1%; 14,4% citaram a autonomia na realização da suas tarefas; e 14,1% citaram o resultado desafiador.

Os itens que tiveram menos importância entre os itens que mais motivariam/incentivariam são: o status/valorização social representando apenas 7%;

a possibilidade de alcançar os resultados foi citada por 5,9%; o alcance de metas estabelecidas obteve a representação de 4,4%; 1,1% citaram a localização geográfica favorável da organização; e apenas 0,4% citaram a oportunidade de realizar um trabalho relevante e significativo.

Analisando esses dados, percebemos que os 03 principais itens, são os ganhos financeiros, a possibilidade de crescimento na hierarquia da organização e o aprendizado que adquirem no desempenho de seu trabalho.

O perfil dos respondentes que julgam ganhos financeiros como sendo uns dos principais itens motivadores/incentivadores é formado por 55,2% do sexo masculino; 49,1% entre 18 e 22 anos, 56%, estão entre o 6º e o 10º semestre e já estão efetivados e 58,6% estão há menos de um ano na empresa onde trabalha.

Os alunos que citaram a possibilidade de crescimento na hierarquia da organização como sendo uns dos três principais itens motivadores/incentivadores do desempenho de seu trabalho, 43,5% deles têm entre 18 e 22 anos, 64,1% são do sexo masculino, 51% encontram-se entre o 1º e o 5º semestre, 55,4% estão efetivados e 65,2% estão há menos de um ano na empresa.

Os respondentes que acham o aprendizado uns dos principais itens motivadores/incentivadores têm o seu perfil formado por 57,8% do sexo masculino; 66,2% entre 18 e 22 anos, estando 56,4% entre o 1º e o 5º semestre; 59,8% encontram-se estagiando e 74,7% estão há menos de um ano na empresa.

Analisando esses perfis pode-se perceber que apesar de jovens, a maioria dos alunos que consideram os ganhos financeiros como um dos principais itens incentivadores, se encontra nos últimos semestres da graduação. Por já estarem na parte final da faculdade, estão se encaminhando para uma vida com grandes responsabilidades e planos, onde as recompensas financeiras têm uma importância elevada.

Em contra partida, os alunos que estão nos primeiros semestres e estão estagiando, dão grande importância para o aprendizado. Quando começam a sua vida profissional, as pessoas tendem dar mais valor a experiências, oportunidade de conhecimentos, e crescimento e o estágio é uma fonte enriquecedora de aprendizado.

Já o perfil dos alunos que acham a possibilidade de ascender na hierarquia um dos principais motivadores/incentivadores do desempenho, apesar de ainda

estarem no começo da faculdade, já estão efetivados. Assim, já passaram pela fase do aprendizado e agora almejam crescer profissionalmente, ganhar reconhecimento dentro do ambiente de trabalho e adquirir segurança no emprego.

Outra análise importante a se fazer, é que nas respostas da questão apresentada anteriormente, a respeito da importância dos incentivos, os alunos julgaram como de maior importância (muito importante) o aprendizado (63,3%); a possibilidade de auto-realização (62,2%); o tratamento justo (61,9%); os ganhos financeiros (58,2%); a possibilidade de ascender na hierarquia (56,7%); as recompensas recebidas (53,7%); a oportunidade de realizar um trabalho relevante e significativo (49,3%); os desejos pessoais (48,2%); a possibilidade de alcançar resultados (47,7%); o *feedback* quanto ao seu progresso (44,8%); e a jornada compatível com o tempo livre para lazer e estudo (42,6%).

Nota-se que o aprendizado é tido como um fator de muita importância e também como um dos principais incentivadores do bom desempenho profissional dos alunos. Mas percebe-se que existem alguns itens mais importantes do que os ganhos financeiros e a possibilidade de ascender na hierarquia, tidos como dois dos três principais incentivadores do desempenho dos alunos no trabalho. A possibilidade de auto-realização e o tratamento justo são esses itens considerados mais importantes.

