

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

***OS PLANOS DE INCENTIVOS E RECOMPENSAS
COMO FATORES DE MOTIVAÇÃO:
ESTUDOS DE CASO NAS DUAS MAIORES EMPRESAS DO
RAMO METAL-MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL***

SIDNEI ALBERTO FOCHESTATTO

Porto Alegre, 2002

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

OS PLANOS DE INCENTIVOS E RECOMPENSAS
COMO FATORES DE MOTIVAÇÃO:
ESTUDOS DE CASO NAS DUAS MAIORES EMPRESAS DO
RAMO METAL-MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL

Sidnei Alberto Fochesatto

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

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Tania Nunes da Silva

Porto Alegre, 2002

À minha esposa Luciane que dedicou muita compreensão e incentivo. Aos meus amados filhos Felipe e Ana Carolina que vieram ao nosso convívio para dar mais luz à minha vida. Minhas fontes de inspiração para continuar a busca pelo crescimento. Aos meus pais, pelos valores que foram passados e não mediram esforços para minha formação pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

A professora Dra. Tania Nunes da Silva, minha orientadora, dedico minha gratidão por todo apoio no meu trabalho, pela paciência, disponibilidade, dedicação e profissionalismo.

À Universidade de Caxias do Sul, por oportunizar minha participação em mais esta atividade, que propiciou meu crescimento pessoal e profissional e por ter disponibilizado sua estrutura para que eu pudesse realizar as atividades necessárias para a conclusão deste Mestrado.

Ao amigo Nelson Branchi, colega do Mestrado e da Universidade de Caxias do Sul, que muito me apoiou com informações e contribuiu em muito na definição deste tema.

Ao amigo Carlos Daniel Romanzini, colega do Mestrado, profundo conhecedor de informática, pelas incontáveis vezes que se dispôs a ajudar na elucidação de problemas e troca de idéias no decorrer do curso.

Aos professores do PPGA que muito contribuíram para este momento, dedicando momentos valiosos para transmitir seus conhecimentos.

Às duas empresas que fizeram parte deste trabalho, permitindo a liberação de informações e dos funcionários para que participassem da pesquisa.

Aos Amigos Rubens Bizi e Rui Bueno pelo apoio, abrindo as portas em suas empresas para que este projeto pudesse ser concluído.

Aos amigos Paulo Smidt, Maria Tereza Casagrande, Irina Ebrehardt, Ricardo Pedron e todas aquelas pessoas que dispuseram seu tempo para que este trabalho se concretizasse.

Aos colegas de mestrado, que propiciaram a troca de idéias e experiências e por terem sido preciosos interlocutores, não só para os assuntos acadêmicos, mas nos momentos de angústia no decorrer do curso e no processo de elaboração do trabalho.

RESUMO

Os planos de Incentivos e Recompensas, tema deste trabalho, apresentado através de estudos de caso de duas empresas do ramo metal-mecânico, situadas em Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul, buscou retratar a forma como as duas empresas estão tratando a relação, a partir da percepção de seus membros, do retorno que os planos de Incentivos e Recompensas oferecidos a seus colaboradores trazem às mesmas. O presente trabalho procurou relacionar aspectos teóricos ligados à variedade de Modelos de Gestão disponíveis aos Administradores na tarefa de lidar com o comportamento humano, identificando através do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos as necessidades organizacionais, contribuindo dessa maneira no processo participativo. Outro aspecto que é evidenciado são os programas de Remuneração Estratégica e Benefícios que visam, fundamentalmente, provocar mudanças favoráveis nos resultados da empresa. A Motivação também está presente neste trabalho, já que ela trata uma variedade de aspectos comportamentais, sendo inegável o fato de que a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. A análise dos fatores extrínsecos e intrínsecos também é evidenciada já que, as atividades intrinsecamente motivadas são aquelas às quais não existe recompensa aparente, exceto as atividades em si mesmas, enquanto que as pessoas demonstram engajar-se a essas atividades em seu próprio benefício e não porque as levem a recompensas extrínsecas, ou seja, a ganhos materiais. Os procedimentos metodológicos utilizados no estudo dos casos foram de natureza exploratória e descritiva e de resultados não-conclusivos, e foram desenvolvidos em três etapas distintas: a primeira partiu de um levantamento junto às áreas de Recursos Humanos das empresas pesquisadas, sobre os tipos de Incentivos e Recompensas e Benefícios que as mesmas oferecem a seus funcionários; a segunda e a terceira etapas consistiram na aplicação de questionários com questões fechadas e com algumas questões para verificar o perfil dos funcionários. O instrumento foi aplicado aos níveis Estratégicos, Táticos e Operacionais, e a escolha dos sujeitos que responderam aos questionários foi através de amostragem estratificada proporcional. Para assegurar a representatividade em relação às propriedades adotadas como critérios para estratificação foram utilizadas as variáveis: níveis (Estratégicos, Táticos e Operacionais), escolaridade e sexo. Os resultados da pesquisa indicam que os Incentivos e Recompensas são utilizados como forma de motivação na empresa Y; entretanto, na empresa X, esse entendimento não se repete. Quanto ao aspecto da melhoria da produtividade, constata-se que os funcionários de ambas as empresas entendem que os Planos de Incentivos e Recompensas contribuem para a melhoria da mesma.

Palavras-chave: incentivos, recompensas, motivação.

ABSTRACT

This work, which focuses on the Incentive and Reward Plans, and which is presented by means of case studies of two companies of the metal-mechanic sector in Caxias do Sul, in the State of Rio Grande do Sul, intends to show how these two companies, based on the view of their employees, have been treating the return they get from the Incentive and Reward plans. Besides that, it also focuses on the theoretical aspects related to the several Management Models which are available to the managers concerning human behavior, by identifying the company's needs through the Estrategic Planning of Human Resources and contributing, in this way, to the participation process. Another aspect that was dealt with concerns the programs of Strategic Remuneration and Benefits whose purpose is, basically, to cause favourable changes in the company's results. Motivation is also present in this work, because it has to do with a variety of behavioural aspects and because of the fact that the different interests noticed among individuals lead us to believe that people do not do the same things for the same reasons. The analysis of the extrinsic factors is also taken into consideration, keeping in mind that the activities for which people are intrinsically motivated are those that do not give them any other reward apart from the activities themselves. People seem to engage in such activities for their own benefit and not because they can get any extrinsic reward or material gains from them. The methodological procedures used in the case studies had an exploratory, descriptive nature and non-conclusive results, being carried out in three different stages: the first being developed at the Human Resource Departments of the researched companies by means of a survey on the kinds of Incentives, Rewards and Beneficts that those companies offer to their employees; the second and third stages consisting of questionnaires with closed, not open-ended questions as well as of some questions intended to check the profile of the employees. The instrument was applied at Strategic, Tatic and Operational levels and the choice for the subjects that answered the questionnaire was made considering a stratified proportional sampling. To assure representation in relation to the properties adopted as criteria for the stratification, the following variables have been used: levels (Strategic, Tatic and Operational), education and sex. The results of the survey show that the Incentives and Rewards are used as motivational factors in company Y; whereas in company X such understanding is not repeated. As to the aspect of improvement of productivity, it is observed that the employees of both companies believe in the contribution of the Incentives and Rewards Plans contribute for its improvement.

Key words: incentives, rewards, motivation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	16
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 MODELOS DE GESTÃO	21
2.2 ESTRATÉGIA EM RECURSOS HUMANOS.....	28
2.2.1 Planejamento Estratégico de Recursos Humanos	29
2.2.2 Principais Diretrizes Estratégicas da Administração de Recursos Humanos	32
2.3 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA E BENEFÍCIOS.....	33
2.3.1 Remuneração por Habilidade	33
2.3.2 Participação Acionária	34
2.3.3 Distribuição de Ganhos.....	34
2.3.4 Distribuição de Lucros.....	34
2.3.5 Remuneração por Resultados	34

2.3.6 O Papel da Remuneração na Mudança Organizacional.....	35
2.3.7 Programa de Benefícios	36
2.3.8 Benefícios Flexíveis.....	37
2.4 INCENTIVOS E RECOMPENSAS	38
2.4.1 Eqüidade	41
2.4.2 Comportamento Organizacional e o Desempenho	42
2.4.3 As Recompensas Mudam o Comportamento?.....	45
2.4.4 As Recompensas Melhoram o Desempenho?.....	47
2.4.5 Programas de Reconhecimento.....	47
2.4.6 Recompensas e Satisfação dos Funcionários.....	49
2.4.7 Uma Boa Recompensa Rende Muito.....	50
2.4.8 Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas	52
2.5 MOTIVAÇÃO	54
2.5.1 A Motivação Extrínseca	60
2.5.2 A Motivação Intrínseca.....	62
2.5.3 Condicionamento nas Organizações	64
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	66
3.1 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA A COLETA DE DADOS.....	68
3.2 PLANO AMOSTRAL E POPULAÇÃO.....	69
3.3 PLANO DE COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS.....	72

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	75
4.1 DADOS SOBRE O SETOR METAL-MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL	75
4.2 DADOS SOBRE AS EMPRESAS SELECIONADAS	76
4.2.1 Perfil da População	77
4.3 PROGRAMAS DE INCENTIVOS E RECOMPENSAS DAS EMPRESAS X e Y	79
4.3.1 Empresa X	80
4.3.2 Empresa Y	86
4.3.3 Análise e Interpretação dos Dados Coletados	90
4.3.3.1 Análise do perfil dos funcionários das empresas X e Y	90
4.3.3.2 Análise dos incentivos e recompensas oferecidos pelas empresas X e Y	95
4.3.3.3 Análise dos benefícios oferecidos pelas empresas X e Y	97
4.3.3.4 Resultado do subgrupo Benefícios	102
4.3.3.5 Resultado do subgrupo Produtividade	105
4.3.3.6 Resultado do subgrupo Remuneração	108
4.3.3.7 Resultado do subgrupo Imagem da Empresa	110
4.3.3.8 Resultado do subgrupo Comprometimento	113
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	1189
5.2 LIMITAÇÕES	121
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123

ANEXO 1 - Questionário de avaliação da empresa X.....	127
ANEXO 2 - Questionário de avaliação da empresa Y.....	130
ANEXO 3 - Convocação para preenchimento de questionário - empresa X.....	133
ANEXO 4 - Convocação para preenchimento de questionário - empresa Y.....	134
ANEXO 5 - Modelo de formulário/perfil da empresa X.....	135
ANEXO 6 - Modelo de formulário/perfil da empresa Y.....	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Acompanhamento do Planejamento Estratégico	31
Figura 2 Os principais temas de RH de 2002	41
Figura 3 Objetivos da Avaliação de Desempenho	43
Figura 4 Escala adotada para as respostas do questionário	67
Figura 5 Variáveis utilizadas na análise de resultados conclusivos	69
Figura 6 Percentual de ocupantes por nível das empresas X e Y.....	78
Figura 7 Escolaridade por níveis das empresas X e Y.....	79
Figura 8 Dados sobre o perfil dos funcionários das empresas X e Y.....	94
Figura 9 Resumo das principais incidências do perfil das empresas X e Y.....	95
Figura 10 Incentivos e recompensas/benefícios oferecidos pela empresa X.....	100
Figura 11 Incentivos e recompensas/benefícios oferecidos pela empresa Y.....	101
Figura 12 Resumo dos incent. e recomp./benefícios oferecidos pela empresa X e Y ...	102
Figura 13 Resultado dos questionários das empresas X e Y	117
Figura 14 Resumo dos questionários das empresas X e Y	118

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão vivenciando experiências marcantes. As mudanças nas áreas econômica, tecnológica e de mercado têm exigido dos executivos verdadeiros exercícios de criatividade e coragem para enfrentar mudanças de uma magnitude e de uma velocidade jamais imaginada. Nunca foi tão questionada a problemática decisória entre estrutura e estratégia no tocante à prioridade.

Como causa principal de todas essas mudanças, embora o conceito não seja novo, encontram-se a globalização da economia e a abertura dos mercados, que vêm ocasionando uma concorrência acirrada entre produtos e preços. Sem dúvida, a globalização trouxe, no seu bojo, alterações no campo do trabalho extremamente graves como conseqüências do diferencial competitivo apresentado pelas linhas de produção dos países de Primeiro Mundo quando comparado ao padrão existente no Brasil pré-globalizado. O alto índice de desemprego é uma dessas preocupações que assolam a sociedade e que fazem parte do conjunto de prioridades do gestor de Recursos Humanos. Isso também obriga as organizações a rever seus conceitos e paradigmas em todos os ângulos possíveis.

No momento, o cenário no qual as organizações desempenham seus principais papéis, praticamente sacode e abala as estratégias administrativas adotadas a partir do final do século. O mundo em si passou por transformações notáveis. Muitas organizações, conseqüentemente, modificaram, de maneira profunda, a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. Por sua vez, essas pessoas também reformularam suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em sua vida.

A globalização torna a economia altamente competitiva, fazendo com que as organizações tenham que reduzir seus custos tornando os programas de incentivos e de recompensas atrativos.

O tipo de vínculo que as pessoas mantêm com suas organizações, bem como aquele que essas organizações estabelecem com o mundo de forma mais ampla, está sendo delineado de maneira muito diferente do que foi há uma década. Coincidência ou não, parece que o novo século, que já chegou, pede atitudes inéditas por parte dos administradores.

Apesar de há décadas realçando a crença muito difusa nos esquemas de pagamento por desempenho, nenhum estudo controlado demonstra que as recompensas melhoram a qualidade do desempenho no cargo, no longo prazo.

A dificuldade está em mensurar o quanto à maioria dos administradores e das pessoas que as orientam têm acreditado no poder de salvação dessas recompensas. Um grande número de empresas usa algum tipo de programa com a pretensão de motivar os empregados, ligando a compensação a um outro índice de desempenho.

Levando-se em consideração este tipo de discussão, esse trabalho compreende dois estudos de caso, investigando quais planos de incentivos e recompensas as empresas pesquisadas possuem, e se os mesmos influenciam no processo motivacional de seus funcionários. Ele foi fruto de uma revisão bibliográfica e de uma pesquisa nas empresas X e Y, que são as duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul.

O texto a ser desenvolvido está dividido em seis seções: Introdução, Referencial Teórico, Procedimentos Metodológicos, Análise e Interpretação de Dados, Considerações Finais, Referências Bibliográficas e Anexos.

A *Introdução* situa o trabalho realizado, delimitando e mostrando a importância dele, bem como a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos.

O *Referencial Teórico* apresenta, a partir da análise de alguns autores, uma base para o entendimento da importância estratégica que pode representar a implantação de um plano de incentivos e recompensas para as empresas e suas possíveis conseqüências, bem como os aspectos motivacionais ligados à satisfação do indivíduo.

Nos *Procedimentos Metodológicos*, são mostradas as etapas adotadas para a realização deste trabalho, dados e procedimentos para a coleta de dados nas empresas pesquisadas.

A *Análise e Interpretação de Dados* apresenta os resultados colhidos, por meio dos questionários aplicados, nas duas empresas e as respectivas interpretações feitas pelo autor deste trabalho.

Nas *Considerações Finais*, são apresentados os principais achados, sugestões e limitações desse estudo.

Nas *Referências Bibliográficas* consta o material pesquisado ao longo da realização deste trabalho.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Apanhadas de surpresa pelas rápidas mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais, muitas empresas têm procurado implementar mudanças que podem ser reconhecidas como grandes geradoras de ansiedades, incertezas, turbulências e ameaças às pessoas. É como se a rapidez do desenvolvimento da tecnologia tivesse ultrapassado, em muito, o desenvolvimento da capacidade emocional das pessoas que devem utilizar-se dessa tecnologia. Nesse contexto, percebe-se que a maioria dos trabalhadores sente-se despreparada para lidar com a enorme transição que está ocorrendo.

As empresas, na ânsia de conseguir maior motivação dos empregados, trazem à cena os tradicionais incentivos externos que parecem eficazes somente em assegurar a submissão temporária às regras formais e aos regulamentos, porém, percebe-se que as empresas não conseguem atingir certos objetivos tão desejados, como por exemplo, o estímulo às interações produtivas entre especialistas que caracterizam as empresas como criativas.

No começo do século XX, Frederick Taylor acreditava que a Administração Científica deveria ser recompensadora para o patrão e para o empregado. A aplicação prática da Administração Científica, no entanto, parece ter alcançado mais benefícios para o primeiro do que para o segundo, o que gerou muitas críticas. Na atualidade, uma incerteza semelhante tem acompanhado o debate e a implantação dos modelos participativos. Os empregados precisam assumir maiores responsabilidades e poder de decisão, aprender a trabalhar em grupo, substituir os chefes e inspetores, e participar ativamente de muitos tipos de decisão.

Infelizmente, em muitas organizações, é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses funcionários não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por seu trabalho. O emprego, nesse caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte

de sofrimento e não de oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem.

Como cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais, não parece fácil compreender o outro valorizando de forma justa as suas intenções ou motivos. Mesmo aqueles que convivem numa estreita relação de amizade, muitas vezes não entendem por que o outro valoriza certos objetivos motivacionais e toma certas atitudes.

O que se percebe, então, é que a apreciação das teorias humanistas, muitas vezes, conduz à crença de que as pessoas estão presas a seus cargos devido a um sistema de recompensas externas e não porque possam estar intrinsecamente motivadas por aquilo que fazem. Os administradores parecem esquecer, dessa forma, que existem muitos outros fatores de motivação importantes que não estão necessariamente sob seu controle. Administrar usando recompensas e punições não é tão previsível quanto se possa ingenuamente desejar.

É bastante significativa a gradativa sofisticação dos sistemas de incentivo e recompensa como meios eficazes de envolver as pessoas no sentido de alcançarem determinados objetivos da empresa. Isso mostra uma crescente tentativa de aproximação entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

É nítida a tendência a que os sistemas de incentivos e recompensas se ajustem cada vez mais às diferentes expectativas, desejos, necessidades e conveniências individuais das pessoas. Os antigos sistemas múltiplos ou alternativos, alguns deles pluralistas, capazes de oferecer opções ou *menus* de acordo com os desejos ou expectativas de cada funcionário, esbarravam em algumas limitações. A principal delas é que muitos deles não chegavam a conquistar as pessoas pelo fato de oferecerem estímulos que nada tinham a ver com as conveniências individuais de muitas delas. Em outras palavras, eram estímulos que não incitavam boa parte dessas pessoas.

Pesquisas apontadas por Kohn (1998) demonstraram a possível inexistência de relação entre o pagamento de incentivos, principalmente em nível executivo, com índices de performance das empresas, tais como: rentabilidade, faturamento, etc. De fato, segundo esse autor, pessoas que recebiam um adicional por completar uma tarefa simplesmente não tinham um desempenho tão bom como pessoas que não esperavam receber nada em troca. Quanto maior a sofisticação da tarefa, com exigência de uma abertura cada vez maior à sofisticação da mesma, com exigência de uma abertura cada vez maior do pensamento da pior forma as

peças a desempenhavam sob regime de recompensa. Quando se analisa o incentivo em nível executivo, relacionar o retorno aos acionistas com o pagamento desses incentivos torna-se difícil. Houve casos em que, depois de se retirar um sistema de recompensa que existia há anos, houve uma natural queda de produtividade, mas que logo se elevou e atingiu níveis superiores aos iniciais. Índices de absenteísmo e de abandono de emprego também nunca conseguiram ser relacionados a incentivos financeiros. Por outro lado, programas de treinamento e fixação de objetivos tinham de longe impactos maiores do que os pagamentos por desempenho.

Essa discussão está presente nas etapas seguintes deste trabalho onde são apresentadas idéias contraditórias em relação aos planos de incentivos e recompensas. Existem posicionamentos que mostram que os incentivos criam um processo de submissão temporária, enquanto que outros tornam claro que os incentivos são importantes e produzem resultados permanentes na produtividade.

Assim sendo, este estudo buscou identificar a importância dada pelas empresas pesquisadas aos planos de incentivos e recompensas, como meios eficazes de motivar as pessoas no sentido do alcance dos objetivos organizacionais. O estudo proposto tem por finalidade responder à seguinte questão: Até que ponto os planos de incentivos e recompensas motivam os indivíduos que trabalham nas empresas escolhidas?

1.2 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Por anos tem sido válida a crença de que programas de incentivos e recompensas melhoram a qualidade e a eficiência das pessoas em seus cargos. Muitas empresas aliam a compensação, muitas vezes financeira, ao desempenho, pensando que é a única forma de incentivo e recompensa para motivar seus funcionários, pensando que as pessoas farão melhor o trabalho caso lhes seja prometida uma recompensa quando atingidos os objetivos.

O que se nota hoje é que, apesar da massiva utilização de tais programas, existem poucos resultados concretos que demonstrem a premissa de que o ser humano trabalha melhor quando lhe é oferecido um benefício. Quando um plano de recompensa falha, ao invés de culpar o programa ou a forma e o método com que foi implementado, devem ser revistas as premissas que estão por trás dele, premissas que, muitas vezes, são esquecidas por se tratar de

paradigmas enraizados profundamente no modo de administração atual. O fato em si pode gerar questionamentos: Afinal o reconhecimento é um potente motivador?

McGregor, por exemplo, insatisfeito com a inadequação do modelo de relações humanas à realidade da vida empresarial, centrou estudos na relação entre o sucesso da organização e sua capacidade de prever e controlar o comportamento humano. Para ilustrar sua descoberta, construiu a Teoria **X**, basicamente negativa, com a qual defende que as necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos, e a Teoria **Y**, basicamente positiva, defende que as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos. Conseqüentemente, McGregor propôs idéias como a tomada de decisão participativa, cargos de responsabilidade e desafiadores, e boas relações de grupo como abordagens que maximizariam a motivação de um empregado no trabalho.

Assim como a informação e o *feedback*, o reconhecimento é medida importante da participação na estrutura organizacional. Quanto mais participativo for o modelo de gestão, maior será o reconhecimento, por meio de recompensas psicológicas e materiais quando o desempenho é positivo.

Do ponto de vista da estratégia empresarial, os programas de recompensa são apontados como uma ferramenta de gestão moderna que visa melhorar a relação capital/trabalho, contribuindo para os fatores positivos de produção, permitindo o aperfeiçoamento pessoal e a melhoria do ambiente e, conseqüentemente, aumentando a produtividade. Portanto, sob a ótica empresarial, tais programas podem ser concebidos com o intuito de fazer parte da intensificação das políticas empresariais de integração do trabalhador à empresa e de novas técnicas de gestão, ou seja, podem fazer parte das novas modalidades de gestão empresarial e políticas de relações humanas destinadas a melhorar a relação das empresas com os empregados, através, principalmente, da participação e do comprometimento.

No Brasil, algumas iniciativas voltadas para o reconhecimento do desempenho têm sido utilizadas há muito tempo, com resultados variados. O recente movimento de modernização da gestão, impulsionada pela abertura econômica, parece ter favorecido novas iniciativas. No bojo do movimento da qualidade, por exemplo, muitas empresas têm implementado sistemas de reconhecimento.

Um dos traços dos modelos organizacionais mais modernos é a flexibilidade, ou seja, a capacidade de responder rapidamente às mudanças ambientais. O uso de alternativas criativas de remuneração ajuda a desenvolver essa flexibilidade. As alternativas criativas podem ser usadas para reforçar comportamentos desejados, premiar o espírito empreendedor e a iniciativa, encorajar a busca de inovações e ajudar a desenvolver uma relação mais madura entre funcionários e empresa.

Assim sendo, o presente estudo espera proporcionar às empresas pesquisadas uma compreensão da importância da implantação coerente e sistemática de planos de incentivos e recompensas, além de oferecer subsídios para verificar se, de fato, tais planos estão obtendo os resultados imaginados por seus gestores. Outro aspecto que será avaliado é a repercussão desses planos na motivação das pessoas que trabalham nas empresas **X** e **Y**, detectando se os objetivos pessoais de seus funcionários estão de acordo com os objetivos organizacionais e vice-versa. Salienta-se, ainda, a importância deste trabalho, que poderá contribuir como referencial para outras organizações, já que as empresas que serão estudadas possuem expressiva representatividade econômica e social no município de Caxias do Sul. Profissionais de Recursos Humanos de outras empresas, se assim for permitido pelas empresas estudadas, poderão ter acesso aos dados como subsídio para possíveis reflexões sobre esses planos de incentivos e recompensas.

Finalmente, em razão de atuar no meio acadêmico e empresarial na região de Caxias do Sul, o resultado deste trabalho será importante para que haja crescimento pessoal e profissional de seu autor, permitindo maior conhecimento do tema discutido para si e para os administradores das empresas pesquisadas, quanto à importância dos planos de incentivos e recompensas.

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Verificar se os planos de incentivo e recompensa existentes nas empresas **X** e **Y**, do setor metal-mecânico de Caxias do Sul, contribuem para o processo motivacional dos funcionários que nelas atuam.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) identificar e descrever os planos de incentivos e recompensas que são oferecidos pelas empresas pesquisadas;
- b) verificar o impacto dos planos de incentivos e recompensas no atingimento dos objetivos organizacionais;
- c) verificar até que ponto os funcionários dessas empresas sentem-se motivados pelo fato de receberem planos de incentivos e recompensas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que fundamenta este trabalho se constitui no testemunho da necessidade de se avaliar aspectos relacionados aos planos de incentivo e recompensa. As obras consultadas permitem a compreensão de como e por que os planos de incentivos e recompensas podem colaborar, tornando-se uma vantagem competitiva para as empresas ou podendo gerar insatisfações se mal conduzidos.

Ele evidencia etapas de como o trabalho foi desenvolvido, enfocando aspectos sobre Modelos de Gestão, Planejamento Estratégico Organizacional e Recursos Humanos, Remuneração Estratégica e Benefícios, Incentivos e Recompensas, finalizando com Motivação. Na verdade, os assuntos são abordados para que se tenha uma perspectiva da importância de cada um dos processos citados nas organizações escolhidas para análise. Representando de forma inversa a ligação de cada item apresentado a seguir, se percebe que os planos de incentivos e recompensas, normalmente estão ligados ou relacionados aos *benefícios*, que, por sua vez, estão relacionados ao processo de *remuneração estratégica*, e assim por diante.

Esta primeira etapa do Referencial Teórico mostra a importância do processo de gestão de pessoas, pois, para que se possa chegar aos planos de incentivos e recompensas, é necessário compreender a dinâmica de adaptação das pessoas ao ambiente de trabalho em constante mutação. E uma das mais importantes variáveis no processo de adaptação é o nível de motivação e comportamento demonstrado pelos empregados para se comprometerem com objetivos e, conseqüentemente, poder lidar com mudanças operacionais e de atuação face ao seu trabalho.

2.1 MODELOS DE GESTÃO

Pelo que se percebe, a teoria comportamental procura demonstrar a variedade de estilos de administração que estão à disposição do administrador. A administração das organizações em geral está fortemente condicionada aos estilos com que os administradores administram o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de administração dependem substancialmente das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano dentro da organização. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho, se planeja e organiza as atividades. Fica evidente que as organizações são projetadas e administradas de acordo com certas teorias administrativas, e que cada teoria administrativa se fundamenta em certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam e se sentem motivadas dentro da organização.

Robbins (1999) aponta que a década de 50 foi um período fértil para o desenvolvimento de conceitos de motivação. Três teorias específicas foram formuladas durante esse período e, embora fortemente atacadas e agora questionadas em termos de validade, são ainda, provavelmente, as melhores explicações para a motivação do empregado: a Teoria de Hierarquia de Necessidades, as Teorias **X** e **Y**, e a Teoria de Motivação-Higiene.

É provavelmente seguro dizer que a Teoria de Hierarquia de Necessidades, de Maslow, é a mais conhecida teoria da motivação. Ele formulou a hipótese de que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas: as fisiológicas, de segurança, as sociais, de estima e de auto-realização.

À medida que cada uma dessas necessidades se torna substancialmente satisfeita, a necessidade seguinte se torna dominante. O indivíduo move-se de baixo para cima nos degraus da hierarquia. Da perspectiva da motivação, a teoria diria que, embora nenhuma necessidade seja algum dia, totalmente satisfeita, uma necessidade substancialmente satisfeita não é mais fator de motivação. Então, se o administrador quiser trabalhar com aspectos motivacionais, de acordo com Abraham Maslow, precisa entender em que nível da hierarquia aquela pessoa está atualmente e concentrar-se em satisfazer as necessidades daquele nível ou acima dele.

Segundo Robbins (1999), Maslow separou as cinco necessidades em ordens mais altas e mais baixas. Necessidades fisiológicas e de segurança foram descritas como necessidades de

baixa ordem; já as sociais, de estima e de auto-realização foram descritas como necessidades de alta ordem. A diferenciação entre as duas ordens foi feita na pressuposição de que necessidades de alta ordem são satisfeitas internamente (dentro da pessoa), enquanto as necessidades de baixa ordem são predominantemente satisfeitas externamente (por motivos como: pagamento, contratos com sindicatos e tempo de serviço). Na verdade, a conclusão natural a ser tirada da classificação de Maslow é que, em tempos de bonança econômica, muitos trabalhadores empregados permanentemente têm suas necessidades de baixa ordem substancialmente atendidas.

A *Teoria de Necessidades*, de Maslow recebeu amplo reconhecimento, sobretudo no nível gerencial. Isso pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e sua facilidade de entendimento. Infelizmente, as pesquisas feitas, geralmente, não validam a teoria, pois Maslow não forneceu substanciação empírica, e muitos estudos que buscaram validar sua teoria não encontraram sustentação para ela.

A segunda teoria abordada anteriormente são as *Teorias X e Y*, propostas por McGregor que descrevem duas visões distintas de seres humanos: uma basicamente negativa, rotulada de Teoria **X**; e outra basicamente positiva, rotulada de Teoria **Y**. Depois de ver a forma pela qual gerentes lidavam com empregados, Douglas McGregor concluiu que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada num certo agrupamento de pressuposições e que ele tende a moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com essas pressuposições.

De acordo com a Teoria **X**, as posturas dos gerentes são:

- Empregados naturalmente não gostam de trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo;
- Visto que os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingirem metas;
- Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível;
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e exibe pouca ambição.

Em contraste com essa visão negativa sobre a natureza dos seres humanos, McGregor enumerou posturas positivas, que ele chamou de Teoria Y:

- Empregados podem ver o trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer;
- Pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até a procurar, responsabilidade;
- A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais.

As implicações motivacionais às respostas são mais bem-expressadas na estrutura apresentada por Maslow. A Teoria X supõe que necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos enquanto que a Teoria Y supõe que as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos. O próprio McGregor acreditava que as pressuposições da Teoria Y eram mais válidas do que as da Teoria X. Conseqüentemente, ele propôs idéias como tomada de decisão participativa, cargos de responsabilidade e desafiadores, e boas relações de grupo como abordagens que maximizariam a motivação de um empregado no trabalho. Porém, Robbins (1999) coloca como aspecto negativo o fato de não haver evidências que confirmem nenhum dos conjuntos de pressuposições como válido ou que aceitem as pressuposições da Teoria Y alterando, de acordo com ela, os atos de que alguém acredite que os trabalhadores estejam mais motivados.

Para Gellerman (1976) existem três premissas fundamentais na *Teoria X*: uma é que as pessoas simplesmente não gostam de trabalhar, a segunda é que alguém tem que ficar com uma bengala suspensa, pronta para bater na cabeça dos funcionários, afim de fazê-los trabalhar, e a terceira é que o ser mortal comum prefere que digam a ele o que fazer para não ter de pensar. Quer dizer, o mundo está cheio de serviçais e, para dirigir seu trabalho, há necessidade de grande vigilância, atender às suas necessidades de segurança com diversos benefícios extras e manter implícita a ameaça de dispensa a qualquer momento. Gellerman (1976) entende que a *Teoria Y* não nega que a autoridade é necessária, mas a considera apenas um dos recursos utilizados no controle administrativo, que, às vezes, é apropriado e outros

não. Pode-se lançar mão da autoridade, por exemplo, quando pressões externas exigem ação urgente da gerência, ou quando o funcionário não tem a possibilidade de autodisciplinar-se devidamente.

A terceira das teorias é a motivação-higiene e foi proposta pelo psicólogo Herzberg, que está baseada na crença de que a relação de um indivíduo com o seu trabalho é básica e que sua atitude em relação a ele pode determinar o sucesso ou o fracasso do indivíduo.

A investigação de Frederick Herzberg foi ao sentido de identificar: “O que as pessoas querem de seus trabalhos?” Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações nas quais se sentiram excepcionalmente bem ou mal em relação aos seus trabalhos. Essas respostas foram tabuladas e categorizadas.

Herzberg concluiu que as respostas que as pessoas davam quando se sentiam bem com seus trabalhos eram significativamente diferentes das respostas dadas quando elas se sentiam mal. Certas características tendem a estar constantemente relacionada à satisfação no trabalho e outras, à insatisfação. Fatores intrínsecos como: realização, reconhecimento, o trabalho propriamente dito, responsabilidade, progresso e crescimento parecem estar relacionados com a satisfação no trabalho. Quando os respondentes se sentiam bem quanto a seus trabalhos, eles tendiam a atribuir essas características a si mesmos. Por outro lado, quando estavam insatisfeitos, tendiam a mencionar fatores extrínsecos como a política e a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais e condições de trabalho.

Para o autor Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam à insatisfação. Conseqüentemente, gerentes que procuram eliminar fatores que criam insatisfação no trabalho podem trazer paz, mas não necessariamente motivação. Eles estarão mais aplacando sua força de trabalho do que a motivando. Como resultado, características como: política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário foram classificadas por Herzberg como fatores de higiene. Quando eles são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas; entretanto, também não estarão satisfeitas. Buscando a motivação das pessoas em seus trabalhos, Herzberg sugere dar ênfase à realização, ao reconhecimento, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento. São essas as características que as pessoas acham intrinsecamente recompensadoras.

Para Robbins (1999) a Teoria da Motivação-Higiene tem seus detratores. As críticas à teoria incluem o seguinte: o procedimento que Herzberg usou é limitado por sua metodologia. Quando as coisas estão indo bem, as pessoas tendem a dar o crédito a si mesmas. E, do contrário, culpam o ambiente externo pelo fracasso. A fidedignidade da metodologia de Herzberg é questionada, pois como classificadores fizeram interpretações, é possível que eles possam ter contaminado as descobertas interpretando as respostas de uma maneira, enquanto trataram de forma diferente uma outra resposta semelhante à teoria. Portanto, no grau em que é válida, em teoria oferece uma explicação da satisfação no trabalho. Não é de fato uma teoria de motivação, não foi utilizada uma medida global de satisfação. Em outras palavras, uma pessoa pode não gostar de parte do seu trabalho, mas achar que o trabalho é aceitável. A teoria é incoerente com pesquisas anteriores e ignora variáveis situacionais. Herzberg supõe que exista uma relação entre satisfação e produtividade, sendo que, para que a pesquisa se tornasse relevante, deveria ter levado em conta a alta relação entre satisfação e produtividade.

Para Robbins (1999) independentemente de críticas, a teoria de Herzberg tem sido amplamente lida, e poucos são os gerentes que não têm familiaridade com suas recomendações. A popularidade ao longo dos últimos 30 anos de expansão vertical de cargos para permitir que trabalhadores tenham maiores responsabilidades, planejem e controlem seus trabalhos pode, provavelmente, ser amplamente atribuída às descobertas e recomendações de Herzberg.

Outro importante expoente da teoria comportamental foi Likert (1971) que considerava a *administração* como um processo relativo, onde não existem normas e princípios válidos para todas as circunstâncias e ocasiões. Por isso, a *administração* nunca é igual em todas as organizações e pode assumir feições diferentes, dependendo das condições internas e externas da organização.

Tomando por base suas pesquisas, Likert (1971) propôs uma classificação de sistemas de *administração*, definindo quatro diferentes perfis organizacionais.

O primeiro deles é o **autoritário coercitivo** que é um sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e fortemente arbitrário e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado. O segundo é o **autoritário benevolente** que é um sistema administrativo autoritário, porém mais condescendente e menos rígido. O terceiro perfil é o **consultivo**, que é um sistema que pende mais para o lado

participativo do que para o lado autocrático e impositivo, como nos dois sistemas anteriores, e representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. O quarto e último sistema abordado é o **participativo**, representado por um sistema administrativo democrático por excelência e é considerado o mais aberto de todos os sistemas apresentados por Likert (1971).

Nesse último sistema administrativo, as decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais. Embora o nível institucional defina as políticas e diretrizes, ele apenas controla os resultados, deixando as decisões totalmente a cargo dos diversos níveis hierárquicos. Apenas em ocasiões de emergência, os altos escalões assumem decisivamente, porém sujeitando-se a uma ratificação explícita dos grupos envolvidos.

No sistema participativo, a comunicação flui em todos os sentidos, e a empresa faz investimento em sistemas de informação, pois eles são básicos para sua flexibilidade e eficiência. O trabalho é quase totalmente realizado em equipes. A formação de grupos espontâneos é importante para o efetivo relacionamento entre as pessoas. As relações interpessoais baseiam-se principalmente na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais (como descrições de cargos, relações formais previstas no organograma, etc.). O sistema permite participação e envolvimento grupal intenso, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo que decidem e fazem em todos os níveis organizacionais. Esse sistema é o que mais se enquadra ao processo de implementação de programas de incentivos e recompensas, sendo esses de forma simbólica e social, embora não sejam omitidas as recompensas materiais e salariais.

Os quatro sistemas apontados por Likert (1971) têm a vantagem de mostrar as diferentes alternativas existentes para administrar as empresas. Enquanto o *Sistema um* se refere ao comportamento organizacional autoritário e autocrático, que lembra em muito a *Teoria X* caracterizada por McGregor, o *Sistema quatro* no lado diametralmente oposto, lembra a *Teoria Y*.

Gellerman (1976) salienta que Likert criticava o fato de a administração ter sido excessivamente lógica, demasiadamente preocupada com resultados tangíveis e distanciada demais das pessoas, e que os administradores costumam tentar a compra da cooperação e da tranquilidade mediante variados planos de salários, benefícios e incentivos.

Como a base da produtividade é a motivação de cada operário, Likert procurava descrever uma organização em que o indivíduo pudesse ter a satisfação de sentir-se importante e influente. Um funcionário que é realmente considerado alguém em sua empresa, consultado e não apenas dirigido em assuntos do seu domínio, tem probabilidade de converter seu trabalho em uma questão de “amor-próprio em jogo”.

Para Maximiano (1997) a administração participativa é um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da administração, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário. De maneira abrangente, a administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.

Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente distribuidores ou concessionários da organização. A meta da administração participativa é construir uma organização participativa em todas as suas interfaces.

Na organização participativa, a administração é compartilhada em diferentes interfaces e não apenas nas relações com os funcionários. Clientes são consultados em determinadas decisões sobre produtos e serviços enquanto fornecedores, distribuidores e o pessoal de assistência técnica participam de projetos de engenharia simultânea. A organização procura ser um sistema participativo interno, do ponto de vista comportamental e estrutural, e também aberto para o ambiente externo, recebendo todas as informações que possam ajudar no aprimoramento de sua administração.

Para Robbins (1999) a Administração Participativa é o uso da tomada de decisões em conjunto, ou seja, subordinados realmente compartilham de um grau significativo de poder na tomada de decisões com seus superiores imediatos.

A Administração Participativa tem sido, algumas vezes, divulgada como panacéia para a moral e a produtividade baixas, mas ela não é apropriada para todas as organizações ou unidades de trabalho. Para que funcione, deve existir um tempo adequado para participar, as questões nas quais os empregados forem envolvidos devem ser relevantes aos seus interesses, os empregados devem ter a capacidade para participar, e a cultura da empresa deve apoiar o envolvimento do empregado.

A seguir é apresentado o Planejamento Estratégico Organizacional e de Recursos Humanos, como instrumento de identificação das necessidades organizacionais, que pode contribuir de forma positiva no processo participativo.

2.2 ESTRATÉGIA EM RECURSOS HUMANOS

Para Mintzberg et al. (2000) os planejadores há muito se preocupam com previsões porque, se não podem controlar o ambiente, a incapacidade para prever significa incapacidade para planejar.

As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas, e a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; visto que na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. As estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção, detalhadas nos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

À primeira vista, o tema Planejamento de Recursos Humanos (PRH) poderia sugerir a referência a mais uma sofisticada técnica a ser adicionada aos demais processos e técnicas utilizadas na gestão dos Recursos Humanos da empresa. No entanto, a idéia de Planejamento de Recursos Humanos é exercitada em todos os processos voltados à gerência de pessoal.

Na verdade, Planejamento de Recursos Humanos é mais uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração. Essa forma de considerar o todo pode ser, segundo Mintzberg et al. (2000, p.52), apreciado como segue:

Quando o mundo muda, os gerentes precisam de uma visão comum do novo mundo. Caso contrário, decisões estratégicas descentralizadas irão resultar em anarquia gerencial. Os cenários expressam e comunicam esta visão comum, uma compreensão comum das novas realidades para todas as partes da organização.

2.2.1 Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

Para Lucena (1995) o conceito de Planejamento de Recursos Humanos define claramente a sua linha de atuação em termos de identificar, analisar e atender às necessidades organizacionais de Recursos Humanos.

Entre as variáveis que dimensionam a abrangência do Planejamento de Recursos Humanos, destaca-se a preocupação em assegurar a existência e funcionamento de infra-estruturas produtivas, organizadas em função das expectativas do negócio.

Sendo essa a razão do planejamento organizacional, significando, então, o meio para realizar o negócio e os objetivos empresariais, sua função, conseqüentemente, é a de organizar o trabalho, a disponibilidade e a distribuição dos recursos necessários. Enfim: desenhar o ambiente empresarial e, apenas para enfatizar, organizar as pessoas, a sua força de trabalho neste ambiente.

A abordagem conceitual sobre os componentes utilizados na formulação do Planejamento de Recursos Humanos terá que considerar a estrutura organizacional da empresa, pois será necessário conhecer profundamente o modelo organizacional adotado, em seus aspectos quantitativos e qualitativos, para encontrar alternativas adequadas de atendimento às necessidades de Recursos Humanos.

A estrutura organizacional estabelece as relações entre a organização do trabalho, seus processos operacionais e a capacitação profissional correspondente. Mas essa dimensão do conhecimento ainda é insuficiente ou incompleta, porque indica uma visão estática da organização. Conhecer a estrutura organizacional da empresa significa compreender a sua dinâmica empresarial, isto é, conhecer o seu negócio, os resultados esperados, os riscos e os desafios que enfrenta, as relações com o mercado, às mutações do ambiente externo e seu impacto no desempenho organizacional. Todos esses fatores caracterizam-se pela presença de ingredientes invisíveis e imponderáveis, demandando estudos e análises profundas e a percepção de tendências que possibilitem visualizar um quadro de múltiplas interações sobre o qual se pretende atuar. As iniciativas, ações ou atividades da Área de Recursos Humanos não poderão, portanto, ignorar sua base de referência e, até de intervenção, para ajustar suas políticas, normas e procedimentos.

E como a estrutura organizacional é um meio para realizar o negócio, será a base sobre a qual se dimensionarão as necessidades de pessoal, quantitativa e qualitativamente.

A identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos, sem dúvida, dependem das decisões estratégicas empresariais. Essas, por sua vez, são subsidiadas pelo diagnóstico e análise das variáveis que afetam a empresa e seu negócio direto e indiretamente (Figura 1). Da mesma forma, a área de Recursos Humanos deverá subsidiar a Administração com informações que orientem as decisões estratégicas para Recursos Humanos, resultando, dessa análise, um trabalho integrado entre planejamento do negócio e planejamento de Recursos Humanos.

Lucena (1995) entende que um dos problemas críticos do Planejamento Estratégico, seja em nível de negócio, seja em nível dos Programas de Recursos Humanos, é a sua operacionalização, isto é, a transição da decisão para a execução, da expectativa para a experimentação, do objetivo para o resultado, enfim, do plano para a ação.

Os planos estabelecem formas de ação, sempre partindo de uma visão macro. Mas a dinâmica do ambiente externo e da vida empresarial é contínua. Muitas vezes, mudanças significativas acontecem no decorrer de sua execução que impactam nos planos estabelecidos, exigindo reformulações, adaptações e novos enfoques na análise das decisões.

Para se evitar a inviabilidade dos projetos e manter a credibilidade e funcionalidade do Planejamento Estratégico, é necessário estar atento aos fatores e variáveis que poderão comprometer o atingimento dos objetivos definidos, por isso, o Planejamento não deve ser algo estático e intocável, mas sim, dinâmico quanto à própria natureza das organizações.

É fundamental estabelecer critérios de acompanhamento permanente e sistemático, de maneira que se possa ajustar, adaptar e atualizar diretrizes e formas de atuação para conseguir sobreviver às turbulências dos ambientes externo e/ou interno.

Com relação ao Planejamento de Recursos Humanos, algumas variáveis podem tornar-se críticas na implementação do processo, tais como: controle de *turnover*, identificação e desenvolvimento de potencial, mudanças de comportamento gerencial, níveis de motivação, competitividade com o mercado em relação a salários, movimentos sindicais, greves, mudanças de legislação, etc.

Acompanhamento do Planejamento Estratégico

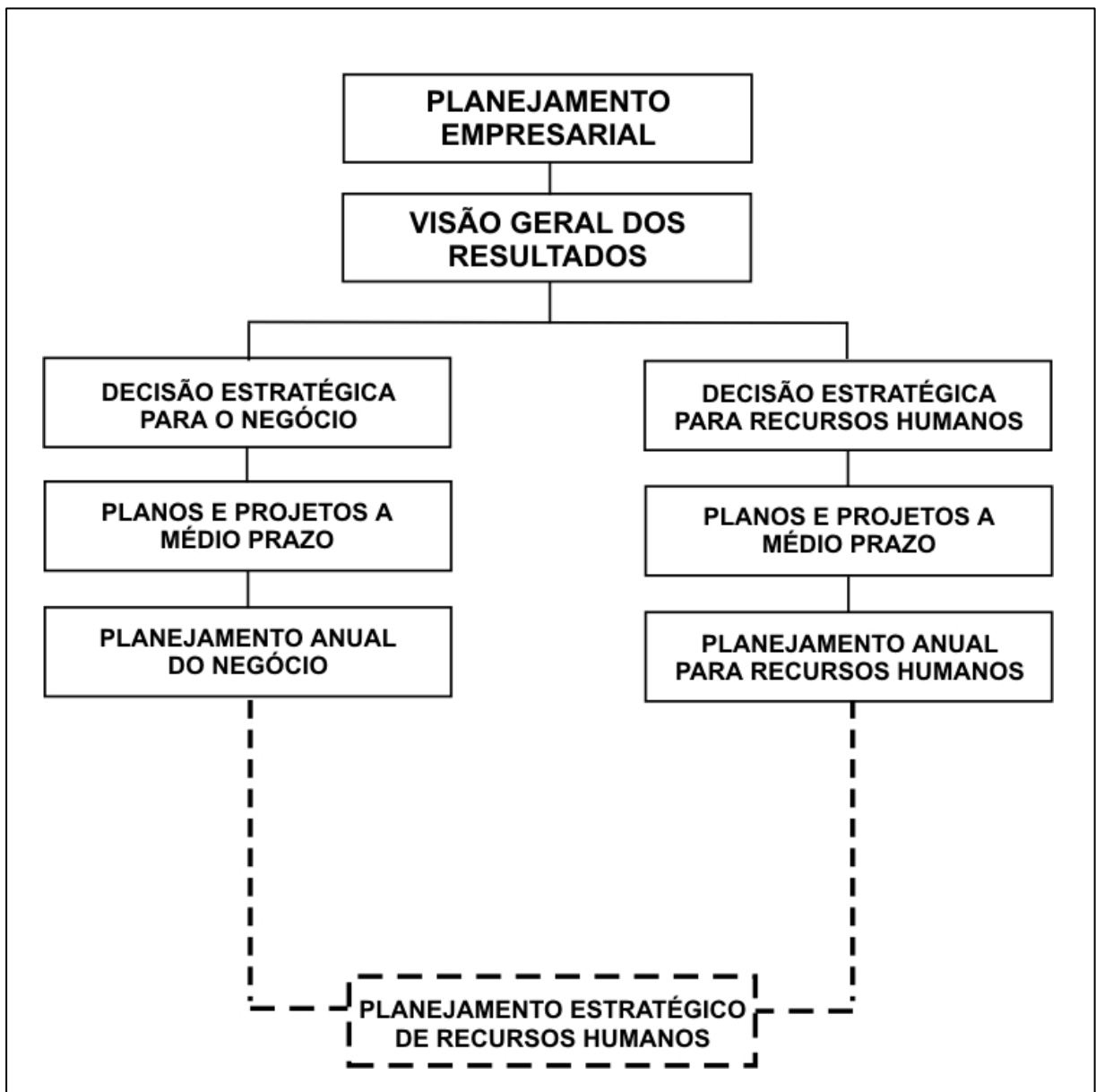


Figura 1 – Acompanhamento do Planejamento Estratégico

Fonte: Lucena, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995. p. 175.

Diante disso, Marras (2001) salienta que é preciso investir no longo prazo, substituindo o pensamento imediatista do lucro por planejamentos estratégicos e políticas que priorizem a sobrevivência da organização e seus recursos, principalmente os humanos, num horizonte de longo prazo.

Em virtude desse imediatismo do lucro, o programa de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH) deve integrar e compatibilizar o pensamento e os objetivos de todas as áreas da empresa (finanças, *marketing*, produção, etc.) e por essa razão, deriva dos

objetivos e metas da organização inteira, isto é, os Recursos Humanos permeiam toda a organização nas suas diversas áreas e a responsabilidade de administrá-los não se limita aos responsáveis pela área funcional de RH, mas se estende a todos os executivos da empresa, embora, de acordo com essa linha de pensamento, é o momento de acrescentar algumas modificações a esse modelo, proveniente das mudanças e dos comportamentos observados ao longo dos últimos anos nos agentes que compõem o cenário capital/trabalho.