A auto-realização é uma forma de sucesso intrínseca de cada indivíduo, é a busca que a pessoa faz, na tentativa de realizar seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente. Essa busca é um grande fator da motivação humana, seja ela profissional ou pessoal. Segundo Chiavenato (2004, p. 85), as necessidades de auto-realização, somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (como o sentimento de realização). Nas situações de trabalho elas podem se apresentar sob forma de: sentimento de satisfação pelo bom ambiente; sentimento de realização por metas pessoais e organizacionais alcançadas; sentimento de comprometimento no trabalho; e oportunidade de crescimento e valorização do potencial da própria pessoa.

O tratamento justo pode-se considerar como de muita importância, pois as pessoas valorizam a justiça e são motivadas a mantê-la no relacionamento entre elas mesmas e entre elas e as organizações. Quando comparam a razão entre resultado recebido e a sua contribuição prestada, as pessoas querem sentir-se

satisfeitas com o retorno recebido. Esse retorno pode ser através de recompensas, valorização pessoal, salário, reconhecimento, bom tratamento, etc.

6.3 OUTROS FATORES

No final da pesquisa, os alunos respondentes poderiam sugerir outros fatores que motivariam/incentivariam o desempenho de suas atividades profissionais.

O ambiente de trabalho (abrangendo o bom relacionamento com a equipe, com colegas, chefia) foi o que mais teve representações como sendo um fator que motivaria/incentivaria os alunos no desempenho de seu trabalho.

O clima organizacional, sendo o ambiente interno e humano da organização, influencia a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho. Ele gera expectativas e conseqüências de diferentes ações, as pessoas esperam certas recompensas de acordo com a sua percepção do clima organizacional, estimulando a produtividade e a satisfação (Chiavenato, 1997, p.53).

Milkovich e Boudreau (200, p.474) dizem que as empresas que mantêm bom relacionamento com os empregados, “criam um clima no qual todos os empregados possam desempenhar suas funções com o melhor de suas habilidades e contribuir criativamente para a organização”

O reconhecimento também foi citado por diversos alunos. Podendo esse reconhecimento ser expresso por escrito, dito perante os outros funcionários, através de premiações, homenagens.

Fatores como o horário de trabalho flexível, a possibilidade de capacitação (estudos, palestras, treinamentos), estabilidade e acompanhamento psicológicos dos funcionários foram citados pelos alunos como outras formas que motivam/incentivam o seu desempenho no trabalho.

Bergamini (2008, p.162), diz que se a empresa e o indivíduo se acham ligados e atuam num mesmo cenário, “no momento em que a empresa consiga identificar seus objetivos e os objetivos daqueles que nela trabalham, dar-se-á o aproveitamento conjunto de forças e o aumento da possibilidade de realização”.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora ainda existam muitos outros fatores a se considerar quando se fala em motivação e remuneração, um sistema remuneratório bem elaborado, de acordo com os interesses da empresa em conjunto com os dos funcionários, pode atrair e manter pessoas altamente qualificadas, recompensar justamente os serviços prestados e motivar os funcionários a serem cada vez mais produtivos.

Os alunos da graduação da Escola de Administração da UFRGS, em sua maioria, recebem a remuneração tradicional. Também se encontram entre os tipos de remuneração mais recebidos pelos alunos a participação nos lucros e resultados, a remuneração por resultados e os bônus e gratificações.

De acordo com os dados coletados e com as análises feitas, pode-se considerar que a maioria dos alunos está satisfeita com a forma de remuneração adotada pela empresa e a considera compatível com o que o mercado oferece. Mas não a consideram motivadora e sentem-se retribuídos injustamente.

Os alunos acham as recompensas recebidas, em troca do esforço prestado à organização, satisfatórias, e acham também que as empresas valorizam as competências dos seus profissionais e que elas recompensam as metas estabelecidas. Sentem-se motivados para trabalhar, obter um desempenho melhor nas suas atribuições e aumentar a sua produtividade.

Os alunos também estão, em sua maioria, satisfeitos com a sua qualidade de vida e acham que a sua remuneração torna a vida fora do trabalho melhor.