Nesse sentido Wood Jr. (1995) indica que a função de Recursos Humanos deixa de ser própria e exclusiva de área específica dentro das organizações, e está migrando para áreas operacionais, onde está ganhando contornos distintos dos que a caracterizaram no passado.

2.2.2 Principais Diretrizes Estratégicas da Administração de Recursos Humanos

Marras (2001) afirma que a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), possui ligação estreita com o Planejamento Estratégico Organizacional e pode introduzir, em suas políticas, mudanças que podem modificar substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os através de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano. Ela pode introduzir mudanças nos perfis culturais das organizações, redesenhando-os em concordância com valores e crenças compartilhadas entre empregados e empresa, permitindo ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.

Para tornar isso possível, a Administração Estratégica de Recursos Humanos tem que criar e difundir ao longo de toda a estrutura organizacional, diretrizes estratégicas que permitam tornar realidade os pontos citados. Essas estratégias, que obviamente poderão variar em intensidade e qualidade de empresa para empresa, podem gerar maior ou menor impulso para mudanças. Na administração estratégica de Recursos Humanos a preocupação deixa o nível micro do operacional para voltar-se para o macro da organização, adotando um novo paradigma, ou seja, colocar a pessoa certa na empresa certa.

2.3 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA E BENEFÍCIOS

Segundo Marras (2001) uma gestão estratégica de Recursos Humanos não responde por nenhum programa tático-operacional de RH. Ela é responsável pela elaboração do planejamento e de políticas que visam, fundamentalmente, provocar mudanças favoráveis nos resultados da empresa, utilizando como referencial os Recursos Humanos disponíveis.

Uma dessas mudanças é o sistema de pagamento de salários. Enquanto a Administração de Recursos Humanos tradicional desenvolve planos de estruturas salariais fundamentadas nos limites das exigências do cargo, utilizando como parâmetros comparativos, por um lado, uma avaliação de pontos interna, e, por outro, as médias salariais do mercado, a administração de Recursos Humanos estratégicos busca complementar esse sistema com o que se denomina remuneração estratégica. A remuneração estratégica é um modelo de compensação atrelado a uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento a médio e longo prazos em que os trabalhadores recebem um *plus* na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio.

Marras (2001) cita exemplos de grandes organizações no Brasil (entre elas, a IBM, AMIL, Brahma, Brasmotor, Copesul, Embraer, Merck Sharp & Dohme, Promon, Samarco, Xerox e outras) que introduziram, há algum tempo, sistemas de Remuneração Estratégica (também conhecida como Remuneração Variável). Entre os diversos modelos praticados no mercado, basicamente despontam os que são mencionados nos sub-itens a seguir:

2.3.1 Remuneração por Habilidade

É um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o desenvolver dos conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou bloco de habilidades previamente fixado como metas em cada etapa do sistema. Conforme o trabalhador avança no seu nível de habilidade, avança também progressivamente em termos de recompensa financeira.

2.3.2 Participação Acionária

Esse modelo de remuneração variável aplica-se mais comumente aos níveis estratégicos da organização (cúpula da empresa, gerentes, diretores, vice-presidentes, presidentes) e consiste em remunerar os resultados conseguidos por meio da concessão de ações da empresa, tornando esses executivos sócios do negócio e, portanto, muito mais comprometidos e com possibilidade de obter lucros com o jogo dessas ações.

2.3.3 Distribuição de Ganhos

Esse modelo de remuneração tem sido praticado, ao contrário do anterior, muito mais nos níveis inferiores da pirâmide organizacional, principalmente nas linhas de produção. Foi criado com vistas à produtividade e possibilidade de reduzir os custos do processo, através da introdução paralela de um sistema de *participação* ou *contribuição* de sugestões e idéias, as quais, uma vez analisadas e aceitas por um comitê, são colocadas em prática. Dos resultados obtidos com essas idéias, distribuem-se os dividendos entre a empresa e seus autores, conforme indicadores de ganho previamente estabelecidos.

2.3.4 Distribuição de Lucros

É um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados de lucratividade levantados pela empresa no fim de determinado período. Ou seja, se a empresa obteve lucro em certo período, parte dele será distribuído aos funcionários equitativamente.

2.3.5 Remuneração por Resultados

Segundo Marras (2001) essa é uma forma de remuneração e é muito praticada pelas empresas do mercado brasileiro na atualidade. Objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com

a empresa. A empresa estabelece parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas, e os empregados recebem gratificação periódica, proporcionalmente ao atingimento dessas metas.

2.3.6 O Papel da Remuneração na Mudança Organizacional

Para Flannery et al. (1997) uma das principais razões para o fracasso nas organizações é a questão da remuneração pelo fato de o pagamento de salário ser um passo freqüentemente mal-compreendido ou simplesmente ignorado no processo de mudança. O quanto isso é ignorado se torna evidente no resultado de uma pesquisa feita com mais de 500 organizações nos Estados Unidos onde 60% que tinham iniciado ou completado o trabalho de reestruturação, somente 24% acreditavam que o pagamento de pessoal desempenharia um papel preponderante, 43% diziam que o papel era secundário, e os 33% restantes afirmavam que não desempenhava papel algum.

Muitas organizações estão descobrindo que não é possível realizar um processo de mudança organizacional sem considerar a importância da remuneração, nem o processo de valorização cultural, nem a iniciativa de remuneração e nem a de mudança, como a reestruturação organizacional ou a transformação do trabalho. Os processos devem ser visualizados como partes importantes de uma equação complexa, na qual não apenas a estrutura da empresa é transformada, mas também as estratégias, os sistemas e, acima de tudo, as pessoas.

Flannery et al. (1997) entendem que a remuneração pode ser muito eficaz para angariar “corpo e alma” dos funcionários durante as fases de mudança em massa, além de um poderoso instrumento de motivação. Se usada eficientemente, pode apressar a aceitação e o compromisso com a mudança. É uma ferramenta importante para a comunicação e para reforçar novos valores e comportamentos, dando suporte à responsabilidade por resultados, recompensando o alcance de novas metas de desempenho.

O pagamento na empresa é simplesmente uma das diversas questões que devem ser abordadas durante a iniciativa de uma grande mudança. À medida que a empresa faz variações em suas estratégias de negócios em resposta a mudanças de mercado, ela também deve fazer com que sua cultura varie de freqüência. Não somente deve abraçar novas competências essenciais, desenvolver novas competências com seu pessoal e reexaminar seus

fatores de sucesso fundamentais, como também responder utilizando mudanças em seus processos de Recursos Humanos, incluindo a definição e a articulação das missões e valores da empresa, projetando papéis e trabalho para dar suporte à sua missão.

A evolução da cultura de remuneração e a do trabalho, também devem ser consideradas em termos de valores, necessidades e expectativas e comportamento das pessoas, tanto no que diz respeito aos atuais como aos esperados no futuro. Em muitas organizações, os indivíduos não mudaram rapidamente em relação às culturas nas quais se espera que trabalhem. Muitos funcionários se agarram à crença de que têm direitos a salários cada vez maiores, aumentos pontuais e substanciais, além de amplos pacotes de benefícios.

Diante dessa discussão, Schuster (1997) salienta que os programas de incentivos e remuneração variável estão na moda, e as organizações empresarialmente alfabetizadas foram as primeiras a adotá-los. Todos os estudos realizados por empresas de consultoria especializadas indicaram a elevação do número de empresas que adotam a remuneração variável. A *Robert Half International Inc.* mencionou, em um estudo realizado em 1995, que quase 80% dos executivos pesquisados acreditam que as práticas de remuneração baseadas no desempenho se tornarão comuns à maioria dos funcionários.

Já os sistemas de bonificação, segundo Schuster (1997) não são reconhecidamente fáceis de ser projetados e, quando bem-elaborados, constituem valor agregado para todos os funcionários. E, quando a remuneração variável se vincula aos outros inúmeros fatores de motivação humana, as práticas transparentes surgem, dessa forma, a empresa pode esperar trabalhadores mais dinâmicos e pensando empresarialmente, com esperteza para fazer a diferença e com o desejo de fazer isso acontecer.

2.3.7 Programa de Benefícios

Segundo Flannery et al. (1997) os programas de benefícios não apenas custam mais e têm um papel cada vez mais importante na organização atual, mas os serviços que oferecem também evoluíram, passando de umas poucas peças básicas – assistência médica, seguro de vida, férias e planos de pensão para uma verdadeira salada mista que, concebivelmente, cobre tudo, desde serviços de creche a auxílio-transporte.

As empresas não só estão oferecendo uma gama mais ampla de benefícios, mas, em muitos casos, também estão permitindo que seus funcionários escolham os benefícios que desejam.

O aumento em extensão de variedade dos benefícios oferece aos empregadores um número aparentemente infindável de opções, mas nem todas essas opções são eficazes em todos os grupos de empregados ou em todas as organizações. Algumas podem até entrar em conflito com metas, valores e com a estratégia de negócios da organização. Projetar um plano de benefícios que atenda a essas questões é bastante semelhante a projetar qualquer outro aspecto da remuneração: requer a compreensão dos benefícios que estão sendo considerados pela organização, seus valores, estratégias e metas de negócios e mudanças pelas quais está passando. Também requer compreensão das culturas de trabalho existentes na organização e de como elas estão evoluindo.

2.3.8 Benefícios Flexíveis

Segundo Robbins (1999) benefícios flexíveis permitem ao empregado escolher o que ele quer ter em meio a um cardápio de opções de benefícios. A idéia é permitir a cada empregado escolher um pacote de benefícios que seja personalizado para suas próprias necessidades ou situação. Ele substitui os tradicionais programas do tipo "um plano de benefícios para todos" que dominaram as organizações por mais de 50 anos.

Programas de benefícios tradicionais foram planejados para o empregado típico dos anos 50, um homem com uma mulher e dois filhos em casa. Menos de 10% dos empregados agora se encaixam nesse estereótipo. Embora 25% dos empregados de hoje sejam solteiros, um terço é parte de família com duas rendas, sem filhos. Assim, esses programas tradicionais tendem a não atender às necessidades da força de trabalho mais diversificada de hoje. Benefícios flexíveis, entretanto, atendem a essas necessidades variadas. Uma organização abre uma conta de despesas flexíveis para cada empregado, usualmente baseada numa porcentagem de seu salário, e, então, é posta uma etiqueta de preço em cada benefício.

As opções podem incluir planos de saúde baratos com deduções altas; planos de saúde caros com deduções baixas ou sem deduções; com cobertura para audição, dentes e olhos; opções de férias; incapacidade extensiva; uma variedade de planos de poupança e pensão;

seguro de vida; planos de reembolso de mensalidades de universidades e período de férias estendidas. Os empregados, então, selecionam as opções de benefício até terem atingido a percentagem de salário estipulado pelo plano. Sobre esse particular, a revista Americana *Nation's Business* de 1991 (apud Robbins, 1999) cita que as organizações Norte Americanas comuns oferecem benefícios que valem aproximadamente 40% do salário do empregado.

O mesmo autor afirma que dar a todos os empregados os mesmos benefícios pressupõe que todos os empregados têm as mesmas necessidades. E, sabe-se que esse pressuposto é falso.

Coerentemente com a tese da Teoria da Expectativa de que recompensas organizacionais devem ser ligadas às metas de cada empregado, os benefícios flexíveis personalizam as recompensas ao permitirem que cada empregado escolha o pacote de compensação que melhor satisfaça suas necessidades atuais.

Muitas organizações usam a introdução de benefícios flexíveis para aumentar as deduções e os prêmios. Além disso, uma vez instalados, os aumentos onerosos de meios como prêmios de seguro-saúde, na maioria das vezes, têm de ser substancialmente absorvidos pelo empregado. A má notícia para a organização é que esses planos de incentivos e recompensas são mais pesados para a administração supervisionar e administrar os programas é quase sempre caro.

2.4 INCENTIVOS E RECOMPENSAS

Deepro (1995) afirma que ninguém pode motivar outra pessoa, que toda motivação vem de dentro. Motivador é incentivar pessoas e equipes a trabalharem da melhor maneira possível, através da construção de um ambiente favorável ao desempenho de suas aptidões. Com base nisso, há muitas maneiras para um gerente influenciar o potencial de motivação interna de um funcionário.

Uma dessas maneiras é oferecer incentivo, sob a forma de reconhecimento e recompensa, para estimular as pessoas a manterem um desempenho excelente ou a melhorar um desempenho abaixo da média. Invariavelmente, o primeiro incentivo que vem à mente são as recompensas financeiras, mas, para a maioria dos gerentes, motivar através desse meio,

esbarra em dois obstáculos: o primeiro refere-se ao fato de terem um controle limitado sobre a remuneração de seus funcionários. O segundo é que o sucesso das recompensas financeiras como motivador não é constante.

As pessoas são motivadas por diferentes necessidades, as mais elementares são conseguir casa e alimento. A necessidade mais elevada talvez seja transcender o mundano e atingir os mais altos níveis de realização e espiritualidade.

A recompensa que um funcionário mais valoriza e o que oferece o maior incentivo para manter e melhorar o desempenho será aquele que contribui para atender às suas expectativas mais prementes. O desafio para o gerente é identificar o que cada funcionário está buscando e as maneiras de recompensá-lo, satisfazendo suas necessidades.

DeCenzo e Robbins (2001) afirmam que, durante anos, as empresas presumiram que recompensar os empregados significava dar aumentos de salário e algum reconhecimento aqui e ali. Se cada um tem necessidades não-satisfeitas específicas, que fazem com que cada pessoa se comporte de uma maneira determinada, como se pode esperar o atendimento de todas as necessidades diferentes com um único sistema de recompensa? Deve-se, então, moldar as recompensas para atender às necessidades individuais, isso porque a organização exige que atividades específicas sejam realizadas para alcançar suas metas. Por que deveria ser diferente com os empregados? Portanto, se o objetivo é promover a motivação, deve-se providenciar para que os objetivos individuais sejam atendidos. Como isso pode ser feito? Por meio de uma avaliação cuidadosa das necessidades dos empregados e de um sistema de recompensa que reflita as preferências individuais. Se o desempenho dos empregados não é adequado para atender às metas da companhia, esta será menos capaz de recompensar seu pessoal. Os empregados devem saber o que se espera deles. Além disso, devem saber quais são os objetivos do desempenho, e quais os critérios que ele contemplará.

Stoner e Freeman (1982) afirmam que as recompensas e incentivos contribuem para a implementação de estratégia moldando o comportamento individual e grupal. Os planos de incentivos bem concebidos são coerentes com as metas e a estrutura da organização. Eles motivam os empregados a direcionar seu desempenho para os objetivos da organização.

Para esses autores, ao estabelecer um plano de incentivos, a organização se vê diante de uma série de escolhas. Eles colocam, pois, as seguintes perguntas: Os incentivos devem ser

dados em dinheiro ou em ações? Como será mantido o desempenho? Quanto poder vão ter os administradores sobre a concessão de incentivos? Qual o valor máximo que essas devem ter?

Stoner e Freeman (1982) apontam quatro problemas enfrentados por administradores nos planos de incentivos: *primeiro*, os incentivos podem ser inadequados para o tamanho absoluto da empresa, se comparados com taxa de retorno que propiciam. *Segundo*, o desempenho de curto prazo pode ser enfatizado às custas do desenvolvimento estratégico de longo prazo. *Terceiro*, os incentivos podem ser associados a índices contábeis, como o lucro por ação e retorno sobre investimentos, que não refletem acuradamente a criação do valor econômico para os acionistas. Finalmente, *o quarto*, esses índices contábeis também ignoram conceitos de *portfolio* para a estratégia de nível corporativo, avaliando os gerentes pelos mesmos padrões de desempenho sem levar em consideração a taxa de crescimento de suas divisões.

Robbins (1999) aponta que o processo de globalização torna a economia altamente competitiva, e a maioria das organizações está sob sérias pressões de custos. Isso torna os programas de reconhecimento especialmente atraentes, porém, demandam cuidados ao ser administrados. Em contraste com a maior parte de outros motivadores, reconhecer o desempenho superior de um empregado geralmente custa pouco. Talvez seja por isso que uma pesquisa realizada pelo *Wall Street Journal* de 1994 (apud Robbins, 1999) com 3.000 empregadores dos Estados Unidos descobriu que dois terços usam ou planejam usar prêmios de reconhecimento. Um dos mecanismos de reconhecimento mais conhecidos e amplamente usados é o uso de sistemas de sugestão.

Segundo dados da filial brasileira da *Consultoria Hay* (EXAME, 2002) considerada uma das maiores consultorias de Recursos Humanos dos Estados Unidos, realiza todos os anos uma pesquisa sobre as principais estratégias de RH das empresas instaladas no Brasil. Em 2001, foram consultadas 160 empresas com vendas superiores a 200 milhões de dólares e na lista constatou-se que um item que recebeu destaque por essas empresas foi os planos de incentivos de longo prazo, presentes em 18% das empresas (Figura 2).

Os principais temas do RH em 2002

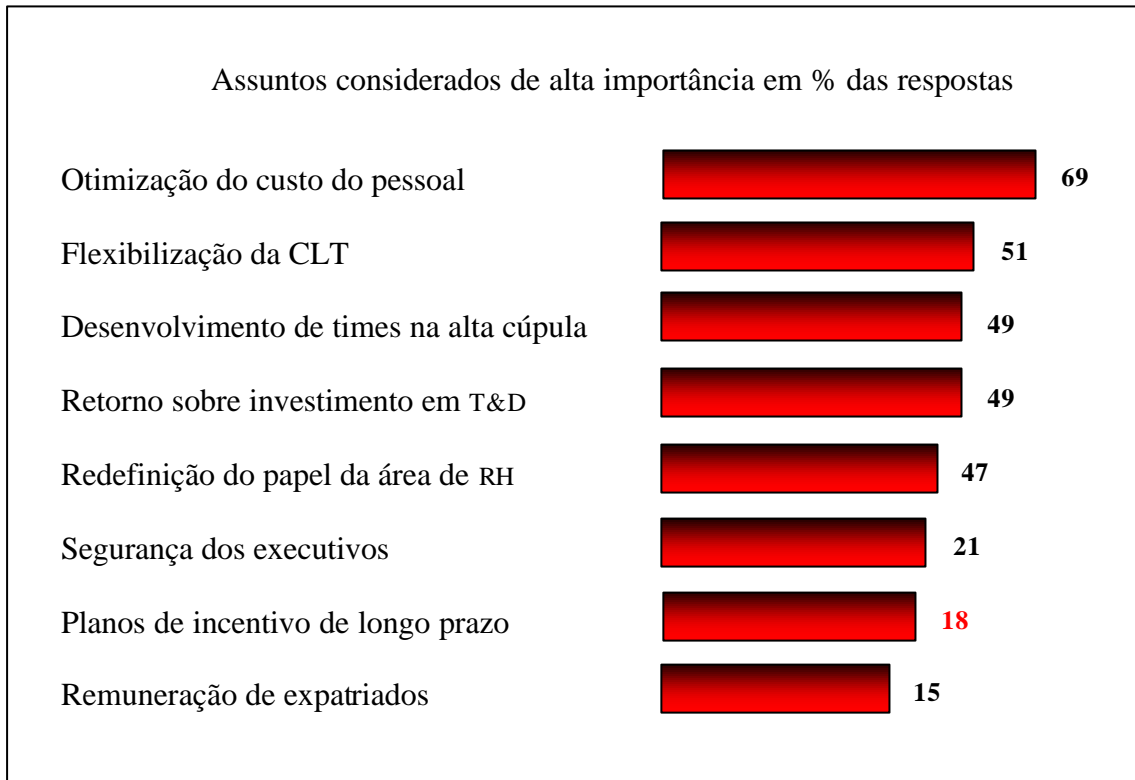


Figura 2 – Os principais temas de RH de 2002

Fonte: EXAME. Gestão esperta. São Paulo: Abril, 12 de junho de 2002. p.112. Quinzenal.

2.4.1 Equidade

Deeprise (1995) salienta que todas as empresas conhecem a necessidade de manter um equilíbrio entre a contribuição do funcionário para as recompensas para com a empresa e a contribuição da empresa para com o empregado. Atender a essa necessidade é a primeira razão para reconhecer e recompensar as pessoas. Mas que tipo de recompensa equivale ao conhecido dia de trabalho justo?

Um salário justo? Com certeza, é a primeira coisa que vem em mente, mas muitos gerentes sentem que têm pouco controle sobre o contracheque de seus funcionários. Limitados por um sistema de remuneração que abrange toda a empresa, frequentemente frustram-se devido à pouca chance que têm de ajustar os vencimentos de forma a atender às expectativas dos funcionários.

É importante reconhecer, também, que as pessoas não trabalham apenas pela remuneração. Elas procuram outros retornos que justifiquem o tempo, a energia e o esforço mental e emocional que dedicam à empresa. A equidade requer que a empresa contribua para satisfazer as necessidades de auto-estima, criatividade, crescimento profissional e socialização dos funcionários na mesma medida em que eles contribuem para o alcance dos objetivos da empresa. Em troca, a ajuda que dão ao gerente, para que esse alcance as metas da unidade, os funcionários têm todo direito de esperar que o gerente os ajude a alcançar suas metas individuais.

Já Davis e Newstrom (1998) evidenciam que muitos aspectos complexos determinam a forma pela qual os empregados irão responder às recompensas econômicas. Não há respostas simples para os empregadores em sua tentativa de criar sistemas equitativos. A solução do empregado para esse problema complexo é uma comparação mais ou menos grosseira do tipo custo/benefício, análoga à utilizada na análise de ponto de equilíbrio em avaliações financeiras. O empregado identifica e compara custos pessoais e recompensas para determinar o ponto no qual estes itens aproximadamente se igualam. Ele considera todos os custos do maior desempenho, como por exemplo, o maior esforço. Compara, então, esses custos com as prováveis recompensas, tanto intrínsecos, quanto extrínsecos, sendo que esses custos e recompensas são analisados do ponto de vista do indivíduo.

2.4.2 Comportamento Organizacional e o Desempenho

Segundo Davis e Newstrom (1998) a Avaliação de Desempenho (Figura 3), exerce uma função-chave em sistemas de incentivo e recompensa. Ela é o processo de verificação da qualidade de atuação dos empregados. A Avaliação de Desempenho é necessária para alocar recursos em um ambiente dinâmico; recompensar empregados; fornecer-lhes *feedback* sobre seu desempenho e atender a regulamentos. Dessa forma, sistemas de Avaliação de Desempenho são necessários para uma gestão correta e para o crescimento dos funcionários.

Objetivos da avaliação de desempenho

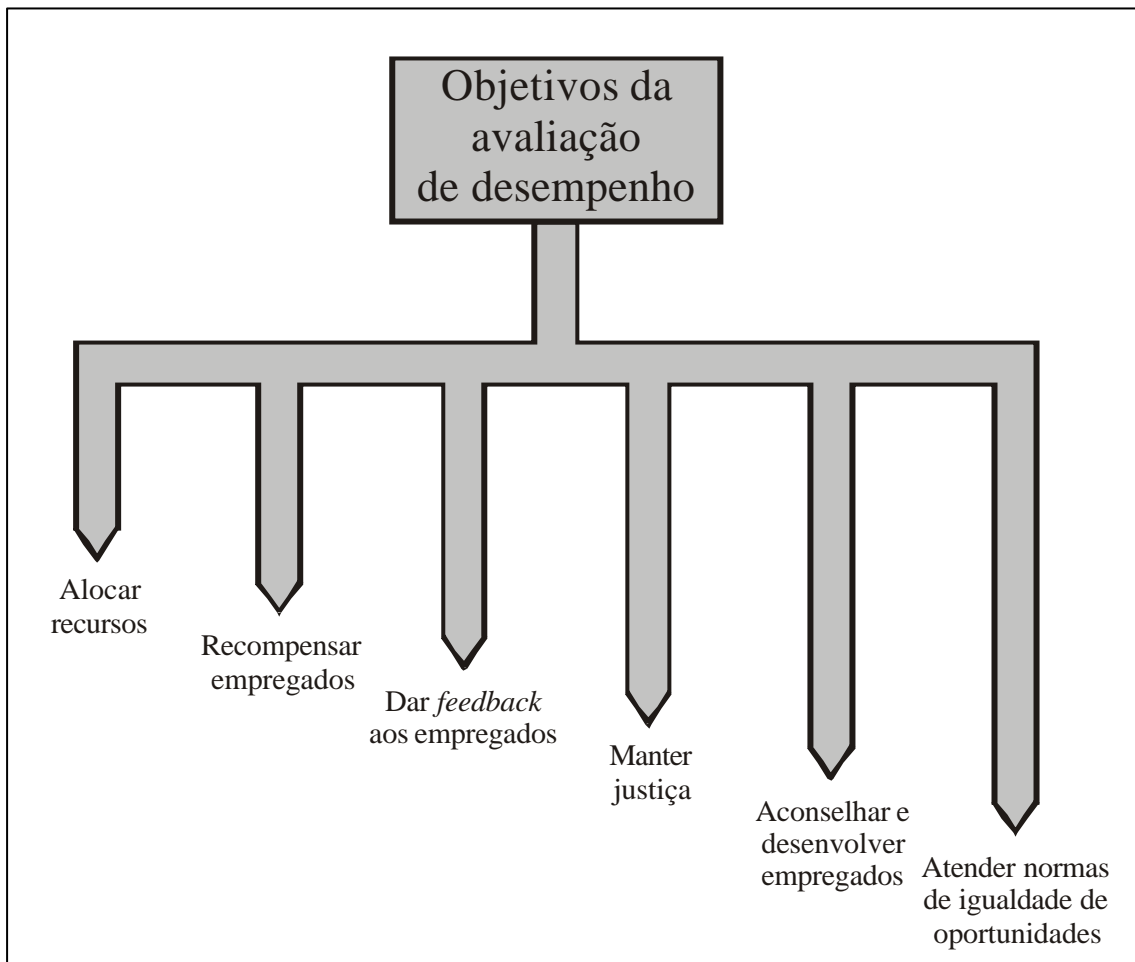


Figura 3 – Objetivos da Avaliação de Desempenho

Fonte: DAVIS, Keith & NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1998. p.99.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) as formas de reconhecimento do desempenho podem ser financeiras e não-financeiras. Em geral, essas maneiras de reconhecimento e de premiação funcionam como um traço cultural. No Brasil, muitas empresas ainda valorizam ambientes austeros e a formalidade. Além disso, a relação capital/trabalho ainda está em processo de amadurecimento. Em contextos desse tipo, programas pouco estruturados podem gerar descontentamento e desconfiança entre funcionários. Premiações podem ser percebidas como práticas manipuladoras e recompensas individuais podem parecer privilégios descabidos. Esses autores afirmam ser importante e essencial na utilização dessas práticas,

que seja feito um diagnóstico do estilo gerencial e da cultura organizacional, para que se possa determinar as forças mais adequadas de reconhecimento.