Assim, a cerca dos objetivos desse trabalho, pode-se avaliar que a remuneração para os alunos da graduação da Escola de Administração da UFRGS não é a principal fonte motivadora de seu desempenho, haja vista que os alunos se sentem motivados para trabalhar e melhorar sua produtividade, mas não consideram a remuneração que recebem motivadora. A remuneração é algo garantido e, assim, pode perder seu poder motivacional, porém, pode impedir o surgimento de insatisfações no trabalho.

A remuneração quando percebida como injusta provavelmente acarretará insatisfação e, conseqüentemente desmotivará o trabalhador para o exercício de suas funções. Assim, o fato de os alunos se sentirem retribuídos de forma injusta,

não é relacionada somente a remuneração que recebem, pois se sentem motivados a exercer suas atribuições e estão satisfeitos com as recompensas recebidas.

Pode-se, então, associar esse pensamento de retribuição injusta a outros fatores. Com a análise da importância dada, pelos alunos, a certos fatores de incentivo, observa-se que o aprendizado, a auto-realização, a ascensão na hierarquia organizacional, a realização de um trabalho importante, os desejos pessoais, o alcance de resultados, o *feedback* e a jornada de trabalho são de muita importância para o desempenho de suas funções. Portanto, a falta ou o mau uso de algum desses fatores quando usados para retribuir o trabalhador pode ser a causa do sentimento de injustiça presente entre os alunos.

Na percepção dos alunos as formas de participação nos lucros e resultados, a remuneração por desempenho e os bônus e gratificações são as três formas de remuneração mais motivadoras. Mas cabe ressaltar que a remuneração por competências foi bem conceituada na inter-relação de recompensas, motivação e remuneração, feita a partir da análise dos dados coletados.

Já a forma de remuneração que foi considerada a mais insatisfatória e menos motivador/incentivadora, foi a participação acionária.

Quanto aos aspectos mais importantes para o desempenho de suas funções, os alunos julgaram os ganhos financeiros, a possibilidade de ascender na hierarquia e o aprendizado como sendo os principais.

Perceberam-se também diferenças de perfil na escolha desses aspectos. Os alunos que estão no início da faculdade e estagiando estão mais interessados no aprendizado e no desenvolvimento profissional que as empresas podem oferecer. Os alunos que já estão efetivados, mesmo nos primeiros semestres da faculdade, almejam crescer profissionalmente, ocupar cargos superiores dentro da empresa. Já os que estão na etapa final do curso, e em sua maioria encontram-se efetivados, são incentivados pelas recompensas financeiras que recebem.

Assim, não se pode julgar a remuneração como um fator indiferente quanto à motivação do aluno, uma vez que os ganhos financeiros são um dos itens que compõem a remuneração e eles são considerados como uma das principais formas de incentivo para o desempenho do trabalho do aluno.

Este trabalho também possibilitou verificar que os alunos também dão muita importância à promoção para níveis superiores dentro da hierarquia da empresa.

Eles se interessam pela possibilidade de crescimento profissional, de reconhecimento pelo trabalho prestado, e consideram isso como fatores que melhoram o seu desempenho.

O aprendizado, também tem grande importância para os alunos, principalmente por estarem começando suas vidas profissionais, e almejam se tornar grandes e promissores executivos do mercado.

Cabe as organizações proporcionar situações que despertem no funcionário a motivação para o desempenho de suas tarefas, para a comunicação com seus colegas e com os próprios gerentes. Pois, mesmo que a aprendizagem ocorra no interior do indivíduo, tem-se a construção do conhecimento na diversidade e na qualidade das suas relações. Assim, as empresas devem gerar oportunidades ao aluno para que ele seja induzido a um esforço intencional, visando resultados individuais e organizacionais.

Importante ressaltar que o presente estudo encontrou algumas limitações. Quando perguntados o tipo de remuneração adotado pela empresa em que trabalham, os alunos tinham a opção de sugerir outra forma além das propostas no questionário. Dez alunos marcaram essa opção, mas apenas três alunos informaram que o trabalho que prestavam as empresas era voluntário, ou seja, não recebiam nenhuma forma de remuneração. Tal fato impediu que análises fossem feitas a respeito.