Outro aspecto importante, salientado pelos autores, é que devem ser criadas políticas de reconhecimento que prevejam condições e formas de aplicação. Muitas empresas utilizam programas estruturados para incentivar a melhoria de desempenho (Figura 3). São exemplos disso os programas de qualidade e produtividade e os programas para redução de custos e desperdícios. Os resultados alcançados são bastante variados.

Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) explicam que existem inúmeras formas de reconhecimento. Elas vão do simples e efetivo *muito obrigado* até viagens ao exterior. Nos Estados Unidos, existe toda uma indústria, incluindo consultores, fabricantes de *souvenirs* e agências de viagens para ajudar as empresas a reconhecer o trabalho de seus funcionários. Esses autores apresentam alguns grupos principais de formas de recompensa:

Reconhecimento não-financeiro:

- um *muito obrigado* ou *parabéns*, por mais singelos que sejam, muitas vezes têm grande significado para quem os recebe;
- ter a fotografia no *mural da fama* da fábrica ou escritório;
- uma nota escrita de agradecimento;
- um agradecimento público, numa cerimônia simples e informal;
- uma visita do diretor ou do presidente ao local de trabalho;
- convite a participar de um estudo importante ou decidir algum assunto vital para a empresa.

Recompensas de baixo custo:

- pequenos presentes para os filhos;

- entradas para *shows* ou algum espetáculo;
- jantar para dois.

Recompensas monetárias ou equivalentes:

- dia de folga;
- licença remunerada para o desenvolvimento de um projeto pessoal;
- viagem para dois;
- equipamentos como *note books*, impressoras, telefone celular, etc.;
- cupons para troca de dinheiro ou por benefícios adicionais;
- soma em dinheiro.

Recompensa focada no desenvolvimento:

- visita a clientes no país ou no exterior;
- participação em feiras e congressos;
- estágio no exterior;
- cursos de especialização ou de pós-graduação.

Celebrações grupais:

- jantar ou churrasco com a equipe de trabalho.

2.4.3 As Recompensas Mudam o Comportamento?

Para Kohn (1998) as recompensas frequentemente conseguem aumentar a probabilidade de se fazer alguma coisa, e também mudam a forma e a maneira de realizá-la. Elas oferecem uma razão particular para realizá-la, deslocando às vezes outras possíveis

motivações, mudando a atitude assumida diante da atividade e examina a pretensão de que os incentivos e recompensas são eficazes para alterar o comportamento, fazendo três perguntas:

- **Para quem as recompensas são eficazes?** O autor mostra que as primeiras e bem-sucedidas análises sobre os princípios de modificação de comportamento envolveram animais (como pombos), crianças, ou adultos em instituições, como as de prisioneiros ou de pacientes mentais. Porém, os indivíduos em cada um desses grupos são dependentes do poder de outros para muitas coisas que eles mais querem e necessitam, cujo comportamento pode ser modelado com relativa facilidade.

Não se trata de uma objeção moral, mas sim, de uma declaração de fato, de como o comportamento é mais fácil de controlar quando o organismo que se está controlando ainda depende dessa pessoa. Em parte, isso é verdade, porque um organismo dependente pode ser mantido num estado de necessidade. Para levar os indivíduos a se comportarem de determinada maneira, eles devem estar com uma carência suficiente para que as recompensas reforcem o comportamento desejado.

- **Por quanto tempo elas são eficazes?** A resposta breve é que as recompensas têm melhores efeitos durante um período limitado. Para que as mudanças de comportamento durem, geralmente, é necessário manter os incentivos e recompensas. No mundo real, mesmo que não no laboratório, os incentivos e recompensas devem ser julgados quanto a levarem ou não a mudanças duradouras, a mudanças que persistam mesmo quando não há mais recompensas a ganhar. Uma contínua dependência dos incentivos e recompensas pode criar uma série de problemas práticos, incluindo um aumento das exigências (de preferência dinheiro em vez de confeitos de chocolate), conforme constataram os administradores na implementação de programas de incentivo numa base permanente.
- **Para que, exatamente, as recompensas são eficazes?** Por que as pessoas com o passar do tempo não continuam agindo da maneira como inicialmente agiam com o recebimento de reforços? O autor afirma que geralmente os reforços não alteram as atitudes e o comprometimento emocional subjacente aos comportamentos. Eles não promovem mudanças profundas, duradouras, porque visam afetar apenas o que é feito. O que as recompensas e punições fazem é induzir à anuência. Se o objetivo é conseguir que as pessoas obedeçam a uma ordem, para fazer a tempo e realizar o que

lhes mandaram, então subornar e ameaçá-las podem ser estratégias plausíveis. Mas, se o objetivo é trazer qualidade duradoura no contexto do trabalho, então as recompensas, bem como as punições, são totalmente inúteis. De fato, como está ficando evidente, elas são piores do que inúteis, elas são, realmente, contraproducentes.

2.4.4 As Recompensas Melhoram o Desempenho?

Kohn (1998) afirma que a maior parte das pesquisas realizadas sobre desempenho focaliza o quanto as pessoas fazem bem uma tarefa imediatamente após obterem ou lhes prometerem uma recompensa. O autor afirma que, para que as recompensas tenham alguma esperança de incrementar o desempenho através de um longo período de tempo, torna-se indispensável que continuem sendo dadas, ou, pelo menos, que haja a possibilidade de serem repetidas, logo, são levantadas questões-chave. Quais os tipos de tarefa em que as pessoas têm melhor desempenho quando recompensadas? E *melhor* em que sentido?

As recompensas habitualmente melhoram o desempenho apenas em tarefas extremamente simples, e mesmo assim, só melhoram o desempenho quantitativo. Alguns estudos descobriram que o desempenho dos sujeitos em coisas básicas, tais como a multiplicação, pode melhorar quando se espera receber uma recompensa. Entretanto, a pesquisa mostra exemplos suficientes da piora de desempenho, preferencialmente em tarefas de execução predeterminada passo a passo, ou, pelo menos, sem a apresentação de algum progresso. Não se pode, porém, deduzir apressadamente que alguém se esforça para receber um prêmio por qualquer coisa que não exija criatividade.

2.4.5 Programas de Reconhecimento

Flannery et al. (1997) afirmam, ainda, que os arsenais estratégicos de recompensas variáveis são os chamados programas de reconhecimento monetário e não-monetário, recompensas pequenas, únicas e imediatas pelo esforço excepcional ou desempenho notável. O tamanho e a variedade dos programas de reconhecimento são muito grandes. Eles podem ser tão pequenos quanto uma menção de pessoa no jornal da empresa ou no quadro de avisos do escritório, ou tão grande quanto uma viagem de férias ou dinheiro.

Assim, como nos outros programas de remuneração, os programas de reconhecimento devem ser alinhados com a cultura de trabalho e valores de negócios que devem apoiar. O autor afirma que as organizações que adquirirem pacotes de recompensas prontos, fazendo pouco mais que fornecer catálogos de prêmios, quase sempre se desapontam com os resultados. Além disso, para os programas de reconhecimento serem eficazes, devem ser oportunos e bastante visíveis, quase comemorativos em sua natureza, e o tamanho da recompensa também deve reconhecer o tamanho do feito. Se forem muitos pequenos, podem ofender os ganhadores e tornar seu comportamento trivial; se forem muito grandes, poderão criar um sentido de injustiça ou distorcer o valor da ação pela qual foram dados.

Diferente dos outros programas de remuneração variável, os programas de reconhecimento não alteram o comportamento. Eles podem criar o impacto negativo de criar *vencedores* e *perdedores*, caso não sejam cuidadosamente administrados e claramente comunicados. E conquanto ajudem a manter os funcionários de alto desempenho no caminho, eles provavelmente não motivarão os funcionários de baixo desempenho a trabalhar mais e melhor.

Num processo de implantação de qualquer programa de incentivo, uma organização deve seguir algumas etapas fundamentais: primeiro deve determinar suas metas e valores; conhecer o que deseja realizar, quais comportamentos tenta mudar ou apoiar e se o plano deve ser de curto, médio ou longo prazo. Em segundo, devem ser estabelecidos critérios de medição, podendo ser objetivos ou subjetivos. A mesclagem pode ser baseada no grau em que o indivíduo ou grupo pode impulsionar os resultados. Quanto maior for o impacto, maior será a alavancagem.

Schuster (1997) defende a idéia de que, para que se consiga resultados benéficos num processo de recompensa, é necessário seguir alguns parâmetros:

- modificar os sistemas de remuneração para mantê-los atualizados, pois as pessoas, inclusive a gerência, tendem a ficar tão acostumadas a uma bonificação que comecem a considerá-la líquida e certa. Logo, as condições da empresa mudam, e os incentivos podem modificar-se juntamente com elas. Se os planos de bonificação forem projetados de forma a apresentar metas financeiras reais, sua reformulação não será encarada como manipuladora, mas sim como trabalho sério em prol do fortalecimento da empresa;

- colocar a gerência e os funcionários em sistemas de bonificação semelhantes desenvolverá a confiança. Quanto mais coerentes forem os sistemas de remuneração, mais eles alinharão os níveis e as funções criando trabalho em equipe e esforço concentrado;
- estar preparado para os meses ruins, fazendo um escalonamento dos pagamentos das bonificações;
- equiparar as bonificações de acordo com o nível de conhecimento dos funcionários, criando condições justas, com isso será compreendido o quanto elas ampliarão os conhecimentos;

2.4.6 Recompensas e Satisfação dos Funcionários

Beer e Walton (1997) enfatizam que, conquistar a satisfação de um funcionário através da concessão de recompensas não é uma questão fácil. Ao contrário, depende de fatores que a organização precisa aprender a gerenciar:

- a satisfação do indivíduo com as recompensas está em parte, relacionada à expectativa e à quantia recebida. Os sentimentos de satisfação ou insatisfação surgem quando os indivíduos comparam seu *input* – habilidades profissionais, educação, esforço e desempenho com o *output* – o conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas recebido;
- a satisfação do funcionário também é afetada pela comparação com outras pessoas em cargos e organizações semelhantes. O peso dado aos diversos *inputs* nessa comparação varia consideravelmente. As pessoas tendem a valorizar mais seus pontos fortes, por exemplo, determinadas habilidades ou um episódio recente de desempenho eficaz;
- os funcionários freqüentemente interpretam de forma incorreta a recompensa de outros; essa interpretação equivocada pode ser a causa de sua insatisfação. Índícios mostram que os indivíduos tendem a superestimar o salário de colegas que desempenham tarefas semelhantes e a subestimar o desempenho dos colegas (um mecanismo de defesa ou preservação da auto-estima);

- finalmente, a satisfação, de modo geral, resulta de um conjunto de recompensas e não de uma recompensa única. Os indícios sugerem que tanto as recompensas intrínsecas quanto as extrínsecas são importantes e que uma não pode ser diretamente substituída pela outra. Funcionários bem-remunerados que executam tarefas repetitivas e enfadonhas ficarão insatisfeitos com a falta de recompensas intrínsecas, da mesma forma que funcionários mal-remunerados que realizam um trabalho interessante e desafiador podem ficar insatisfeitos com as recompensas extrínsecas.

Para Schuster (1997) o fato de as pessoas ansiarem por reconhecimento por seu trabalho é uma característica quase universal. Nossos ambientes de trabalho têm sido motivados pelo medo e por recompensas e reconhecimentos vergonhosos.

Os implementadores do gerenciamento transparente não deverão cometer o erro de pensar que os incentivos monetários significam tudo. Os incentivos monetários não funcionarão de maneira ótima, a menos que a remuneração financeira seja complementada pelo reconhecimento personalizado e sincero de pessoa para pessoa. Qualquer empresa, transparente ou não, que confie exageradamente nos incentivos financeiros demonstrará uma não compreensão das pessoas.

O reconhecimento, entretanto, seja na forma de camisetas, palmadinhas nas costas, agradecimentos ou dias de folga, enche o coração e não tem preço quando realizado com arte pelos verdadeiros líderes. As empresas que adotam o gerenciamento transparente mantêm vivos os esforços, quando combinam o poder dos programas de reconhecimento e as recompensas não-monetárias com o poder dos incentivos financeiros.

2.4.7 Uma Boa Recompensa Rende Muito

De acordo com Schuster (1997) o desenho dos sistemas de recompensa ou incentivo é especialmente crucial nas empresas que adotam o gerenciamento transparente. Sistemas de incentivo que devolvem aos funcionários uma parte dos ganhos financeiros que eles trabalharam arduamente para conseguir por sua disposição para assumir mais responsabilidade, proporcionam um poderoso circuito de *feedback* ao aprendizado e à

motivação. Os bons incentivos reúnem o poder do domínio dos números críticos e o sistema de aglutinação intensivo, permitindo gerenciar as despesas e aproveitar as oportunidades que agregam valor aos clientes. Um bom sistema de incentivo converte-se em um conjunto de práticas que deverão:

- ser uma ferramenta de ensino. Bem-estruturado e explicado, um bom plano de participação nos lucros ou incentivos, ensina aos funcionários como suas atividades influenciam os resultados financeiros. Quando se introduz um novo plano de incentivos ou participação dos lucros, os funcionários normalmente perguntam: O que temos que fazer para conseguir esses incentivos? E começam a visualizar a possibilidade de ter sua remuneração melhorada, para descobrir onde poderão apresentar o maior impacto. Os funcionários irão querer saber o que precisam para gerar tais resultados. Eles descobrirão um novo incentivo para aprender quais são os números críticos que afetam e como isso ocorre;
- fortalecer a situação financeira da empresa. Um sistema de incentivos que esteja diretamente ligado a uma linha da demonstração do resultado, do balanço ou da demonstração do fluxo de caixa que precise ser fortalecida, tende a concentrar os esforços das equipes;
- se o problema for o fluxo de caixa, um programa de bonificações que reduza as contas a receber no ano em curso pode fazer muito sentido;
- unificar a empresa. Considerando o fluxo de caixa, o pessoal das contas a receber encarregado de cobrar dos clientes, não são os únicos funcionários que podem afetar essas contas. O pessoal de vendas também pode apressar os pagamentos, assim como interagir e sugerir condições de pagamento aos clientes.

Para Schuster (1997) são muitos os sistemas de recompensas que acabam perdendo o impacto ao longo do tempo e finalmente se enquadram na categoria de mais uma delegação/benefício. Quando são oferecidas recompensas sólidas, os funcionários se convertem em sócios da empresa e ensinam aos colegas o que precisa ser feito para atingir os objetivos financeiros, concentrando-se no todo, em vez de apenas em suas contribuições. E, acima de tudo, as recompensas serão merecidas e não apenas ganhas por aquilo que se faz no mercado; não devido a um diretor-presidente benevolente ou a um sistema de remuneração que concede benefícios arbitrários.

Como exemplo, Schuster (1997) discute o caso da empresa norte-americana *Electronic Controls Company*, que dispõe de um sistema de incentivos que funciona há 6 anos. Os valores pagos a partir do lucro bruto antes dos impostos são divididos em três partes iguais:

- a primeira parte é dividida equitativamente entre todos os funcionários;
- a segunda parte é dividida conforme a antiguidade na empresa: o número total de meses de todos os funcionários é dividido pelo total de meses de cada funcionário na empresa. Os funcionários mais antigos são os que mais recebem;
- a terceira parte é dividida pela porcentagem de salário. Quanto maior for o salário de um funcionário, mais dinheiro ele receberá dessa massa.

O autor citado alerta que as práticas de reconhecimento da participação oferecem muitas opções aos gerentes de nível médio que quiserem implantar sistemas transparentes, mas os programas de remuneração e incentivos existentes poderão ser seriamente afetados. Os incentivos podem estar desagregando os departamentos, incorporando injustiças ou recompensando os resultados de curto prazo.

Se houver um pouco de imaginação, um certo grau de aceitação dos riscos e um acompanhamento entusiasmado por parte das pessoas, pode-se conseguir muito na área do reconhecimento. Se as pessoas estiverem aperfeiçoando o desempenho e os resultados obtidos pela empresa, elas merecem recompensas tanto financeiras quanto psicológicas. E se a empresa estiver utilizando o orçamento para começar a ensinar o negócio, houver criado uma linha de visão e a sua equipe estiver trabalhando para o sucesso da empresa, adotar, então, algumas comemorações e recompensas, desde os dias de folga até entradas para os jogos de futebol ou oferecimento de flores.

2.4.8 Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas

Segundo Davis e Newstrom (1997) o dinheiro é essencialmente uma recompensa extrínseca, sendo facilmente administrável através de programas de modificação de comportamento. Entretanto, apresenta todas as limitações dos benefícios extrínsecos. Independentemente de quanto a administração associar salário a desempenho, salário ainda é algo que se origina fora do cargo e é útil somente longe do cargo. Dessa forma, tende a ser

imediatamente menos gerador de satisfação do que as recompensas intrínsecas. Por exemplo, a satisfação pessoal gerada por um trabalho bem-executado representa um forte motivador para muitas pessoas. Em contraste, as recompensas econômicas não conseguem prover todas as recompensas necessárias para o indivíduo psicologicamente saudável.

Uma importante missão para a alta administração é exatamente como integrar com sucesso as recompensas intrínsecas e extrínsecas. Um problema é que os empregados apresentam diferenças quanto à quantidade de recompensas extrínsecas que desejam, diferindo também os cargos e as condições organizacionais. Um outro problema ocorre quando os empregadores começam a pagar adicionalmente seus empregados por um trabalho que esses julgavam anteriormente gerador da satisfação, uma vez que existem evidências de que a concessão de uma recompensa extrínseca reduz a satisfação intrínseca experimentada. Adicionalmente, torna-se difícil para a gerência administrar recompensas intrínsecas de uma maneira sistemática.

Esses fatores sugerem que é necessária uma abordagem que leve em consideração as necessidades dos empregados, o tipo de trabalho executado, o ambiente organizacional e os diferentes tipos de recompensa. Benefícios especiais, tais como *status* ou reconhecimento, são em, alguns casos, especialmente valiosos para os empregados, uma vez que apresentam maiores significados sociais e psicológicos.

Para Marras (2001) outras maneiras levam a estimular e a recompensar as necessidades endógenas no processo motivacional. O autor cita entre eles: portas abertas, onde o empregado deve perceber, que é um elemento importante para o seu líder e para a sua empresa. Relacionamentos informais, onde os indivíduos têm necessidade de conversar e trocar idéias sobre inúmeros assuntos que, em certos momentos, os afligem. Ao mesmo tempo em que se aceita momentos de informalidade na busca de soluções de problemas familiares, atividades de recreio, viagem de férias, assuntos do dia-a-dia da sociedade, etc. O *feedback*, onde o empregado contribuindo na solução de problemas quer ser reconhecido pelas suas idéias, mesmo que a solução por ele apresentada não tenha sido adotada. O que ele deseja, na realidade é se sentir partícipe do processo. O *aconselhamento* da carreira, onde o supervisor é a pessoa que melhor conhece o membro de sua equipe, e é o mais indicado para opinar e ajudar alguém a construir sua carreira profissional. As *informações internas*, onde a maioria dos empregados não tem todas as informações que gostaria de ter sobre a empresa. O supervisor deve suprir essa necessidade intrínseca.

A seguir será discutido o aspecto relacionado à motivação dos indivíduos, mostrando que cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos.

2.5 MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini (1997) a palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. O caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado.

A existência de carências intrínsecas que são as necessidades não-supridas determina um estado de desequilíbrio que, enquanto tal, gera sensações emocionalmente negativas de ameaça à integridade do indivíduo, sendo, portanto, desagradáveis. Quando as pessoas pretendem livrar-se dessa situação negativa de desequilíbrio, associam a tais expectativas a crença antecipada que determinadas ações poderão conduzi-las na direção de estados mais confortáveis pelo fato de serem capazes de restituir o equilíbrio perdido. Nisso reside, portanto, o desejo de atingir determinado objetivo que é, por sua vez, outro aspecto integrante da psicodinâmica motivacional. É importante que se leve em consideração à existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos.

Diferente dos outros programas de remuneração variável, os programas de reconhecimento não alteram o comportamento. Eles podem criar o impacto negativo de criar *vencedores* e *perdedores*, caso não sejam cuidadosamente administrados e claramente comunicados. E conquanto ajudem a manter os funcionários de alto desempenho no caminho, eles provavelmente não motivarão os funcionários de baixo desempenho a trabalhar mais e melhor.

Para Bergamini (1993) a motivação cobre uma variedade de aspectos comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Quando se fala em motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra

geral seja o recurso suficiente do qual se possa lançar mão, para se conseguir uma abrangente e mais precisa explicação sobre as verdadeiras razões que levam as pessoas a agirem. A partir de seu nascimento, as pessoas já trazem sua bagagem inata que consiste no seu código genético, suas experiências da vida intra-uterina e do momento do parto. Além disso, elas acumularam experiências que lhe são pessoais, ao longo das diferentes etapas da sua vida (infância, adolescência, maturidade e velhice). Devido a essas múltiplas variáveis, há que se rever aqueles postulados que reduzem a personalidade do ser humano a um elemento qualquer que não possua feições individuais ou próprias.

Robbins (1999) afirma que se pode ler um romance completo de uma vez e, no entanto, achar difícil ler um livro didático por mais de vinte minutos. Não é necessariamente alguém, é a situação. Assim, quando se analisa o nível de motivação, tem que se ter em mente que o nível de motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes.

De acordo com esse autor, há três elementos-chave para refletir o comportamento relacionado ao trabalho. São eles, o esforço, a necessidade e a tensão. Quando alguém está motivado, se esforça mais. Porém, níveis altos de esforço não têm a probabilidade de levar a resultados favoráveis de desempenho no trabalho a não ser que o esforço esteja canalizado numa direção que beneficie a organização.

Uma necessidade significa algum estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes. Uma necessidade insatisfeita cria tensão que estimula impulsos dentro do indivíduo. Esses impulsos geram um comportamento de busca para encontrar objetivos especiais que, se alcançados, satisfarão a necessidade e levarão à redução da tensão. Robbins (1999) afirma que, os empregados motivados estão num estado de tensão. Para aliviar essa tensão, eles empregam esforço. Quanto maior for a tensão, maior será o nível de esforço. Se esse esforço levar à satisfação da necessidade com sucesso, a tensão será reduzida. Visando às metas organizacionais, é inerente que as necessidades do indivíduo sejam compatíveis e coerentes com as metas da organização. Quando isso não ocorre, poderá haver indivíduos empregando altos níveis de esforço que, na verdade, agem contra os interesses da organização.

Diante dessa busca de metas organizacionais Hollenbeck e Wagner III (1999) afirmam que uma das metas básicas de todos os gerentes é oferecer condições favoráveis para que os trabalhadores se sintam motivados a desempenhar suas atividades em seu mais alto nível.

Existem teorias diferentes sobre motivação para o trabalho. A maioria delas compartilhando alguns elementos comuns. De fato, há séculos que se sabe da importância de metas, *feedback* e incentivos para dirigir e gerenciar pessoas. O que é novo na área da motivação para o trabalho é o grau em que as tecnologias modernas possibilitam a aplicação daquilo que há muito tempo se conhece. Pode-se citar o fato da massificação da informática, que propiciou facilidades nos processos de comunicação.

Para Bergamini (1993) o caráter contingencial da motivação também envolve a obrigatoriedade de três elementos que são representados pelo estilo de comportamento motivacional de cada um, o tipo de atividade desempenhada pelas pessoas, as características comportamentais do grupo com o qual convive em situação de trabalho. Negligenciado qualquer desses três elementos, poder-se-á estar comprometendo o atingimento de maiores níveis de satisfação motivacional.

Já Hesselbein et al. (1997) afirmam que o ferramental motivacional está gasto, ou seja, não existem novidades nesse campo, com isso os líderes precisam de novos métodos para estimular o desempenho maior e promover o comprometimento. As políticas de Recursos Humanos devem se concentrar nos assuntos que as pessoas valorizam e que as ajudem a construir seus próprios futuros e a colher recompensas por suas contribuições.

Esses autores definem esses novos métodos como novas ferramentas da motivação, classificando-as. A primeira dessas classificações é a missão onde os líderes competentes precisam ajudar as pessoas a acreditar que o próprio trabalho é essencial, principalmente quando outras formas de estabilidade e segurança desaparecem. Segundo os autores, os líderes competentes inspiram outros pela força e pelo entusiasmo de sua visão e proporcionam um senso de propósito e orgulho em seu trabalho. Outro aspecto que os autores classificam é o controle da agenda onde os profissionais cada vez mais estão deixando os cargos influentes e cheios de prestígio por outros que lhe proporcionem um controle maior sobre as próprias atividades. Os líderes oferecem essa oportunidade a seus subordinados ao liberá-los para trabalhar em seus projetos favoritos, dando maior ênfase aos resultados em vez de aos procedimentos e à autonomia para realizar as tarefas e tomar decisões. Poder escolher seu próprio projeto é uma grande recompensa para a pessoa que desempenha bem suas funções.

Para Hesselbein et al. (1997) o aprendizado é outra ferramenta da motivação. A oportunidade de aprender novas habilidades ou de aplicá-las em novas áreas é um fator de

motivação importante num ambiente turbulento porque está voltado à segurança do futuro. A reputação é outro recurso fundamental nas carreiras profissionais, e a oportunidade de intensificá-las pode ser um ótimo fator de motivação. O acúmulo do capital da reputação oferece não a imediata elevação da auto-estima, mas também o tipo de publicidade que traz outras recompensas, até mesmo outras ofertas de emprego. Um último recurso para a motivação é compartilhar a criação de valor. Esse aspecto significa que empresas estão criando incentivos como as “ações fantasmas”, onde os executivos ou determinados níveis dentro da empresa recebem bônus baseado na valorização de mercado das ações da empresa.

Fritz (1997) afirma que dependendo da forma com que as pessoas fazem o que fazem e qual sua motivação para realizar algo, relacionado à forma como as organizações respondem a essas expectativas, passam a ter enorme efeito sobre a forma as pessoas operam. E isso pode conduzir a conflitos estruturais dentro da organização, pois, muitas pessoas são motivadas pela ameaça. Apenas quando sua sobrevivência parece em jogo é que se organizam para tomar uma atitude. A ameaça pode ser imediata e física como em um campo de batalha, ou pode ser sutil, existencial e imaginária. Em qualquer caso, a ameaça significa perigo.

Para Balcão e Cordeiro (1967) o problema da motivação é o da mobilização de energia. Em que circunstâncias os homens empreendem grandes esforços, suportam fadiga, vencem obstáculos? Observa-se que isso acontece somente quando motivos fortes impelem os interessados a atingir um fim desejado e, se o desempenho dos empregados não é adequado para atender às metas da companhia, esta será menos capaz de recompensar seu pessoal.

Bergamini (1997) afirma que a fonte de sinergia motivacional vem do interior de cada pessoa e não dos fatores contraditórios no ambiente que as cerca. Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que, por sua vez, guardam correlações entre si. Além disso, começa-se a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho. Assim sendo, é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho. Esses trabalhadores são vistos como possuidores de diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo. Portanto, cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais. A partir de então, as pessoas, dentro das organizações, passaram a ser vistas como depositárias de talentos potenciais, cabendo à administração

encontrar estratégias capazes de desbloquear a saída de tais recursos, para que, objetivamente, se transformem em ações eficazes e produtivas.

Para DeCenzo e Robbins (2001) as pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não estão. Uma definição mais descritiva da motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo. Os autores entendem que o esforço dos empregados deve ser focalizado em alguma meta organizacional e que seguidamente presume-se que esse fator está implícito, mas é importante demais para simplesmente deixar-se numa mera suposição.

Há um motivo pelo qual essa visão deva ser modificada. Esse motivo está na satisfação das necessidades organizacionais e individuais. Os empregadores devem providenciar para que as necessidades dos empregados sejam atendidas. Para isso, porém, precisa-se ter algo concreto em que se basear essa recompensa. Esse algo concreto é o trabalho produtivo, o esforço que ajuda a organização a alcançar suas metas e objetivos. Por conseguinte, a motivação do empregado pode ser definida como a disposição do indivíduo de exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização, condicionada pela capacidade desse esforço para satisfazer também as necessidades individuais.

Como as pessoas e as organizações também têm múltiplos aspectos, é preciso haver uma mistura apropriada de fatores para promover a satisfação das necessidades. Além disso, os fatores que devem existir, também, podem mudar com frequência: o que alguém considera uma necessidade não-satisfeita hoje pode não ter qualquer importância amanhã.

Além de formular programas de compensação, as empresas também precisam revisar o modo como operam seus programas de recompensa e reconhecimento. Fazer alguma coisa que os funcionários dão pouco valor não cria o efeito desejado de motivação. Pode-se, então, reconhecer o desempenho superior dando aos empregados uma opção, deixando-os escolher a recompensa que mais apreciam.

DeCenzo e Robbins (2001) entendem que os desempenhos individuais tendem a ser bastante divergentes (isto é, uns poucos excepcionais, uns poucos medíocres e a maioria medianos), e que as recompensas tendem a ser distribuídas de uma maneira mais uniforme. O resultado é uma recompensa exagerada da incompetência e uma recompensa insuficiente do desempenho superior.

Para Arantes (1998) quando os indivíduos decidem participar de um agrupamento humano (sistema social), têm objetivos a serem atingidos. Esses objetivos são determinados por um conjunto de necessidades que os indivíduos querem satisfazer. Eles, então, procuram uma instituição que forneça os meios para que satisfaçam suas necessidades e realizem seus objetivos. A consecução de objetivos para a satisfação das necessidades exige a realização de um conjunto de atividades.

A série de atividades que um indivíduo desenvolve para realizar seus objetivos tem natureza diferente e se classifica em duas categorias: as atividades dirigidas para o objetivo e as atividades no objetivo. As primeiras são atividades *preparatórias* para atingir o objetivo e as outras são destinadas a *usufruir* o objetivo. Esse conjunto de atividades dirigidas ao objetivo e no objetivo, que as pessoas desenvolvem para atender às suas necessidades, configura seu comportamento.

Assim, o comportamento humano caracteriza-se pelo conjunto de atividades realizadas pelas pessoas para atingir um objetivo, determinado por suas necessidades. Estas necessidades, ou motivos são as "molas de ação" dos indivíduos, são os "porquês" de seu comportamento. Dirigem os indivíduos para a consecução de determinados objetivos, sejam esses conscientes ou inconscientes, estimulados pelo próprio indivíduo ou por terceiros, tangíveis ou intangíveis. A consecução dos objetivos constitui o prêmio, ou o incentivo que o indivíduo espera obter por seu comportamento. Os motivos são, portanto, necessidades ou desejos do ser humano, que determinam seu comportamento e o mantêm em atividade.

Arantes (1998) menciona, ainda, que a questão que surge, na análise do papel das necessidades sobre a motivação, são as de saber quais são essas necessidades e como agem sobre o comportamento das pessoas, onde a ordem e o grau de intensidade estão representados como se fosse numa hierarquia. A idéia básica das proposições de Maslow é a de que as necessidades humanas podem ser agrupadas em níveis, e que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisam ser satisfeitas antes que ele possa ter interesse pelas necessidades de nível superior. Assim, as necessidades de sobrevivência precisam estar satisfeitas antes que o indivíduo comece a se preocupar com as de segurança. A partir do momento em que essas sejam satisfeitas, ele irá procurar satisfazer as necessidades sociais, depois as de estima e finalmente as de auto-realização.

O comportamento predominante do indivíduo depende, portanto, da intensidade da necessidade ou do motivo em determinado momento. A necessidade com maior força em determinado momento é quem determinará o comportamento, dirigindo o indivíduo a realizar certas atividades que irão satisfazer suas necessidades e atingir seus objetivos. Assim que essa necessidade é satisfeita, o objetivo é atingido, ela perde sua força motivadora e sede lugar a outra. Portanto, o que motiva uma pessoa em determinado momento é sua necessidade mais intensa. Quando a pessoa está realizando as atividades dirigidas ao objetivo, a força da necessidade tende a aumentar. À medida que inicia a atividade no objetivo, ao contrário, a força da necessidade tende a diminuir.

Segundo Arantes (1998) com base nessas duas suposições, pode-se concluir que uma situação motivadora é aquela em que as pessoas estão desenvolvendo atividades dirigidas a um objetivo para satisfazer a necessidade mais intensa no momento. Se a pessoa ficar, porém, exclusivamente desenvolvendo atividades dirigidas para um objetivo sem alcançá-lo, pode ocorrer frustração e ela pode desistir do objetivo. Por outro lado, voltar-se exclusivamente para as atividades no objetivo, poderá ocorrer falta de interesse, apatia, e a motivação tende a diminuir. A melhor situação em termos de motivação é, portanto, aquela em que é possível manter um ciclo contínuo: à medida que a pessoa satisfaz uma necessidade (atividade no objetivo), passa a executar atividades para satisfazer outra necessidade que se tornou mais intensa (atividade dirigida ao objetivo).

Logo, a função da motivação, portanto, é propiciar um ambiente em que os objetivos estejam disponíveis, definidos, percebidos, entendidos e aceitos, e que as pessoas dirijam suas atividades em direção a esses objetivos, satisfazendo de forma contínua suas necessidades individuais. O processo de motivação constitui, assim, um grande desafio para os administradores, pois à medida que os colaboradores aumentam sua capacidade de realizarem objetivos, eles devem propiciar novas oportunidades, de tal forma que permitam o crescimento e o desenvolvimento contínuo dos funcionários.

2.5.1 A Motivação Extrínseca

Segundo Bergamini (1997) uma primeira ressalva a respeito do estudo das pessoas conduz à consideração de que os comportamentos ou ações de cada uma delas não possuem

ponto de origem. As pessoas podem comportar-se quer como resposta a estímulos vindos do meio ambiente, quer com base em informações que guardam no consciente, quer por impulsos cujas origens desconhecem porque se acham armazenados no seu mundo inconsciente. Existem, portanto, três pontos de partida diferentes que têm a propriedade de dar origem ao comportamento humano. Apoiado nessa constatação é justo concluir que não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez. Como as ações individuais nascem em diferentes níveis de profundidade do psiquismo humano, possuem necessariamente um desencadeamento dinâmico qualitativamente diferente.

No entender do autor, existem pesquisadores que pressupõem que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada de vários tipos de recompensa ou punição disponíveis no meio ambiente. É a isso que se chama de reforçadores de comportamento. Quando são administrados prêmios, está-se lançando mão do reforço positivo. A premiação oferecida após a ocorrência de um comportamento verdadeiramente desejável ilustra a situação de *feedback* positivo que estimula a adoção desse comportamento de forma mais permanente. O *feedback* ou reforço negativo caracteriza-se como uma forma de punição que é aplicada após um comportamento indesejável e tem o poder de diminuir a frequência do uso de tal ação, chegando a extinguir especificamente esse tipo de comportamento.

Em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder de determinar um desempenho satisfatório. A base teórica concebida pelas teorias comportamentalistas como motivação deve ser mais corretamente entendida como uma forma de condicionamento. Para Bergamini (1997) alguns autores se referem a ela dando-lhe o nome de motivação extrínseca. Para essas teorias, portanto, motivação é sinônimo de condicionamento.

Para Bowditch e Buono (1992) a motivação extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotam certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a uma certa tarefa. Assim, o funcionário é motivado a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins).

O que se percebe é que se o trabalho for visto como parte do autoconceito de uma pessoa, como um meio de crescimento e desenvolvimento pessoal, e como um modo de avaliar e desafiar a capacidade pessoal, a realização da tarefa se torna um fim por si só, e os incentivos extrínsecos se tornam menos importantes como motivadores. Por exemplo, trabalhadores de serviços sociais e professores muitas vezes reclamam de suas condições de trabalho e de seus níveis de remuneração, porém, mesmo assim, dedicam muitas horas de trabalho duro pela realização e satisfação obtidas do trabalho em si.

2.5.2 A Motivação Intrínseca

Para Bergamini (1993) as atividades intrinsecamente motivadas são aquelas para as quais não existe recompensa aparente, exceto as atividades em si mesmas. As pessoas demonstram engajar-se a essas atividades em seu próprio benefício e não por que elas levem a recompensas extrínsecas. As atividades são fins em si mesmas, em lugar de serem um meio para atingir-se um fim. Pode-se observar que não existe recompensa aparente e que a pessoa está conseguindo satisfação na atividade em si.

Aos poucos se vai tornando viável entender que não é possível motivar quem quer que seja. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. Essa tem sido a grande dificuldade em orientar as pessoas para que determinado trabalho seja feito. Métodos que se aproximam da coerção e do controle não têm conseguido a eficácia que, no geral, se espera em situação de trabalho.

A motivação, portanto, só pode ser considerada como um processo intrínseco. A maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade. Essa forma de considerar o comportamento motivacional implica o reconhecimento de que ele representa a fonte mais importante de autonomia pessoal, à medida que as pessoas podem, de certa forma, escolher que tipo de ação empreender com base em suas próprias fontes internas de necessidades e não simplesmente responder aos controles impostos pelos meios exteriores.

Procurando conhecer os objetivos perseguidos pelos trabalhadores, a técnica utilizada deveria ser a de estimular ou provocar a motivação por meio da utilização das recompensas que estivessem disponíveis no meio ambiente. Acreditou-se, assim, que aqueles fatores fossem os principais responsáveis pela maior ou menor ligação entre a produtividade atingida e o esforço despendido pelo trabalhador. Quanto mais se recompensasse o esforço, maior seria a satisfação de cada um, o que deveria levar necessariamente a níveis maiores de produtividade.

Do ponto de vista da motivação intrínseca, as pessoas são vistas como possuidoras de necessidades que lhes são próprias e as levam a tirarem o melhor partido que podem daquilo que já possuem, isto é, seus conhecimentos, habilidades e experiências acumuladas. Cada um é visto como impelido para o aproveitamento do seu potencial interior. As habilidades intelectuais e os potenciais de emoções desempenham importante papel nesse contexto. Isso configura aquilo que alguns autores denominam de auto-realização.

Segundo Bowditch e Buono (1992) a motivação intrínseca é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar duro simplesmente pelo prazer de cumprir a missão. Esse tipo de motivação (e comportamento) é um fim por si só; exemplos de esforço que as pessoas aplicam nos esportes, em jogos e na solução de quebra-cabeças freqüentemente nos vêm à mente quando se fala de motivação intrínseca.

Esses autores entendem que a interação entre recompensas intrínsecas e extrínsecas com a motivação não é perfeitamente clara. De um lado, as pessoas podem ser induzidas a trabalhar porque gostam do trabalho em si e do ambiente do trabalho. De outro lado, as recompensas extrínsecas podem influenciar as pessoas a tentarem trabalhos novos, difíceis ou até perigosos, pois, estudos realizados e publicados pelo *Journal of Personality and Social Psychology*, em junho de 1974 (apud Bowditch e Buono), sugerem que as recompensas extrínsecas podem formar a motivação intrínseca de um indivíduo, porém, Bowditch e Buono (1992) entendem que, mesmo ao induzir uma pessoa a realizar uma tarefa específica por motivos monetários, um gerente pode diminuir o interesse intrínseco daquela pessoa na tarefa. A sensação interna de realização pode ser menor quando a tarefa for executada primariamente pela recompensa externa oferecida pelo gerente.

2.5.3 Condicionamento nas Organizações

Quando se está falando em motivação, no momento atual, muito daquilo que ainda não chegou a ser comprovado como verdade científica foi, lentamente, sendo considerado ponto pacífico e poucas vezes se tem coragem de colocá-lo em dúvida, embora esses conhecimentos tenham sido promulgados apenas pelo senso comum.

O panorama econômico atual moldado pela tecnologia e globalização, a velocidade acelerada com que as mudanças ocorrem e o mercado altamente competitivo exigem que as organizações busquem novas alternativas para acompanhar a evolução da sociedade, garantir sua sobrevivência.

Em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório. Por isso, esses estudos advertem que se deva evitar ao máximo a utilização das conseqüências negativas.

Bergamini (1997) salienta que as organizações devem ter em mente que os efeitos do condicionamento quando utilizados poderão ter os seguintes resultados:

- uma reação positiva de imediato tão logo se lance a idéia de premiação na empresa, parecendo que, em curto prazo, os efeitos desejados foram necessariamente atingidos. Isso ocorre praticamente sempre, porque, acostumados a receber somente sua remuneração mensal, os empregados agora se deparam com uma boa nova: receberão um “algo a mais” pelo mesmo trabalho que vinham executando antes;
- transitoriedade no sentido de que determinado tipo de prêmio, seja ele oferecido sob forma de bens palpáveis, seja de montantes em dinheiro, não pode ser usado mais do que uma vez. O bem precisa ser substituído por outro mais valioso e a gratificação em dinheiro deve sofrer um aumento significativo toda vez que for repetida;
- a quebra de continuidade do sistema de premiação é bastante problemática. De maneira geral, quando se interrompe um programa desse tipo, seja ele qual for, as pessoas que antes eram agraciadas com ele sentir-se-ão, com toda certeza, punidas. Ao se perceberem

como não fazendo jus ao direito anteriormente adquirido, enfrentam grande frustração. Espalha-se, então, um clima de insatisfação tão desagradável que leva a cogitar-se que teria sido melhor não ter iniciado o programa;

- a sensação de injustiça ou iniquidade passa a fazer parte da atitude daqueles que foram premiados. É praticamente impossível descobrir quais foram os critérios que permitiam aos premiados sentirem-se seguros a respeito daquilo que devam fazer para não serem punidos e ganhar novamente o prêmio. Os problemas e reclamações, a partir desse momento, serão muito numerosos e praticamente de difícil solução. Pelo que se tem lido sobre o processo motivacional, nota-se que os fatores ambientais podem, na melhor das hipóteses, criar não-insatisfações no trabalho, e sua ausência cria insatisfação. Por outro lado, o que deixa as pessoas felizes no trabalho e as motiva, são os fatores associados ao conteúdo do trabalho. O tipo de contrato psicológico que pode parecer atraente para cada indivíduo depende das necessidades incorporadas à sua personalidade. Não se pode negar que um bom plano de recompensas torna-se importante para determinados indivíduos, ainda mais se considerados as atuais circunstâncias ou dificuldades financeiras e econômicas que o País vem atravessando. Portanto, entende-se que tanto os processos de motivação intrínsecos quanto extrínsecos são importantes e devem ser considerados na análise do presente estudo que busca verificar como eles têm se aproximado dos objetivos organizacionais e dos objetivos individuais.

Diante dos estudos realizados, percebe-se que, embora alguns autores defendam a idéia de que os planos de incentivos e recompensas sejam de fato motivacionais, outros acreditam que esses sejam condicionantes ou que têm melhores efeitos por um período limitado. Acredita-se que o presente estudo trará contribuições para a compreensão deste tema que, sem dúvida, gera inquietações em muitas pessoas e organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (1996) uma pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. O tipo de pesquisa que foi realizada é o estudo de caso, que se caracteriza pela análise aprofundada de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos conhecidos.

O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizada de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, através de dados qualitativos), descritivo (buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo) e mesmo explanatório, que consiste em traduzir, de forma precisa, os fatos de algum caso, a consideração de explicações alternativas desses fatos e uma conclusão baseada naquela explicação que parece ser a mais congruente com os fatos.

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de objetivos, acabam servindo para proporcionar uma nova visão do problema, o que se aproxima das pesquisas exploratórias. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, aquelas mais voltadas à atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc.

Para Yin (2001) o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não é possível manipular comportamentos relevantes. A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados. A pesquisa do tipo estudo de caso pode incluir tanto estudo de caso único quanto de casos múltiplos.

O trabalho desenvolvido consistiu de um estudo de casos nas empresas **X** e **Y** de natureza exploratória e descritiva, de resultados não-conclusivos e foi desenvolvido em três etapas distintas:

- a primeira partiu de um levantamento junto às áreas de Recursos Humanos das empresas estudadas, a fim de detectar e descrever quais planos de incentivos e recompensas as empresas oferecem a seus funcionários;
- a segunda e terceira etapas consistiram na aplicação de questionários (ANEXOS 1 e 2) aos níveis estratégicos, táticos e operacionais, com a finalidade de detectar o posicionamento sobre os planos de incentivos e recompensas oferecidos pelas empresas escolhidas, e se esses entendiam que os funcionários sentiam-se motivados com os incentivos que estavam recebendo. Esses questionários foram compostos de questões fechadas utilizando-se a escala de Likert alternativas suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis que foram elaboradas após a execução da primeira etapa, pois os dados colhidos junto às áreas de Recursos Humanos serviram de subsídio.

Para Hayes (2001) a escala tipo Likert permite que os respondentes assinalem, com graus variados de satisfação, cada item que descreve o serviço ou produto. Esse tipo de procedimento de graduação elaborado por Likert representa um contínuo bipolar. A extremidade inferior representa uma resposta negativa, enquanto que a extremidade superior, uma positiva.

A vantagem de usar a escala tipo Likert (Figura 4) está refletida na variabilidade resultante da escala. Com isso permite-se uma expressão de opiniões sem se restringir a uma simples resposta do tipo *sim* ou *não*. Além disso, o uso desse modelo permite que se determine a percentagem de respostas positivas ou negativas para um determinado item.

Escala adotada para as respostas do questionário

1	2	3	4	5
Discordo inteiramente desta declaração	Discordo desta declaração	Não concordo nem discordo desta declaração	Concordo com esta declaração	Concordo plenamente com esta declaração

Figura 4 – Escala adotada para as respostas do questionário

Fonte: LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971. p.75.

No que diz respeito às perguntas com respostas formando escalas, Mattar (1998) evidencia que os respondentes são solicitados a responder sobre qual ponto da escala melhor corresponde à sua opinião a respeito do que está sendo perguntado, enquanto Gil (1996) evidenciava que as questões abertas são aquelas cujos pesquisados respondem às questões com suas próprias palavras. Nesses estudos, como se mencionou anteriormente, foram utilizadas somente questões fechadas.

3.1 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA A COLETA DE DADOS

Os questionários (ANEXOS 1 e 2) são compostos de 20 questões fechadas e são auto-aplicáveis, sem identificação do respondente, com algumas questões para verificação do perfil do funcionário (sexo, idade, tempo de empresa, escolaridade e estado civil).

A questão de número 1 corresponde aos Incentivos e Recompensas oferecidos pelas empresas pesquisadas. Foi solicitado aos respondentes que identificassem quais incentivos ou recompensas oferecidos pela empresa eram mais importantes (1), ao menos importante (9), em sua concepção. Na questão de número 2 foi adotado o mesmo critério, porém, identificando quais benefícios as empresas ofertavam a seus funcionários. As questões de número 3 até 20 trataram dos aspectos relacionados a fatores contidos neste trabalho.

Para facilitar a análise e a interpretação dos resultados, optou-se por dividir as questões em dois grandes grupos (Figura 5): Incentivos e Recompensas, onde foram analisadas as questões relacionadas a benefícios, produtividade e remuneração. O segundo grande grupo é o da motivação, que analisa questões relacionadas à imagem das empresas estudadas e ao comprometimento dos funcionários.

Variáveis utilizadas na análise de resultados conclusivos

Incentivos e Recompensas	Motivação
<ul style="list-style-type: none"> • Benefícios • Produtividade • Remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa • Comprometimento

Figura 5 – Variáveis utilizadas na análise de resultados conclusivos
 Fonte: autor do trabalho.

Deve-se destacar que o surgimento do termo *benefícios* no questionário aplicado às empresas escolhidas, se deve ao fato de que os termos *incentivos e recompensas* não são utilizados por elas. Notou-se que os funcionários confundiam o significado dos dois termos, entendendo ter o mesmo significado. Diante disso, para melhorar o entendimento, procurou-se separar o sentido das palavras, com questões diferentes, para que os respondentes pudessem ter maior clareza a cerca dos termos que o trabalho solicitava. Tudo isso foi complementado com a eliminação das dúvidas no decorrer do preenchimento dos questionários.