Outra limitação foi o fato de que em algumas afirmativas, os alunos tiveram uma representação bem uniforme dividida entre os graus de concordância e discordância, o que não permitiu uma análise bem clara a respeito do assunto. Nesse caso, o ideal seria a realização de novas pesquisas, de cunho mais qualitativo com os alunos para que o assunto fosse aprofundado.

Importante lembrar também que os alunos da Escola de Administração da UFRGS em sua maioria vêm de escolas particulares e pertencem à classe média. Caso fosse feito em outra universidade, onde o perfil dos alunos fosse diferente, possivelmente os resultados da pesquisa seriam diferentes.

Outros fatores importantes que foram trazidos pelos alunos, os quais a pesquisa apresentada não abrangeu de maneira direta, foram o ambiente de trabalho, o clima organizacional, o reconhecimento dos superiores, o relacionamento entre colegas e entre esses e sua chefia.

Assim, esses temas ficam de sugestão para interessados em adquirir um aprofundamento maior nesses assuntos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BINOTTO, Erlaine. Remuneração estratégica: uma forma transparente de administrar. Tendências em recursos humanos. In: **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001. p. 119-139

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BROXADO, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas**. Rio de Janeiro: ABRH: Qualitymark, 2001.

BREDA, Karine Cunha. **Critérios seguidos pelos alunos da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul na escolha de um estágio profissional**. 2006.129 f. Trabalho de conclusão de Curso de Graduação em Administração – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE L. C., **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras**. DELPHI RH 2010. Disponível em: <http://www.fia.com.br/portalfia/Default.aspx?idPagina=7708>. Acessado em 05 jun. 2010.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 2002.

FLEURY, P.F. **Modernização e emprego no Brasil**: trajetórias de ajustes na década de 90. Rio de Janeiro: Anpad, 1997.

FOCHESATTO, Sidnei Alberto. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul**. 2002. 136 f. Dissertação (mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMEZ-MEJÍA, Luis R.; MARÍN, Gregorio S. **La retribucion y los resultados de La organización**: investigación y práctica empresarial. Madrid: FT Prentice Hall, 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.3, p.10-19, julho/agosto de 1997.

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

HERZBERG, F. **Como se faz para motivar um funcionário**. in Biblioteca Harvard de Administração. São Paulo: Editora Abril, 1975.

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

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 12 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MILKOVICH, G. e BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SARSUR, Amyra M. Empresabilidade como uma “nova” gestão de recursos humanos. In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SENGE, Peter. O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Thomson, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

WOOD JR, Thomas; PICARRELI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica**: a nova vantagem competitiva. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Remuneração Estratégica**: a nova vantagem competitiva. RAE Light, 1995, v.35, n.4, p.25. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=3305>
Acesso em: 05 jun. 2010.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO



Prezados colegas, este questionário tem como objetivo ser utilizado como parte integrante do trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração da aluna Ingrid Winck Gava cujo tema é REMUNERAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA OS ALUNOS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS. Desde já agradeço a sua participação!

1. Gênero Masculino Feminino

2. Qual a sua idade?

<input type="checkbox"/>	entre 18 e 22 anos
<input type="checkbox"/>	entre 23 e 27 anos
<input type="checkbox"/>	acima de 28 anos

3. Qual o semestre que você está cursando?

<input type="checkbox"/>	1º	<input type="checkbox"/>	5º	<input type="checkbox"/>	9º
<input type="checkbox"/>	2º	<input type="checkbox"/>	6º	<input type="checkbox"/>	10º
<input type="checkbox"/>	3º	<input type="checkbox"/>	7º		
<input type="checkbox"/>	4º	<input type="checkbox"/>	8º		