3.2 PLANO AMOSTRAL E POPULAÇÃO

A população de interesse deste estudo envolveu os funcionários das duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul. Como são empresas grandes, com um quadro funcional grande, optou-se por trabalhar com uma amostra significativa.

Para Pontes (1988) a população é um conjunto de todos os elementos que possuem características em comum. Uma população pode ser finita ou infinita, dependendo do número de indivíduos que a compõe.

Há duas formas de se conhecer aspectos de uma população: ou se pesquisam todos os seus elementos (chamado de censo) ou apenas uma amostra deles (estudo por amostragem), a partir da qual se estimam os dados a respeito de toda a população.

Segundo Pontes (1988) a amostra é um conjunto não-vazio extraído do conjunto maior chamado de população. O estudo da amostragem baseia-se em duas premissas:

1. havendo similaridade suficiente entre os elementos da população, de modo que as características da população possam ser representadas por uns poucos elementos;
2. de maneira que a discrepância entre os valores das variáveis da população e os valores dessas variáveis obtidas na amostra sejam minimizados, pois, desde que a amostra tenha sido adequadamente obtida, as variações entre as medidas dos parâmetros superestimados e dos subestimados tendem a contrabalançar anulando, assim, umas às outras, resultando em medidas na amostra, que sejam próximas às medidas da população.

Segundo Gil (1999) para que uma amostra represente com fidedignidade as características do universo, deve ser composta por um número suficiente de casos. A amplitude do universo da pesquisa em questão classifica-se em uma pesquisa finita, por se tratar de um número de elementos inferior a 100.000. O nível de confiança usado corresponde a aproximadamente 95,5% de seu total. Segundo cálculos realizados, na empresa **X**, foram aplicados 180 questionários, sendo 167 pessoas do sexo masculino e 13 pessoas do sexo feminino, enquanto que na empresa **Y** foram aplicados 173 questionários, sendo 164 pessoas do sexo masculino e 9 pessoas do sexo feminino (Fig. 6).

Para Mattar (1998) a idéia básica de amostragem está em que a coleta de dados em alguns elementos da população e sua análise pode proporcionar relevantes informações sobre toda a população. De modo geral, os levantamentos abrangem um universo tão grande que se torna impossível considerá-los na sua totalidade. Por essa razão, o mais freqüente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõe aquele universo.

A amostra proporcional constitui um tipo especial de amostra intencional. O pesquisador procura obter uma amostra que seja similar, sob alguns aspectos, à população. Há necessidade de se conhecer, *a priori*, a distribuição, na população, de algumas características controláveis e relevantes para o delineamento da amostra. A montagem dessa amostra é simples de ser realizada quando, além de dispor de informações sobre a população, o pesquisador trabalhar apenas com poucas características sob controle e com poucas

categorias em cada uma. O que precisa ser conhecido para estabelecer as quotas de cada célula na amostra é a proporção da população em cada uma dessas células.

A seleção dos elementos, que responderam aos questionários foi através de amostragem estratificada proporcional a cada nível hierárquico de forma aleatória, que segundo Gil (1999), consiste em selecionar uma amostra de cada subgrupo da população considerada. Esse tipo de amostragem tem como principal vantagem o fato de assegurar representatividade em relação às propriedades adotadas como critérios para estratificação. As variáveis utilizadas para definir os subgrupos nesse trabalho foram:

1. Níveis:
 - Estratégico;
 - Tático;
 - Operacional.
2. Escolaridade;
3. Sexo:
 - Masculino;
 - Feminino.

A definição dos subgrupos anteriormente citados passou por um processo seletivo junto às empresas que participaram do projeto. Num primeiro momento, pretendia-se estratificar, por meio das informações, os salários dos níveis estratégicos, táticos e operacionais. Porém, houve a solicitação por parte das empresas escolhidas para que fosse eliminado esse parâmetro, por entenderem que essa informação era estratégica e confidencial podendo ser prejudicial em termos de gestão de pessoas, o que daria subsídios à concorrência. Cabe salientar que a definição dos níveis não está necessariamente ligada a aspectos de hierarquia, mas por fatores relacionados à importância do cargo/função nas empresas escolhidas, ou seja, não significa que apenas indivíduos que possuam poder de comando na empresa estejam elencados nos níveis estratégicos e táticos.

3.3 PLANO DE COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de questionários (ANEXOS 1 e 2), tendo como fonte informações colhidas junto às áreas de Recursos Humanos das duas empresas participantes da pesquisa.

Segundo Mattar (1998), o instrumento de coleta de dados é o instrumento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registrados as respostas e dados obtidos. Chama-se genericamente de instrumento de coleta de dados a todos os possíveis formulários utilizados para relacionar dados a serem coletados e/ou registrar os dados coletados e a forma como serão utilizados os questionários.

O contato com as empresas selecionadas na amostra foi feito da seguinte forma:

- em novembro de 2001, foi feito contato telefônico com os gerentes de Recursos Humanos das duas empresas escolhidas, buscando autorização para que as mesmas fizessem parte da pesquisa, confirmando assim o melhor meio de comunicação para oficializar a realização do projeto;
- de acordo com o item anterior, foi solicitado o envio de uma mensagem eletrônica (*e-mail*) explicando os detalhes da pesquisa, bem como os procedimentos para a coleta de dados, o público a ser entrevistado e a responsabilidade quanto ao uso dos dados;
- foi encaminhado aos respondentes das duas empresas, por meio da área de Recursos Humanos das próprias empresas, uma convocação para o preenchimento dos questionários (ANEXOS 3 e 4), que determinava também os objetivos de tal procedimento, bem como: data, horário e local de realização;
- no dia 12 de abril de 2002, às 8h30min da manhã foram aplicados questionários para um grupo de seis funcionários da empresa Cellular House Telecomunicações Ltda, localizada em Caxias do Sul. Este teste piloto durou aproximadamente de 40 minutos e buscou-se avaliar o entendimento que os respondentes tiveram com relação aos dados que constavam nas questões. Os questionários aplicados continham 27 perguntas ao invés de 20 perguntas conforme o modelo final. Com a aplicação do teste piloto, foi possível dimensionar o tempo de aplicação dos questionários nas duas empresas, readequar

algumas palavras utilizadas no questionário, bem como, possibilitando a melhoria da maneira adequada de explicar aos respondentes futuros, o que se buscava;

- A pedido das duas empresas que participaram desse estudo, foi encaminhado o modelo do questionário, para que os responsáveis de Recursos Humanos avaliassem os assuntos que estavam sendo sondados pela pesquisa. Na primeira versão, o questionário contava com 27 perguntas, porém a pedido da empresa X, foi solicitado que se reduzisse esse número para 20 perguntas;
- na empresa X, os questionários (ANEXO 1) foram aplicados no dia 7 de maio de 2002 com início às 7h30min. e com intervalo de 45 minutos entre o início da aplicação de uma turma para outra. Foram programadas quatro turmas com 45 pessoas em cada horário, sendo que os três elementos do nível estratégico, a pedido da empresa, preencheram o questionário em suas respectivas salas. Além disso, quatro pessoas do nível tático não compareceram por motivos profissionais, e a pedido da empresa o mesmo foi aplicado posteriormente. Esses sete questionários (estratégicos e táticos) foram preenchidos e devolvidos uma semana depois;
- na empresa Y, os questionários (ANEXO 2) foram aplicados em quatro dias distintos: o primeiro dia foi em 3 de julho de 2002, às 17 horas, envolvendo uma turma com funcionários do turno da noite, todos operacionais. O segundo dia foi em 4 de julho pela manhã, com duas turmas, envolvendo os níveis táticos e operacionais. No terceiro dia, em 8 de julho, às 8 horas, foram aplicados para mais uma turma de funcionários dos níveis táticos e operacionais. O último dia, que foi em 10 de julho, foi marcado para que se pudesse concluir a série de questionários, porque restavam 28 questionários operacionais e 1 tático relativo às pessoas que haviam faltado nos três primeiros dias. Para as pessoas do nível estratégico, os questionários foram entregues e preenchidos em suas respectivas salas de trabalho.
- antes de iniciarem o preenchimento do questionário, o autor da pesquisa explicou os objetivos do projeto e conseqüentemente os motivos da aplicabilidade do questionário. A seguir, os questionários foram entregues a todos os respondentes. Ao devolverem o questionário, os mesmos eram conferidos, a fim de detectar um possível erro no preenchimento. Para possibilitar a conferência da presença das pessoas que haviam sido convocadas para responderem aos questionários, as empresas forneceram uma listagem

com os nomes, escolaridade, setor e em que nível (estratégico, tático e/ou operacional) os respondentes pertenciam. Com isso, foi possível delimitar claramente uma possível ausência para posterior substituição.

Mattar (1998) salienta que o procedimento de aplicação em sala de aula propicia um índice de retorno sobre os questionários de 100% (cem por cento) e também garante o sigilo dos dados.

Os dados colhidos foram processados (ANEXOS 5 e 6) com o uso de recursos computacionais através da planilha *Acess* (*software da Microsoft*[®]). Com a utilização desse recurso, foi possível garantir a análise num espaço de tempo razoável e resultados efetivos. Mattar (1998) salienta que o processamento dos dados compreende os passos necessários para transformar os dados brutos coletados em dados trabalhados que permitiram a realização de análises e interpretações. Nos casos estudados, os dados foram relacionados a um trabalho quantitativo, e a análise foi pautada principalmente pela interpretação das frequências obtidas nas respostas.

A seguir serão apresentadas informações sobre as duas empresas que fizeram parte desse estudo, bem como a análise dos dados colhidos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados apresentam os resultados colhidos, por meio dos questionários que foram aplicados nas duas empresas, e a sua respectiva interpretação feita pelo autor deste trabalho.

Inicialmente, serão apresentados dados sobre o ramo em que as empresas estão inseridas. Posteriormente, serão detalhadas informações como faturamento, salários médios, absenteísmo, rotatividade, perfil da população, programas de incentivos e recompensas e benefícios oferecidos dentre outras informações.

4.1 DADOS SOBRE O SETOR METAL-MECÂNICO DE CAXIAS DO SUL

Caxias do Sul localiza-se na região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, a 127 quilômetros da Capital Porto Alegre. Com pouco mais de cento e vinte anos, essa cidade é caracterizada pelo seu potencial de crescimento; nasceu da colonização italiana, através dos valores de trabalho e religião trazidos pelos primeiros imigrantes em 1875.

O primeiro ciclo econômico foi o cultivo da uva e a produção do vinho. A atividade industrial foi se desenvolvendo e se tornando a principal fonte econômica, sendo hoje o segundo pólo econômico do Rio Grande do Sul e um dos maiores complexos metal-mecânico do Brasil.

Caxias do Sul está localizada num ponto estratégico em relação aos principais centros de mercado, tanto interno (São Paulo e Rio de Janeiro) como do Mercosul. Possui aproximadamente 400 mil habitantes e 98.000 trabalhadores. É a segunda cidade no *ranking* estadual em arrecadação de impostos. A base da economia é a indústria (62,30%), o comércio e serviços (35,70%) e a agricultura (2%).

De acordo com o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (Simecs), o Produto Interno Bruto (PIB) caxiense é expressivo, US\$

2,781 bilhões (8,2% do PIB gaúcho) e a renda per capita (US\$ 9,730) tem sido maior que a do Estado e de muitos municípios gaúchos.

O setor metal-mecânico de Caxias do Sul é composto por 1.763 indústrias e emprega 30.321 trabalhadores, que representam 31,43% da mão-de-obra existente. O PIB desse setor representa 59,43% do PIB da cidade (Simecs, 2001).

4.2 DADOS SOBRE AS EMPRESAS SELECIONADAS

A pesquisa foi realizada em duas empresas do setor metal-mecânico de Caxias do Sul. Procurou-se observar alguns aspectos para que o estudo se tornasse viável. Levou-se em conta o tempo e os recursos financeiros disponíveis do autor desse trabalho, a acessibilidade e a disponibilidade das empresas em participar da pesquisa. Outro aspecto importante para o bom andamento deste trabalho foi que essas empresas adotassem a prática de oferecer planos de incentivos e recompensas a seus funcionários, tornando possível avaliar parâmetros com maior consistência.

Para facilitar o entendimento e garantir o sigilo das informações apresentadas, adotou-se a convenção de denominá-las de **X** e **Y**, sendo que ambas as empresas pertencem ao setor metal-mecânico.

A empresa **X** possui 4.486 funcionários divididos em duas unidades fabris localizadas no município de Caxias do Sul (RS), com 5 diretores executivos e 12 gerentes em seu quadro funcional. Segundo dados de 2001, o salário médio de sua gerência correspondia a R\$ 8.700,00, e o salário médio dos funcionários de nível operacional correspondia a R\$ 927,50. O faturamento foi de R\$ 594.100.000,00, com investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação na ordem de R\$ 1.200.000,00. O índice de absenteísmo equivaleu a 1,93%, enquanto que o de rotatividade foi de 0,70%. O investimento em benefícios foi de R\$ 26.051.000,00 que representou R\$ 5.838,41 por funcionário/ano e R\$ 486,53 por funcionário/mês.

A empresa **Y** possui 2.099 funcionários em sua unidade principal situada em Caxias do Sul (RS), com 4 diretores executivos e 11 gerentes em seu quadro funcional. Segundo dados de 2001, o salário médio da gerência correspondia a R\$ 7.250,00, e o salário médio dos

funcionários de nível operacional correspondia a R\$ 1.078,53. Seu faturamento foi de R\$ 317.400.000,00, e o investimento em treinamento, desenvolvimento e educação foram de R\$ 1.333.503,00. O índice de absenteísmo equivaleu a 1,97%, enquanto que a rotatividade foi de 1,78%. O investimento em benefícios foi de R\$ 10.900.000,00, o que representou R\$ 4.449,00 por funcionário/ano e R\$ 370,82 por funcionário/mês.

4.2.1 Perfil da População

A seguir, serão apresentados os dados que compõem o perfil da população e escolaridade das duas empresas pertencentes a esse estudo (Fig. 6 e 7).

FIGURA 6

FIGURA 7

4.3 PROGRAMAS DE INCENTIVOS E RECOMPENSAS DAS EMPRESAS X e Y

Nesta etapa do trabalho serão apresentados os planos de incentivos e recompensas, bem como os benefícios que são oferecidos pelas duas empresas pesquisadas. Essa etapa é abordada nos objetivos específicos, que determinam a identificação e a descrição dos planos.

4.3.1 Empresa X

- Participação nos lucros e resultados

A empresa implementou em 1997 o programa de participação nos lucros e resultados da organização. A cada dois anos é eleita pelos próprios funcionários uma Comissão de Negociação representando os empregados, assim como é indicada uma Comissão representando a empresa. Anualmente essas duas comissões negociam as metas e os valores a serem distribuídos em função do alcance parcial ou total dos resultados, os quais dependerão também da performance econômica da empresa. Os indicadores acordados são: produtividade, segurança do trabalho, desperdício e qualidade.

O pagamento de participação nos lucros e resultados é feito em duas parcelas, sendo a primeira correspondente ao primeiro semestre, e a segunda correspondente ao segundo semestre do ano.

O valor pago é linear e abrange todos os colaboradores da empresa na proporção do tempo de serviço efetivamente trabalhado no exercício, inclusive os colaboradores que tiverem seus contratos de trabalho rescindidos.

- Programa Vida

Esse programa, lançado em 1998, tem metodologia da Organização das Nações Unidas (ONU) e do Serviço Social da Indústria (Sesi), visando à melhoria da qualidade de vida através da prevenção ao uso do álcool e de outras drogas. Compreende atividades preventivas para colaboradores e dependentes, além de tratamento e programa reabilitador para colaboradores com dependência. O programa utiliza a metáfora dos sinais de trânsito, com atividades específicas para área Verde (indivíduos saudáveis), área Amarela (indivíduos

em situação de alerta) e área Vermelha (indivíduos dependentes). Em caso de necessidade de internação, a empresa auxilia no pagamento, conforme política específica.

- Xprev – Sociedade de Previdência Privada

É uma sociedade constituída com o objetivo de complementar os benefícios de aposentadoria concedidos pela previdência oficial (INSS).

Participam da entidade todos os funcionários da empresa conforme definido no manual de regulamentos.

- Saúde

Como uma forma de benefício especial, a empresa oferece três opções de Plano de Saúde aos colaboradores e seus dependentes, que podem escolher aquele que melhor atende às suas necessidades. Os planos contemplam assistência médica e hospitalar, exames laboratoriais e complementares, integralmente subsidiados pela empresa, que mantém enfermaria, assistência médica e odontológica em suas plantas industriais, além de farmácias conveniadas.

- Programa de Incentivo à Educação

O desenvolvimento pessoal dos funcionários é estimulado especialmente através do Programa de Incentivo à Educação, mantido pela empresa desde 1991. Esse Programa funciona pela concessão de bolsas de estudo aos colaboradores para qualquer nível de instrução formal e para idiomas estrangeiros.

O ensino de 1ª a 4ª séries foi totalmente custeado pela empresa, que manteve classes especiais em convênio com a Universidade de Caxias do Sul durante dez anos, acabando com o analfabetismo na empresa. O ensino Fundamental e o Médio recebem custeio de 50% das mensalidades.

Para o Curso Superior o valor da bolsa pode chegar a 80% das mensalidades, dependendo do salário recebido pelo colaborador e das notas que obtiver nas disciplinas

cursadas. Para Pós-graduação, Mestrado e Doutorado o valor da bolsa corresponde a 50% das mensalidades.

A empresa também concede bolsas para estudo de idiomas estrangeiros, cujo percentual de custeio varia de 50% a 80%, dependendo do desempenho do estudante a cada semestre letivo.

- Treinamento e Desenvolvimento

O desenvolvimento profissional, por sua vez, tem como base o Plano de Carreira. A partir dos Mapas de Competências e Habilidades, a empresa prepara e executa o Plano de Treinamento, que tem por objetivo suprir as necessidades de qualificação dos colaboradores para a função que exercem. Esses treinamentos são totalmente custeados pela empresa e realizados durante o horário de expediente.

Também são disponibilizados treinamentos com inscrição aberta aos colaboradores interessados, sem custo, fora do horário de expediente, independentemente da necessidade para a função exercida pelo colaborador, o que possibilita a projeção de sua carreira vertical.

- Formação Profissional de Menores

A EFPM – Escola de Formação Profissional X, que foi inaugurada em 1991, realiza a formação profissional de jovens da comunidade, que passam a integrar o quadro de profissionais da empresa. Em convênio com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), a EFPM seleciona e contrata jovens como aprendizes, oportunizando-lhes formação profissional em nível de aprendizagem. O curso é em turno integral, na empresa, com remuneração equivalente a meio salário-mínimo mais meio salário normativo da categoria profissional. O curso é totalmente custeado pela empresa, e os aprendizes participam de todos os benefícios oferecidos aos demais colaboradores. O currículo do curso, Operador Eletromecânico, vem sendo ajustado em função da demanda de mão-de-obra da empresa e das necessidades do plano de carreira. O aproveitamento após o curso é de 100% dos aprendizes.

Até o momento já se formaram 185 jovens e outros 28 estão com seu curso em andamento, sendo 30 adolescentes em situação de risco, selecionados em convênio com a Fundação de Assistência Social, instituição responsável pelos projetos comunitários da prefeitura municipal.

- Prêmio Honra ao Mérito

Como uma forma de reconhecer o bom trabalho de seu pessoal, a empresa instituiu, em 1986, o Prêmio Honra ao Mérito, que é uma homenagem aos funcionários a cada cinco anos de trabalho completados na empresa. Ao todo já foram feitas mais de 10.000 homenagens na forma de bônus em dinheiro e diplomas, entregues em cerimônias especiais, com participação das lideranças da empresa e de familiares. Ao completar 25 anos de serviço o colaborador recebe um reconhecimento extra: um *botton* de ouro com o logotipo da empresa e 15 dias de férias adicionais pelas praias do Nordeste, com acompanhante.

- Plano de Carreira

O Plano de Carreira, implantado em 1998, vem oportunizando aos funcionários, crescimento horizontal e vertical na empresa, através do desenvolvimento das competências e habilidades requeridas para cada função. O sistema de recrutamento interno, adotado desde então, privilegia a prata da casa, deixando como último recurso a contratação de pessoal no mercado. Isso tem servido como estímulo para que os colaboradores invistam em seu autodesenvolvimento e aproveitem todas as oportunidades oferecidas pela empresa.

- Processo Sucessório

Em abril de 2000, iniciou-se o Processo Sucessório na empresa X, projeto com o objetivo de identificar e preparar potenciais candidatos às funções estratégicas da organização. Os colaboradores indicados (pelos executivos ou pela área de Recursos Humanos) foram inicialmente avaliados quanto ao atendimento dos pré-requisitos para a função e, tendo alcançado no mínimo 50%, continuaram no processo. A etapa seguinte consistiu da Avaliação de Competências Emocionais e Profissionais requeridas para a função, tanto pelo próprio colaborador quanto pela chefia. O resultado do consenso entre ambos se foi igual ou superior a 50%, levou o colaborador à etapa final do processo, à validação de sua avaliação por comitês específicos. Assim, foram definidos entre dois e três potenciais sucessores por função. Para cada um deles foi elaborado um Plano de Desenvolvimento Individual, que será trabalhado no decorrer dos próximos três anos, visando à preparação do profissional para ocupar a função proposta.

- Educação Corporativa

O Centro de Educação Corporativa da empresa **X** – (Cemec), é um projeto de educação corporativa executado em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, está voltado para o desenvolvimento dos participantes do Processo Sucessório, dos demais executivos da empresa e da cadeia de valor do negócio da empresa. Com 420 horas de duração, o curso iniciou em junho/2001, envolvendo temas relacionados ao negócio, com o profissional e com o indivíduo.

- Associação dos funcionários da empresa **X** - AFM

Órgão interno que desenvolve atividades de integração entre os funcionários tais como: torneios internos de futevôlei, vôlei de areia, futebol sete, futsal, bolão, sinuca, canastra, dominó, atletismo. Realiza a Rústica “**X**”, que acontece sempre no mês de agosto em virtude do aniversário da empresa. Nessa atividade participam atletas de todo o Brasil.

Outras atividades são: O Dia da Criança, que é realizado na sede da AFM. Têm *shows*, teatro, passeios, caminhada ecológica, brincadeiras. Festa de Natal, Festa Junina, academia de musculação e natação são outras atividades que complementam a variedade de eventos. A empresa possui uma sede campestre que compreende campos futebol, quadras de areia de futebol e vôlei e diversos quiosques dos quais todos funcionários e familiares podem usufruir.

- Alimentação

Esse serviço é prestado por empresa especializada em alimentação. Os alimentos são preparados dentro da própria empresa, evitando transporte e assegurando a qualidade das refeições. A reserva das refeições é realizada no início da jornada de trabalho por meio do relógio eletrônico optando pelo cardápio desejado. O custo da alimentação é pago 80% pela empresa e 20% pelo funcionário.

- Transporte

A empresa coloca à disposição dos funcionários linhas exclusivas de ônibus. Em cada um há um fiscal, devidamente identificado, que é o representante da empresa em caso de qualquer eventualidade e também para esclarecer dúvidas aos funcionários. O transporte cobre os municípios de Caxias do Sul, São Marcos, Flores da Cunha, Farroupilha e Feliz.

- Saúde

A empresa oferece a seus funcionários atendimento médico e odontológico durante a jornada de trabalho nas áreas clínico-assistencial e ocupacional. O agendamento das consultas assistenciais, médicas e odontológicas é feito por meio de solicitação das chefias à enfermaria.

A realização dos exames de medicina ocupacional segue as normas legais. Serviços de atendimento de urgência são benefícios à disposição na enfermaria. Além disso, a empresa dispõe do serviço *emergências médicos*.

- Planos de Saúde

A empresa oferece a seus funcionários e dependentes três opções de Plano de Saúde, sendo que as mensalidades são pagas integralmente pela empresa.

No primeiro dia de trabalho, o funcionário e familiares (cônjuge, filhos e em casos especiais a companheira (o) se tiverem filhos em comum ou mediante declaração de união estável e a mãe se ela for viúva e dependente financeira) são cadastrados no plano que escolherem após o período de experiência do funcionário admitido.

- Auxílio creche

Esse benefício favorece a funcionária que tem filhos com idade entre zero e a cinco anos e onze meses, matriculados em creches ou escolas maternais. O reembolso do valor é realizado mediante a apresentação da nota fiscal ou do recibo ao Serviço Social.

Para efetuar o cadastro nesse benefício o funcionário deve procurar as Assistentes Sociais no Setor de Benefícios e Serviços.

- Empréstimos

Criados para ajudar financeiramente quando o funcionário estiver em situação emergencial. A empresa oferece dois tipos de empréstimo: por motivo de saúde, podendo os funcionários descontar de forma parcelada em folha de pagamento. Devem apresentar as notas ou recibos que serão analisados à solicitação, e em caso de emergências não-relacionadas à saúde, para as quais existe uma verba mensal que pode ser emprestada e posteriormente descontada em folha de pagamento. Esse empréstimo pode ser solicitado uma vez por ano e se limita ao salário do solicitante. Esse valor é parcelado em cinco vezes.