4. Atualmente você:

<input type="checkbox"/>	Não trabalha
<input type="checkbox"/>	Não está trabalhando mas já trabalhou/estagiou.
<input type="checkbox"/>	Está estagiando
<input type="checkbox"/>	Está efetivado

5. Se estiver trabalhando ou já trabalhou, há quanto tempo está na empresa?

<input type="checkbox"/>	Há menos de 01 ano
<input type="checkbox"/>	Mais de 01 ano até 03 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 03 anos até 5 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 5 anos

6. Quais dos modelos de remuneração listados abaixo a empresa que você trabalha/trabalhou adota?

<input type="checkbox"/>	Remuneração tradicional
<input type="checkbox"/>	bônus e gratificações
<input type="checkbox"/>	comissões
<input type="checkbox"/>	Benefícios adicionais (além dos estabelecidos em lei)
<input type="checkbox"/>	participação acionária
<input type="checkbox"/>	remuneração por resultados (alcance de metas)
<input type="checkbox"/>	remuneração por desempenho
<input type="checkbox"/>	participação nos lucros e resultados
<input type="checkbox"/>	remuneração por habilidades
<input type="checkbox"/>	remuneração por competências
<input type="checkbox"/>	outro:

7. Preencha o quadro abaixo, conforme grau de importância dos itens que mais motivam/incentivam o desempenho do seu trabalho.

1	2	3	4	5
Muito Importante	Importante	Indiferente	Pouco Importante	Não é Importante

	1	2	3	4	5
1. resultado desafiador					
2. recompensas recebidas					
3. possibilidade de alcançar resultados					
4. tratamento justo (contribuição x recompensa)					
5. alcance de metas estabelecidas					
6. feedback quanto ao seu progresso					
7. desejos pessoais (necessidades internas)					
8. autonomia na realização das tarefas					
9. status / valorização social					
10. ganhos financeiros					
11. aprendizado					
12. possibilidade de ascender na hierarquia					
13. localização geográfica favorável da organização					
14. jornada compatível com as necessidades de tempo livre para lazer e para estudos					
15. possibilidade de desenvolvimento de competências e habilidades					
16. possibilidade de auto-realização					
17. oportunidade de realizar um trabalho relevante e significativo					
18. outro:					

8. Cite os 03 principais dos arrolados na questão anterior:

Nº: _____

Nº: _____

Nº: _____

9. Em relação a você e sua empresa indique seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Em partes	Nem discordo Nem concordo	Concordo Em partes	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
Você se sente satisfeito com a forma de remuneração que a sua empresa oferece.					
Você se sente satisfeito com as recompensas oferecidas pela empresa em troca do seus esforço					
Você se sente motivado a obter um desempenho melhor nas suas atribuições.					
A remuneração oferecida pela sua empresa é motivadora.					
Você está satisfeito com a sua qualidade de vida.					
Você se sente retribuído justamente em relação a sua contribuição para a empresa.					
Sua remuneração torna sua vida melhor fora do trabalho.					
Você se sente motivado para trabalhar.					
Você cumpre suas tarefas como se estivesse fazendo um favor a sua empresa					
Você se sente motivado a aumentar a sua produtividade.					
Sua permanência na empresa é devida ao salário que você ganha.					
Bons trabalhadores saem da sua empresa por causa da remuneração oferecida pela concorrente.					
Sua empresa valoriza as competências dos seus profissionais.					
Sua empresa recompensa o atendimento das metas estabelecidas.					
A remuneração da sua empresa é compatível com o que o mercado oferece.					

10. Quais dos modelos de remuneração que você acredita que mais o motivaria/incentivaria no desempenho de suas atividades profissionais? Marque 03 dos arrolados abaixo:

remuneração por desempenho
bônus e gratificações
participação nos lucros e resultados
remuneração tradicional
remuneração por competências
participação acionaria
comissões
benefícios adicionais (além dos estabelecidos em lei)
remuneração por resultados (alcance de metas)
remuneração por habilidades
outro:

11. Quais seriam outros fatores motivacionais, não citados neste questionário, que você considera como importantes para o desempenho de suas atividades profissionais?