- Convênios Farmácia

Para facilitar a aquisição de medicamentos, a empresa mantém convênio com algumas farmácias, cujo desconto é feito mensalmente na folha de pagamento. Para efetuar a compra é necessário apresentar o crachá e um documento de identificação.

- Serviços de Emergências Médicas

A empresa mantém uma parceria com duas entidades que permitem que o funcionário escolha uma das duas empresas para atendimentos de emergência e urgências médicas. A mensalidade é descontada em folha de pagamento com tabela especial.

- Dentistas

A empresa mantém convênio com profissionais dessa área, que beneficia os funcionários e dependentes com descontos e prazos de pagamento. Para o funcionário conhecer a lista de conveniados, deve procurar o Setor de Benefícios e Serviços.

4.3.2 Empresa Y

- Homenagem por tempo de empresa

É uma política instituída na empresa desde 1994, objetivando valorizar a contribuição dos funcionários para o desenvolvimento da empresa e estimular o sentimento de integração e parceria com a empresa. A premiação é a seguinte:

- 25 anos de empresa: troféu e viagem no valor de R\$ 5.700,00 com acompanhante e 15 dias de férias;
- 35 anos de empresa: uma jóia;
- 40 anos de empresa: Plano de Saúde vitalício extensivo ao cônjuge.

- Programa de Participação nos Resultados

A empresa adota a prática de participação nos resultados desde 1989, cinco anos antes de ter tido regulamentação legal (1994), sendo a pioneira nessa forma de remuneração, que é variável nessa região do Estado do Rio Grande do Sul. O acordo do Programa de Participação nos Resultados é feito por meio de comissão de representantes da empresa e representantes dos funcionários, eleitos pelos mesmos. No ano de 2001, o programa focou quatro metas básicas: eficiência (produtividade), qualidade dos produtos fabricados e a qualidade no prazo de entrega e também a redução dos desperdícios de matéria-prima, com a distribuição semestral dos resultados alcançados. Nesse mesmo ano, o valor distribuído aos funcionários da empresa foi de 1,6 salários em cada semestre.

- Treinamento de pessoal

Os cursos realizados pela empresa Y têm como base a descrição de cargos dos funcionários, possibilitando o desenvolvimento necessário para novos projetos, programas, sistemas e equipamentos. A solicitação deve ser feita à chefia imediata do setor, onde será analisado com a previsão de investimentos. A empresa poderá custear de 50% a 100% do valor total do evento, dependendo da previsão e da devida autorização.

- Reembolso Educação

Todas as atividades voltadas para a educação dos funcionários são integradas no Programa CRESCER. A empresa incentiva e apóia financeiramente a educação formal de seus funcionários. Em 2000 foi inaugurado o Centro de Educação Raul Anselmo “Y”, projetando a empresa entre as primeiras do País com um centro de educação em método experiencial em atividade dentro do seu próprio parque industrial.

- Prevenção ao uso de drogas

Certificado pelo Sesi/ONU em junho/2000, esse programa tem como foco a prevenção ao uso de álcool, fumo, drogas ilícitas e automedicação. A empresa realiza campanhas intensivas nas datas comemorativas, para ressaltar os problemas que as drogas trazem, distribuindo material, fazendo eventos durante o almoço no refeitório. A empresa e o funcionário dividem as despesas.

- Previdência privada

Existe uma empresa chamada “Y” prev, que foi fundada em 1994. Seu fundo é formado da participação da empresa e dos funcionários. O objetivo é propiciar complementos à aposentadoria, de modo a reduzir os efeitos da perda do poder aquisitivo do funcionário quando ele para de trabalhar. A meta desse complemento é que a soma dos rendimentos pagos pela aposentadoria oficial (INSS) com os valores pagos pela “Y” prev seja, no mínimo, igual a 50% do seu último salário na ativa, possibilitando que os funcionários usufruam a aposentadoria complementar, proporcionalmente, a partir dos 55 anos de idade e, integralmente, aos 60 anos de idade.

- Cooperativa de crédito

A Cooperativa de Crédito dos empregados é uma instituição financeira, sem fins lucrativos. Os associados depositam regularmente uma parcela de seu salário com o objetivo de emprestá-lo a todo o grupo de associados e a si mesmos, visando à colaboração mútua. A cooperativa alinhada com suas diretrizes procura dar sustentação financeira aos seus associados. Em 2001 foi emprestado um total de R\$ 7.257.387,00 integralizando 5.784 empréstimos. As taxas de juros praticadas nesses empréstimos foram de 18,41% ao ano, enquanto nas demais instituições, para pessoa física o percentual chegou a 71,82%. Também preocupada em remunerar adequadamente o capital investido de seus associados, a cooperativa distribuiu ganhos com o mercado financeiro que representou 11,77% sobre o valor investido.

- Associação atlética

Visa ao bem-estar, lazer e boa qualidade de vida. Oferece uma ampla sede campestre com uma área total de 28 hectares, dispondo de quadras de vôlei, de vôlei de areia, campos de futebol, quiosques para churrasco e ampla área com gramado. Localizada no pátio da empresa, há uma Sede Social e um Centro de Tradições Gaúchas (CTG), onde são realizadas atividades relativas ao CTG e também fica à disposição dos funcionários para realizarem festas particulares. A associação mantém convênios com diversas lojas, mecânicas, restaurantes, academias e outras instituições, onde os funcionários da empresa recebem descontos especiais.

- Assistência à saúde

A empresa oferece diversos serviços na área da saúde:

- serviços de enfermagem: atendimento geral aos funcionários;
- serviços médicos: consultas internas com médicos na especialidade de clínico geral e ortopedista;
- serviço odontológico: atendimento interno: (procedimentos básicos) gratuito aos funcionários; atendimento externo: convênios com dentistas e clínicas particulares para desconto em folha de pagamento em até oito parcelas iguais;
- plano de saúde SSI – (Sistema de Saúde Integral): plano de saúde próprio com cobertura para consultas médicas, exames, internações hospitalares, partos e cirurgias. A empresa subsidia 70% do valor do plano de saúde aos seus funcionários e dependentes;
- Fundação Assistencial: fundada em 1963 com a finalidade de dar assistência social complementar através de profissionais especializados a todos os funcionários e seus dependentes, oferece assistência médica, odontológica, radiológica e farmacêutica. São concedidos aos funcionários empréstimos para tratamentos de saúde, parcelados em até oito vezes sem juros; assistência funeral; assistência complementar para auxílio doença; atendimento psiquiátrico, psicológico e fonoaudiológico, serviço fisioterápico e convênio com óticas.

- Alimentação

Através de um ambiente agradável, a empresa tem como objetivo oferecer a seus funcionários um momento de integração e descontração, além de uma alimentação saudável e saborosa. Possui um refeitório próprio com serviço terceirizado. São servidas diariamente cerca de 2.000 refeições, distribuídas entre três opções de cardápio. Atualmente a refeição tem um custo de R\$ 3,08, sendo que a empresa subsidia 80% desse valor.

- Transporte

O transporte oferecido aos funcionários é realizado por empresas terceirizadas. A empresa possui hoje cem linhas que transportam em torno de 1.716 funcionários por dia. A

empresa subsidia 80% do valor total, sendo que o valor pago pelo funcionário é de R\$ 13,50 mensais.

4.3.3 Análise e Interpretação dos Dados Coletados

Os dados provenientes dos questionários foram analisados segundo uma abordagem quantitativa num primeiro momento utilizando-se a técnica de análise de frequência. Num segundo momento, esses dados foram interpretados e relacionados aos dados encontrados, buscando-se perceber até que ponto os planos de incentivos e recompensas motivam as pessoas que trabalham nas empresas pesquisadas.

4.3.3.1 Análise do perfil dos funcionários das empresas X e Y

Em relação ao **sexo** dos respondentes, nos dados encontrados na empresa X (Fig. 8 e 9), percebe-se que a participação feminina no nível **estratégico** é de 33%, sendo significativamente superior se comparada com os níveis **táticos**, que é representado com 15% e 5% no nível **operacional**. Deve-se levar em consideração que na amostra foi selecionada apenas uma pessoa

Na empresa Y (Fig. 8 e 9), a participação feminina no nível **estratégico** é inexistente, enquanto que no nível **tático** é de 11% e no nível **operacional** é de apenas 4%.

Comparando as duas empresas, pode-se concluir que a participação feminina na força de trabalho, é equivalente nos níveis **táticos** e **operacionais** e a discrepância ocorre no nível **estratégico** da empresa X (33%).

Com relação à **faixa etária** (Fig. 8 e 9), a pesquisa mostra que na empresa X em seu nível **estratégico**, 100% dos respondentes está situada na faixa etária entre 15 e 45 anos. Esta mesma faixa etária volta se destacar nos níveis **tático** (96%) e **operacional** (67%). Cabe salientar que no nível **operacional** 33% da amostra aparece na faixa dos 46 e 55 anos, e 0% entre 26 e 35 anos, o que representa, um quadro funcional mais maduro.

Na empresa Y, o quadro mostra que no seu nível **estratégico**, 100% dos respondentes encontram-se na faixa acima dos 46 anos, ou seja, um grupo de pessoas com maturidade. No nível **tático** 67% das amostras estão situadas entre os 36 e 55 anos. Quanto ao nível **operacional** 64% dos respondentes pertence à faixa etária entre os 15 e 35 anos de idade. Isso evidencia um quadro de maior maturidade nos níveis estratégicos e táticos.

Com relação aos dados colhidos da amostra por **tempo de empresa** (Fig. 8 e 9) que estão trabalhando nas empresas pesquisadas, constatou-se os seguintes fatos: na empresa X, 67% da amostra do nível **estratégico** possui até 5 anos de empresa, ou seja, com pouco tempo de casa; por sua vez, na empresa Y, 100% da amostra do nível **estratégico** estão concentrados na faixa entre os 11 e os 15 anos de empresa, demonstrando ser um grupo de pessoas com maior tempo de empresa.

Em seu nível **tático**, a empresa X possui uma concentração significativa de 65% da amostra com até dez anos de empresa. Já na empresa Y, 56% dos funcionários do nível **tático** se enquadram na faixa com mais de vinte anos de empresa, fato que, demonstra um grande contingente da amostra com longa permanência na organização.

No nível **operacional** as características encontradas são as seguintes: a empresa X demonstra que 54% dos funcionários da amostra possuem até dez anos de empresa, mas não se pode desconsiderar uma fatia considerável de 20% dos funcionários que está enquadrada com mais de dezesseis anos de empresa.

Na empresa Y, 62% da amostra do nível **operacional** está situada na faixa de até 10 anos de empresa, o que demonstra ser um grupo de funcionários com pouco tempo de casa, porém, deve-se considerar a existência de 20% da amostra com mais de 20 anos de empresa, o que demonstra uma quantidade significativa de pessoas com bastante tempo de empresa.

Com relação às evidências de **escolaridade** (Fig. 8 e 9) nas empresas escolhidas, foram detectadas as seguintes informações: constatou-se que no nível **estratégico** da empresa X, 100% dos funcionários da amostra estão situados entre ensino superior completo e especialização incompleta. Por sua vez o nível **estratégico** da empresa Y, 100% dos respondentes estão situados entre a faixa de ensino superior completo e de especialização completa.

No nível **tático** da empresa X (Fig. 8 e 9), 57% dos respondentes estão concentrados na faixa entre ensino superior incompleto e ensino superior completo, porém, 27% se situa no ensino médio completo, o que demonstra que a empresa precisará direcionar esforços para melhorar o nível de escolaridade deste grupo. Por sua vez, na empresa Y, no nível **tático** surge um fato interessante, pois 88% dos funcionários da amostra estão situados do nível superior incompleto para cima.

Quanto ao nível **operacional** da empresa X (Fig. 8 e 9), a amostra com maior incidência aparecem no ensino fundamental incompleto e ensino fundamental completo com 51% dos respondentes, o que demonstra que esta empresa talvez tenha que despende esforços para elevar o nível de escolaridade deste nível. É importante que se considere o fato de que 45% dos respondentes estão enquadrados entre o ensino médio incompleto e o ensino médio completo, uma escolaridade aceitável para o nível operacional. Na empresa Y em seu nível **operacional**, percebe-se uma leve melhora se comparado com a empresa X, pois apenas 31% dos respondentes estão enquadrados no ensino fundamental incompleto e ensino fundamental completo. Este índice não significa estar adequado, pois demandará esforços por parte da empresa, em melhorá-los, tendo em vista que, a demanda é o ensino médio completo. Mesmo dentro do nível operacional da empresa Y, verifica-se que 47% dos respondentes estão concentrados no ensino médio incompleto e no ensino médio completo, um pouco acima se comparado com a empresa X. Outro fato que cabe destacar, e que 13% dos respondentes do nível operacional da empresa Y estão cursando o nível superior, o que parece demonstrar o incentivo para que os funcionários em geral estudem.

Com relação ao **estado civil** (Fig. 8 e 9), é possível constatar que nas duas empresas estudadas a ampla maioria dos funcionários é casada. No nível **estratégico** da empresa X 67% são casados. Já na empresa Y, encontra-se um fato curioso: 50% são casados e 50% são separados. Este fato ocorre em virtude de que foram entrevistadas apenas duas pessoas nesse nível e coincidentemente um dos respondentes é separado.

Os funcionários do nível **tático** da empresa X, a amostra de casados corresponde a 69% enquanto que na empresa Y, este índice é de 89%.

Nos níveis **operacionais** da empresa X, 70% são casados. Situação semelhante ocorreu na empresa Y, onde esse número representou 71%.

O que se percebe, analisando as figuras 8 e 9, é que na empresa X o efetivo de respondentes femininos é superior do que a empresa Y, além disso, a concentração de pessoas mais jovens é superior na empresa X. Este fato pode estar refletindo a tendência de que a empresa X no geral, possua pessoas com menos tempo de casa do que a empresa Y, principalmente nos níveis estratégicos e táticos, já que o tempo de empresa apresentado por estes níveis é inferior aos apresentados na empresa Y dentro dos mesmos níveis. Nos níveis operacionais o quadro não reflete a mesma realidade do que foi apresentado nos outros dois níveis. Nas duas empresas o índice de funcionários mais jovens é bastante semelhante, porém, na empresa Y o percentual de respondentes com menos tempo de empresa é maior do que na empresa X, dando a idéia que na empresa Y os operacionais em geral, tem menos tempo de casa.

Se comparados os dados de escolaridade, percebe-se que os níveis estratégicos e táticos das duas empresas estão enquadrados dentro de um bom nível de instrução, porém ambas empresas terão que direcionar esforços para melhorar o nível de instrução dos níveis operacionais.

Figura 8

Figura 9

4.3.3.2 Análise dos incentivos e recompensas oferecidos pelas empresas X e Y

A seguir será representado o posicionamento dos funcionários que responderam aos questionários (ANEXO 1 e 2) das duas empresas selecionadas com relação à **questão 01**, que mostra quais INCENTIVOS E RECOMPENSAS são oferecidos, e quais deles detêm a preferência dos respondentes.

No nível **estratégico** da empresa X (Fig. 10 e 12) constatou-se que os itens de maior valorização foram: participação nos lucros e resultados e processo sucessório com 70,37% das preferências. Em seguida honra ao mérito e associação de funcionários, ambos com 66,67% das preferências. Esses resultados, possivelmente reforçam a expectativa desse grupo de pessoas, mostrando que as necessidades básicas estão atendidas, e que buscam maior reconhecimento. Ainda no nível estratégico, o item de menor valorização foi o incentivo a educação com apenas 37,04%. É possível que este item tenha sido pouco valorizado, em virtude do bom nível de escolaridade apresentado pelo nível estratégico. Nos níveis **tático** e **operacional** dessa mesma empresa, curiosamente o item de maior valorização foi o de honra ao mérito, com 73,50% e 77,12% respectivamente. Este fato pode ser significativo, dando a idéia de que os funcionários desses níveis, também buscam reconhecimento e valorização, não demonstrando muito interesse por atividades que atendam suas necessidades básicas.

O segundo dos itens mais valorizados nos níveis táticos e operacionais da empresa X, foi a participação nos lucros e resultados com 61,54% e 66,52% respectivamente. Este resultado, demonstra o interesse com relação ao retorno financeiro que os mesmos esperam ao atingir resultados adequados na empresa. O plano de carreira também recebeu destaque, sendo o terceiro item de maior valorização, com 59,83% no nível tático e 56,59% no nível operacional, mostrando também, a preocupação pelo seu crescimento dentro da empresa.

O programa vida com apenas 44,44% no nível estratégico, 44,87% no tático e 50,04% no operacional, e o empréstimo aos funcionários com 44,44% no nível estratégico, 50,00% no nível tático e 46,21% no nível operacional, foram os itens de menor valorização. Esses resultados demonstram a necessidade de uma análise especial com relação a esses programas, já que demonstrou baixo grau de interesse. Um fato que surpreendeu, foi o baixo interesse dos respondentes do nível operacional da empresa X, com relação ao item treinamento, até porque, segundo dados colhidos e apresentados anteriormente, 54% dos respondentes estão enquadrados num grau de escolaridade muito baixo, ou seja, ensino fundamental incompleto e ensino fundamental completo.

Na empresa Y (Fig. 11 e 12) o item de maior interesse nos três níveis, foi a homenagem por tempo de empresa com 85,71% no **estratégico**, 56,79% no **tático** e 57,06% no **operacional**. Esse resultado é interessante, pois demonstra a busca por reconhecimento, especialmente no nível operacional, que parece estar mais preocupado com o reconhecimento do que com a busca de suas necessidades básicas. Outro item que se destacou foi a participação nos lucros e resultados, onde o nível estratégico ficou em terceiro lugar no *ranking* de interesses com 57,14%, porém nos níveis táticos e operacionais este item ficou como o segundo de maior valorização com 56,79% e 55,21% respectivamente. Os itens que necessitam de uma avaliação por parte da empresa Y, pois demonstraram baixo interesse são: a associação atlética, com 28,57% no nível estratégico, 20,99% no nível tático e 24,49% no nível operacional, e cooperativa de crédito que apresentaram 21,43%, 48,15% e 24,49% respectivamente. Cabe salientar que o segundo item de maior valorização no nível estratégico foi o reembolso educação e prevenção ao uso de drogas com 71,43%.

4.3.3.3 Análise dos benefícios oferecidos pelas empresas X e Y

Quanto ao estudo dos BENEFÍCIOS (**questão 2**) oferecidos pelas duas empresas estudadas, decidiu-se explorar esse tema, em virtude de que é uma linguagem ou um termo muito utilizado na região onde as duas empresas estão localizadas, confundindo-se em determinadas ocasiões com os Incentivos e Recompensas.

Na empresa X (Fig. 10 e 12), o nível **estratégico** entende que o mais importante dentre os benefícios elencados é o plano de saúde com 78,79%, porém, surpreendentemente nos níveis **táticos** e **operacionais** este mesmo item obteve as mais baixas valorizações com 45,80% e 53,10% respectivamente. Esse fato é curioso, pois, percebe-se normalmente, que as pessoas sentem-se mais seguras se estiverem ligadas a um plano de saúde. Nesse sentido, um estudo realizado pelo Simecs (2001), junto às empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul, constatou-se que 94,50% das empresas associadas a esta entidade oferecem a seus funcionários algum tipo de plano de saúde, com alguma instituição especializada. O fato de interessar pouco aos funcionários dessa empresa e de não estar refletindo a realidade da média da sociedade, pode ser em virtude de que a empresa ofereça uma gama considerável de benefícios dentro da própria empresa e que os funcionários não sintam no dia-a-dia a importância do tempo de casa.

Percebe-se no nível estratégico da empresa X, que os itens de maior valorização estão mais ligados aos que complementam seu bem-estar ou de seus familiares tais como: alimentação na empresa (75,76%); farmácias conveniadas (69,70%); auxílio creche (66,67%) e previdência privada (66,67%). Esta relação é compreensível, já que neste nível a busca normalmente se direciona para a saúde e prevenção.

Com relação ao nível tático dessa mesma empresa, o item que aparece com maior valorização é a assistência médica com 68,18%; assistência hospitalar em segundo lugar com 67,13% e 60,14% para exames laboratoriais. Este resultado demonstra que os funcionários desse nível podem estar mais preocupados com aspectos da saúde e cuidados. O item de menor importância segundo pesquisa foi o ambulatório odontológico com 41,26%, que de certa forma surpreendeu, pois pode representar uma despesa elevada para as pessoas em geral.

Por sua vez, o nível operacional da empresa X (Fig. 10 e 12) surge por ordem, a previdência privada com 63,76%; bem próximo com 63,40% surge o transporte e em terceiro lugar no *ranking* de maior valorização aparece a assistência hospitalar com 59,36%. Esses resultados também parecem demonstrar a preocupação deste nível nos aspectos relacionados a saúde e aos cuidados.

Os funcionários da empresa Y (Fig. 11 e 12) no seu nível **estratégico**, entendem que dois itens são prioritários com 81,82% de incidência. São eles: a assistência médica e a assistência hospitalar, logo a seguir surge o transporte com 77,27% que de certa forma surpreende, já que neste nível a dependência por meios de transporte é praticamente nula, em virtude de utilizarem veículos próprios e até mesmo cedidos pela empresa. O item de menor interesse foi o atendimento psicológico com apenas 9,09%.

Os funcionários do nível **tático** da empresa Y entendem que o convênio com farmácias é prioritário com 67,68% das preferências. A assistência hospitalar aparece a seguir com 65,66% e 64,65% para ambulatório odontológico. O atendimento psicológico, ao contrário do nível estratégico aparece em maior incidência, ou seja, com 46,46% das preferências.

No nível **operacional**, o item mais valorizado foi o transporte de funcionários com uma incidência de 63,52%, fato que ocorreu também nos níveis estratégico e operacional. Logo em seguida surge com 63,13% a previdência privada e em terceiro a assistência

hospitalar com 61,50%. O item de menor interesse nesse nível, segundo levantamento, foi o ambulatório médico com 36,76% de incidência.

Figura 10

Figura 11

Figura 12

4.3.3.4 Resultado do subgrupo Benefícios

Como mencionado anteriormente, as questões a partir do número 3 dos questionários (ANEXOS 1 e 2) foram divididas em dois grandes grupos, sendo que o primeiro foi chamado de *Incentivos e Recompensas*. Dentro desse, houve uma subdivisão em três subgrupos para que possibilitasse o desmembramento em *Benefícios, Produtividade e Remuneração*.

Nessa primeira etapa foram abordados aspectos relacionados aos **benefícios** que englobam as questões 4, 7 e 19.

A **questão 4** INVESTIGA SE OS FUNCIONÁRIOS REALMENTE BUSCAM RECOMPENSAS POR SEUS ESFORÇOS.

No nível **estratégico** da empresa X (Fig. 13 e 14), detectou-se que 67% dos respondentes não concordam, nem discordam. Diante de tais respostas, parece que este tema não está bem-equacionado, pois os funcionários desse nível não tiveram certeza se eles buscam ou não recompensas por seus esforços.

No nível **tático** dessa mesma empresa 73% dos respondentes concordam ou concordam totalmente com a pergunta. Já no nível **operacional**, torna-se a repetir o fato ocorrido no nível tático, ou seja, os resultados ficam bastante próximos, com 67% concordando ou concordando totalmente. Percebe-se com as respostas dos níveis táticos e operacionais, existe clareza de que buscam recompensas por seus esforços, cabendo à empresa avaliar o ferramental utilizado para recompensar os esforços de seus funcionários.

Na empresa Y (Fig. 13 e 14) pode-se constatar que no nível **estratégico** as posições ficaram claras, pois, 100% dos respondentes concordam ou concordam totalmente que normalmente procuram recompensas por seus esforços. Já no nível **tático** 89% dos funcionários concordam ou concordam totalmente; enquanto que, 82% da amostra no nível **operacional**, concordam ou concordam totalmente.

O que se conclui, é que a maioria dos funcionários de ambas as empresas e de todos os níveis concordam ou concordam totalmente que procuram recompensas por seus esforços. Isso vêm ao encontro com a afirmação de Deeproze (1995), de que as pessoas procuram retornos que justifiquem o tempo, a energia e o esforço mental e emocional que dedicam à empresa.

Com relação à **questão 7**, que VERIFICA SE AS RECOMPENSAS NÃO-FINANCEIRAS TORNAM A VIDA MELHOR NO TRABALHO.

Detectou-se que na empresa X (Fig. 13 e 14) em seu nível **estratégico**, as posições ficaram bastante divididas, sendo que 33% dos respondentes discordam, 34% não concordam nem discordam e 33% concordam totalmente. Com essa dispersão nas respostas, parece evidente a falta de clareza ou definição em relação a esse assunto. No nível **tático** 58% concordam ou concordam totalmente com essa posição, tal como ocorreu no nível **operacional**, ou seja, 58% concordam ou concordam totalmente.

Na empresa Y (Fig. 13 e 14) em seu nível **estratégico** 100% dos respondentes concordam e concordam totalmente. No nível **tático** a ampla maioria (89%) dos funcionários concorda ou concorda totalmente e no nível **operacional**, 66% dos funcionários concordam ou concordam totalmente. Seguindo esta tendência de respostas, pode-se afirmar que a tendência neste nível é pela concordância de que as recompensas não-financeiras tornam a vida melhor no trabalho.

É possível verificar que nas duas empresas, embora tenha havido uma discrepância nas respostas do nível estratégico da empresa X, que existe a concordância com a importância das recompensas não-financeiras. Essa constatação reforça a afirmação de Schuster (1997), ao dizer que o reconhecimento real, seja na forma de camisetas, palmadinhas nas costas, agradecimentos ou dias de folga, enche o coração e não tem preço quando realizado com arte pelos verdadeiros líderes. As empresas que adotam o gerenciamento transparente mantêm vivos os esforços, quando combinam o poder dos programas de reconhecimento e as recompensas não-monetárias com o poder dos incentivos financeiros.

Principalmente as respostas dos níveis operacionais, reforçam a posição de Schuster (1997), segundo o que, a importância dos reforços não-financeiros, salientando que os sistemas de incentivos devolvem aos funcionários uma parte dos ganhos financeiros que eles trabalharam arduamente para conseguir por sua disposição para assumir mais responsabilidade, proporcionam um poderoso circuito de *feedback* ao aprendizado e à motivação.

A **questão 19** investiga se OS PACOTES DE INCENTIVOS/RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS AJUDAM A MANTER OS BONS TRABALHADORES NA EMPRESA.

Percebe-se que na empresa X (Fig. 13 e 14) os níveis **estratégicos** e **táticos** foram unânimes em concordar ou concordar totalmente de que os pacotes de Incentivos e Recompensas e Benefícios ajudam a manter os bons trabalhadores em suas empresas, porém no nível **operacional**, somente 87% concordam e concordam totalmente, enquanto que, 13% apresentaram restrições a essa afirmação.

Na empresa Y (Fig. 13 e 14) em seu nível **estratégico** 50% dos respondentes concordam enquanto que, 50% não concordam nem discordam, demonstrando restrições. No nível **tático** 100% concordam ou concordam totalmente, enquanto que no nível **operacional** a posição foi a mesma do nível tático, porém com 84%.

Avaliando as respostas das amostras, percebe-se que no nível estratégico da empresa Y, não existe clareza de que os pacotes de incentivos ajudam a manter os bons trabalhadores, fato surpreendente, porém, para a maior parte dos funcionários das duas empresas a manutenção dos bons trabalhadores, segundo suas respostas, está atrelada a um bom plano de Incentivos e Recompensas. Reafirma-se com isso, a posição de Robbins (1999) é de que dar a todos os empregados os mesmos benefícios pressupõe que todos os empregados têm as mesmas necessidades. E sabe-se que esse pressuposto é falso como pode ser percebido no caso.

É evidente que não se pode comparar as necessidades do nível estratégico que estão mais acima da pirâmide de Maslow, enquanto que os dos níveis táticos e operacionais estão mais abaixo nessa escala da pirâmide.

4.3.3.5 Resultado do subgrupo Produtividade

Dando continuidade a análise do primeiro grande grupo, que é *Incentivos e Recompensas*, a seguir será analisado o segundo subgrupo que se denominou de **Produtividade**.

A **questão 16** investiga se A COMPETIÇÃO ENTRE A EQUIPE DE TRABALHO É INCENTIVADA.

No nível **estratégico** da empresa X, houve uma dispersão com três respostas diferentes. 33% discordam; 34% não concordam nem discordam e os 33% restantes concordam que a competição é incentivada. Este quadro demonstra falta de clareza com

relação a este tema. No nível **tático** 77% dos respondentes ficaram entre a alternativa que não concordam nem discordam e/ou concordam. As respostas voltaram a se repetir no nível **operacional**, porém com um percentual de 64%. Com as respostas e percentuais encontrados, pode-se inferir que, ou a questão não foi bem compreendida, ou as pessoas não se sentiam confortáveis para respondê-las.

Na empresa Y (Fig. 13 e 14), os funcionários do nível **estratégico** foram unânimes ao discordar que a competição é incentivada. No nível **tático** 78% dos respondentes discordam e/ou não concordam nem discordam. No nível **operacional** as posições ficaram bastante dispersas, pois 34% dos respondentes discordam e/ou discordam totalmente, enquanto que 42% concordam e/ou concordam totalmente, evidenciando a mesma posição que foi encontrada na empresa X.

Para ilustrar a situação apresentada na questão 16, pode-se mencionar Gellerman (1976) ao salientar que a base da produtividade é a motivação de cada operário, e que Likert procurava descrever uma organização em que o indivíduo pudesse ter a satisfação de sentir-se importante e influente, e que o funcionário que é realmente considerado alguém em sua empresa, consultado e não apenas dirigido em assuntos do seu domínio, tem possibilidade de converter seu trabalho em uma questão de “amor-próprio em jogo”.

A questão 12 AVALIA SE OS FUNCIONÁRIOS NUNCA FAZEM NADA EM SEU TRABALHO, ALÉM DO QUE LHE É SOLICITADO.

Na empresa X (Fig. 13 e 14), percebe-se que no nível **estratégico** houve uma dispersão mas com tendência para a discordância, pois 33% dos respondentes discordam totalmente; 34% discordam; e 33% não concordam nem discordam. No nível **tático** 88% dos funcionários discordam e/ou discordam totalmente. Quanto ao nível **operacional** 70% dos respondentes discordam e/ou discordam totalmente, entretanto 30% dos funcionários ficaram entre concordam totalmente e não concordam nem discorda, evidenciando que só fazem o que lhes é solicitado.

Na empresa Y (Fig. 13 e 14), houve uma dispersão significativa nos níveis estratégicos e nos níveis táticos. Esta dispersão significativa nesses dois níveis, demonstra que não existe clareza quanto ao assunto focado na pergunta 12. No nível **estratégico** 50% dos respondentes discordam totalmente, enquanto que 50% concordam. No nível **tático** 56% discordam totalmente e 44% concordam. Já no nível **operacional**, parece ter havido maior

clareza, pois 76% dos funcionários discordam totalmente e/ou discordam de que só fazem o que lhes é solicitado em seu trabalho e nada mais, o que pode evidenciar um controle muito mais rígido em relação a esse nível.

Com relação às respostas detectadas acima, poder-se-ia ligar com a posição de Likert (1971) que criticava o fato de a administração ter sido excessivamente lógica, demasiadamente preocupada com resultados tangíveis e distanciada demais das pessoas, e que os administradores costumam tentar a compra da cooperação e da tranquilidade mediante variados planos de salário, benefício e incentivo. Diante disso, pode-se interpretar que determinadas organizações, em determinado nível, necessitam de reforços para melhorar sua produtividade. Não se poderia afirmar que é o caso das duas empresas do estudo, até porque, a maioria entende que não fazem apenas o que lhes é solicitado.

A questão 18 INVESTIGA SE OS INCENTIVOS, RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA AUMENTAM A PRODUTIVIDADE DOS EMPREGADOS.

Percebe-se que na empresa X (Fig. 13 e 14), os três níveis seguiram uma mesma tendência. No nível **estratégico** 100% dos respondentes concordam e/ou concordam totalmente com essa afirmação. No **tático**, 87% dos funcionários concordam e/ou concordam totalmente, enquanto que no nível **operacional** 80% também concordam e/ou concordam totalmente.

Na empresa Y as posições encontradas na empresa X voltaram a se repetir, porém com percentuais diferentes. No nível **estratégico** houve unanimidade de concordantes. No nível **tático** 100% concordam e/ou concordam totalmente, e no nível **operacional** 85% de concordantes e/ou concordantes totalmente.

Levando-se em consideração as respostas a essa questão, pode-se mencionar o pensamento de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) que entendem que as recompensas habitualmente melhoram o desempenho, já Bergamini (1997) salienta que em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamental propõem que atração do empregado pelas recompensas como forma de reconhecimento tem grande poder de determinar um desempenho satisfatório.

4.3.3.6 Resultado do subgrupo remuneração

Quanto ao **subgrupo Remuneração**, pode-se constatar que a **questão 6** BUSCA INFORMAÇÕES SE AS RECOMPENSAS FINANCEIRAS TORNAM A VIDA MELHOR FORA DO TRABALHO.

Nota-se que na empresa X (Fig. 13 e 14), os três níveis da empresa seguiram a mesma tendência. No nível **estratégico** 100% dos respondentes concordam e/ou concordam totalmente com essa afirmação. No nível **tático** 88% dos funcionários concordam e/ou concordam totalmente, enquanto que no nível **operacional** 73% também concordam e/ou concordam totalmente.

Na empresa Y (Fig. 13 e 14) apenas o nível **estratégico** ficou dividido entre duas respostas concordando totalmente e/ou não concordando e nem discordando, ambas com 50%. Essa tendência demonstra a falta de clareza dos funcionários desse nível com relação ao tema, entretanto, no nível **tático** os respondentes foram unânimes concordando e/ou concordando totalmente. No nível **operacional**, a ampla maioria concorda e/ou concordam totalmente que as recompensas financeiras tornam a vida melhor fora do trabalho, com 82%.

Embora a questão esteja relacionando às recompensas financeiras com o fato de tornar a vida fora do trabalho melhor, salienta-se o posicionamento de Schuster (1997), que alerta aos implementadores do gerenciamento transparente que não cometam o erro pensando que os incentivos monetários significam tudo. Os incentivos monetários não funcionarão de maneira ótima, a menos que a remuneração financeira seja complementada pelo reconhecimento personalizado e sincero de pessoa para pessoa. Para esse autor, qualquer empresa, transparente ou não, que confie exageradamente nos incentivos financeiros não compreende as pessoas.

A questão 8 investiga se as recompensas financeiras proporcionam aos funcionários os mesmos níveis de motivação do que as recompensas não-financeiras.

Constatou-se que na empresa X (Fig. 13 e 14) em seu nível **estratégico**, as respostas não ficaram claras, pois 67% dos funcionários não concordam e/ou não discordam e 33% concordam totalmente. No nível **tático** os resultados foram interessantes pois 39% dos funcionários concordam e/ou concordam totalmente, entretanto um percentual significativo de

35% não concorda nem discorda. No nível **operacional** esse fato se repetiu, porém com percentuais de 46% e 29% respectivamente.

Com relação à questão abordada anteriormente, a empresa Y (Fig. 13 e 14), no seu nível estratégico, duas foram as respostas: 50% concordam e 50% discordam. Nos níveis táticos e operacionais os resultados também foram dispersos demonstrando que não existe clareza sobre esse tema. Os percentuais foram os seguintes: 56% que discordam e 33% que concordam para os níveis táticos e 25% discordam e/ou discordam totalmente enquanto que 50% concordam e/ou concordam totalmente. Pode-se inferir, então, que talvez as recompensas financeiras oferecidas, não estejam adequadas, exigindo uma análise mais aprofundada dessa questão por parte das empresas.

A **questão 15**, INVESTIGA SE O PAGAMENTO DEVE SER DE ACORDO COM OS CONHECIMENTOS E HABILIDADES.

No nível **estratégico** da empresa X (Fig. 13 e 14) 33% dos respondentes não concordam nem discordam do tema, porém, a maioria com 67% concordam totalmente. Os funcionários do nível **tático** foram unânimes em concordar e/ou concordar totalmente. No nível **operacional** 82% dos respondentes concordam e/ou concordam totalmente.

Os funcionários da empresa Y (Fig. 13 e 14) responderam da seguinte maneira: nos níveis **estratégicos** 100% não concordam nem discordam e/ou concordam. No nível **tático** 89% concordam e/ou concordam totalmente, o fato de repetir no nível **operacional**, porém, com 74% dos respondentes.

Portanto, poder-se-ia afirmar que os funcionários estão cientes da necessidade de crescimento e desenvolvimento profissionais para que possam obter um incremento de sua remuneração, embora o nível estratégico das duas empresas apresente discrepância em relação aos demais níveis.

A **questão 17** INVESTIGA SE O FUNCIONÁRIO ESPERA MAIS DO QUE RECOMPENSA FINANCEIRA DE SUA EMPRESA OU DE SEU CHEFE.

Na empresa X (Fig. 13 e 14) em seu nível **estratégico**, os respondentes foram unânimes concordando e/ou concordando totalmente. Nos níveis **táticos** e **operacionais** as posições voltaram a se repetir, porém com percentuais de 97% e 82% respectivamente.

Na empresa Y (Fig. 13 e 14) em seu nível **estratégico** as posições ficaram divididas em duas respostas: 50% pessoas que não concordam nem discordam e 50% de pessoas que concordam totalmente. No nível **tático** houve unanimidade nas pessoas que concordam e/ou concordam totalmente, enquanto que no nível **operacional** 80% tiveram a mesma posição dos respondentes do nível tático.

Como a grande maioria dos funcionários das duas empresas estudadas espera algo mais do que recompensas financeiras, a afirmação de DeCenzo e Robbins (2001) de que, durante anos, as empresas presumiram que recompensar os empregados significava dar aumentos de salário e algum reconhecimento aqui e ali, é verdadeira. Se cada um tem necessidades não-satisfeitas específicas, que fazem com que cada pessoa se comporte de uma maneira determinada, como se pode esperar o atendimento de todas as necessidades diferentes com um único sistema de recompensa? Deve-se, então, moldar as recompensas para atender às necessidades individuais, isso porque a organização exige que atividades específicas sejam realizadas para alcançar suas metas. Por que deveria ser diferente com os empregados? Portanto, se o objetivo é promover a motivação, deve-se providenciar para que os objetivos individuais sejam atendidos. Como isso pode ser feito? Por meio de uma avaliação cuidadosa das necessidades dos empregados e de um sistema de recompensa que reflita as preferências individuais. Se o desempenho dos empregados não é adequado para atender às metas da companhia, esta será menos capaz de recompensar seu pessoal. Os empregados devem saber o que se espera deles. Além disso, devem saber quais são os objetivos do desempenho e quais os critérios que ele contemplará.

4.3.3.7 Resultado do subgrupo Imagem da Empresa

O segundo grande grupo é o da motivação, que é dividido em dois subgrupos: o primeiro deles é a **Imagem da Empresa** que é avaliada pelas questões 3, 9 e 20.

A **questão 3** INVESTIGA SE OS FUNCIONÁRIOS ESTÃO SATISFEITOS COM OS INCENTIVOS, RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS QUE A EMPRESA OFERECE.

Na empresa X (Fig. 13 e 14) constatou-se que no nível **estratégico** houve unanimidade com a concordância de que os Incentivos e Recompensas e Benefícios satisfazem. Nos níveis **táticos** (73%) e **operacionais** (73%) os funcionários concordam e/ou concordam totalmente.

Na empresa Y (Fig.13 e 14) os resultados foram semelhantes. Houve unanimidade no nível **estratégico** concordando com a questão. Nos níveis **táticos** (78%) e **operacionais** (80%) os funcionários concordam e/ou concordam totalmente.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) as formas de reconhecimento do desempenho podem ser financeiras e não-financeiras. Em geral, essas maneiras de reconhecimento e de premiação funcionam como um traço cultural. No Brasil, muitas empresas ainda valorizam ambientes austeros e a formalidade. Além disso, a relação capital/trabalho ainda está em processo de amadurecimento. Em contextos desse tipo, programas pouco estruturados podem gerar descontentamento e desconfiança entre funcionários. Premiações podem ser percebidas como práticas manipuladoras, e recompensas individuais podem parecer privilégios descabidos. Esses autores afirmam ser importante e essencial na utilização dessas práticas, que seja feito um diagnóstico do estilo gerencial e da cultura organizacional, para que se possa determinar as forças mais adequadas de reconhecimento. Nas duas empresas pode-se constatar que o nível de satisfação quanto aos Incentivos, Recompensas e Benefícios oferecidos é adequado, ou satisfaz a grande maioria dos funcionários.

A **questão 9**, INVESTIGA SE AS RECOMPENSAS OFERECIDAS PELAS EMPRESAS ESTÃO LIGADAS A ALGUMA META.

Na empresa X as posições do nível **estratégico** (Fig. 13 e 14), ficaram bastante divididas: 33% dos respondentes concordam totalmente, 34% concordam e 33% não concordam nem discordam. No nível **tático** 88% concordam e/ou concordam totalmente. No nível **operacional** 80% tiveram a mesma posição dos funcionários do nível tático.

Na empresa Y (Fig. 13 e 14) os funcionários do nível **estratégico** foram unânimes em concordar que as recompensas estão ligadas a algum tipo de meta da empresa. Já nos níveis táticos e operacionais, os resultados foram semelhantes aos mesmos níveis da empresa X, onde 89% dos níveis **táticos** e 75% dos níveis **operacionais** concordam e/ou concordam totalmente.

Flannery et al. (1997) entende que, assim como nos outros programas de remuneração, os programas de reconhecimento devem estar alinhados com a cultura de trabalho e valores da empresa. Para o autor, as empresas que adquirirem pacotes de recompensas prontos, fazendo pouco mais que fornecer catálogos de prêmios, quase sempre se desapontam com os resultados. Além disso, para os programas de reconhecimento serem eficazes, devem ser oportunos e bastante visíveis, quase comemorativos em sua natureza, e o tamanho da recompensa também deve reconhecer o tamanho do feito. Se forem muito pequenos, podem ofender os ganhadores e tornar seu comportamento trivial; se forem muito grandes, poderão criar um sentido de injustiça ou distorcer o valor da ação pela qual foram dados.

DeCenzo e Robbins (2001) entendem que os esforços dos empregados devem ser focalizados em alguma meta organizacional e que os autores presumem que este fator está implícito, mas é importante demais para simplesmente deixar numa mera suposição.

A questão evidencia que para a maioria dos respondentes, as recompensas estão ligadas a uma meta, porém houve discrepância no nível estratégico da empresa X, o que não deixa de ser surpreendente.

A questão 20 INVESTIGA SE A PERMANÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS NA EMPRESA ESTÁ DIRETAMENTE LIGADA AOS INCENTIVOS, RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS QUE RECEBEM.

No nível **estratégico** da empresa X (Fig. 13 e 14), 100% dos respondentes concordam com tal questionamento. No nível **tático** houve certa dispersão, onde 34% dos funcionários discordam e/ou não concordam nem discordam, enquanto que 62% concordam e/ou concordam totalmente. No nível **operacional** 23% dos funcionários não concordam nem discordam e/ou discordam, enquanto que 70% concordam e/ou concordam totalmente, o que evidencia as respostas dos níveis estratégicos e operacionais em relação a esse questionamento, enquanto que o nível tático não valorizou da mesma forma.

Na empresa Y em seu nível **estratégico**, 50% de seus respondentes discorda e 50% concordam. Este resultado demonstra não existir clareza desse nível quanto ao assunto. No nível **tático** 89% dos funcionários concordam e/ou não concordam nem discordam, enquanto que no nível **operacional** também surgiram dúvidas com relação a esse tema, pois 31% dos funcionários discordam e/ou não concordam nem discordam, enquanto que, 63% concordam e/ou concordam totalmente. As respostas evidenciam que, os níveis tático e operacional

consideram esses incentivos, recompensas e benefícios importantes para sua permanência na empresa, enquanto que o nível estratégico manifestou-se de forma distinta, fato que merece investigação, a fim de detectar se o pacote não é adequado, ou se o mesmo não tem importância em relação a sua remuneração fixa.

As respostas vêm ao encontro do posicionamento de Beer e Walton (1997) que afirmam que a satisfação dos indivíduos com as recompensas está em parte relacionada à expectativa e à quantia recebida. Os sentimentos de satisfação ou insatisfação surgem quando os indivíduos comparam suas habilidades profissionais, educação, esforço e desempenho com o conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas recebido.

4.3.3.8 Resultado do subgrupo Comprometimento

O segundo subgrupo da motivação é o **comprometimento** que foi analisado por meio das questões 5, 10, 11, 13 e 14 dos questionários (ANEXOS 1 e 2).

A **questão 5** PROCURA INVESTIGAR SE OS FUNCIONÁRIOS CONSIDERAM QUE A EMPRESA USA RECOMPENSAS PARA MOTIVÁ-LOS.

Na empresa X (Fig. 13 e 14) no seu nível **estratégico** 67% dos respondentes não concorda nem discordam e outros 33% concordam com a questão. No nível **tático** 50% dos funcionários concordam e/ou concordam totalmente. No nível **operacional** 49% seguem o mesmo raciocínio do que o nível tático.

Na empresa Y (Fig. 13 e 14), os funcionários do nível estratégico foram unânimes em concordar que a empresa usa recompensas para motivá-los. No nível tático 33% dos respondentes não concordam nem discordam e outros 44% concordam, enquanto que no nível operacional 51% concordam e/ou concordam totalmente, e esse fato pode ser grave, pois as respostas evidenciam que não está claro para a maioria dos funcionários das duas empresas, que as mesmas utilizam recompensas como forma de motivá-los.

A afirmação de Flannery et al. (1997) é interessante para reforçar a questão 5, pois os autores entendem que a remuneração pode ser muito eficaz para angariar o que chamam de “corpo e alma” dos funcionários durante as fases de mudança, além de ser um importante instrumento motivacional. Se usada eficientemente, pode apressar a aceitação e o compromisso com a mudança. É uma ferramenta importante para a comunicação e para

reforçar novos valores e comportamentos, dando suporte à responsabilidade por resultados, recompensando o alcance de novas metas de desempenho.

A **questão 10** INVESTIGA OS FUNCIONÁRIOS SE ELES SE SENTEM SATISFEITOS EM SEU TRABALHO.

Constatou-se que na empresa X (Fig. 13 e 14) todos os níveis concordam e/ou concordam totalmente que se sentem satisfeitos em seu trabalho. O nível **estratégico** com 100% de seus respondentes, o nível **tático**, com 92% dos funcionários e o nível **operacional**, com 71%.

Já na empresa Y (Fig. 13 e 14) houve unanimidade no nível **estratégico** em concordar. No nível **tático** 89% dos funcionários concordam e/ou concordam totalmente. No nível **operacional** 80% dos funcionários também concordam e/ou concordam inteiramente.

Esses achados são importantes por que segundo Bergamini (1997), a fonte de sinergia motivacional vem do interior de cada pessoa e não dos fatores encontrados no ambiente que as cerca. Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que, guardam correlações entre si. Além disso, começa-se a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho. Assim sendo, é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho.

A **questão 11** INVESTIGA O POSICIONAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS SE AO EXECUTAR O SEU TRABALHO NEM PERCEBEM AS HORAS PASSAREM.

Na empresa X (Fig. 13 e 14) as respostas do nível **estratégico** estão enquadradas em concordo e/ou concordo totalmente (100%). No nível **tático** 85% dos funcionários concordam e/ou concordam totalmente, enquanto que, no nível **operacional** 69% de respondentes concordam e/ou concordam totalmente.

Na empresa Y (Fig. 13 e 14) o nível **estratégico** foi unânime em concordar com a questão. No nível **tático** 77% dos funcionários concordam e/ou concordam totalmente e 68% no nível **operacional** seguem o mesmo pensamento dos funcionários do nível tático.

As respostas podem estar evidenciando que, ou os funcionários gostam efetivamente do que fazem, ou que estão muito sobrecarregados em suas atividades, nem percebendo as horas passarem.

A **questão 13** INVESTIGA SE OS FUNCIONÁRIOS SOFREM DE REPETIDAS CRISES DE DESÂNIMO NO TRABALHO.

As respostas na empresa X (Fig. 13 e 14) foram as seguintes: no nível **estratégico**, percebe-se que esse tema não está bem claro aos respondentes, pois 33% discordam totalmente, 34% discordam e 33% não discordam e nem concordam. No nível **tático** 73% dos funcionários discordam totalmente e/ou discordam, enquanto que, no nível **operacional** houve uma dispersão maior, ou seja, 55% dos funcionários discordam totalmente e/ou discordam, enquanto que, 38% dos respondentes concordam e/ou não concordam nem discordam. Percebe-se no nível operacional a existência de um percentual significativo de respondentes que parecem estar desanimados no trabalho, fato que merece especial atenção por parte da empresa.

Na empresa Y, os funcionários do nível **estratégico** tiveram posições dispersas, sendo que 50% discordam e 50% concordam totalmente, mostrando que não existe clareza sobre esse tema, o que requer uma análise pela empresa. No nível **tático** 78% dos respondentes discordam enquanto que no nível **operacional** 65% discordam e/ou discordam totalmente, o que demonstra um bom grau de satisfação no trabalho nesses dois níveis.

Na **questão 14** o fato que se procurou investigar foi se OS RESPONDENTES CUMPREM COM O TRABALHO COMO SE ESTIVESSEM FAZENDO UM FAVOR A SUA EMPRESA.

Na empresa X (Fig. 13 e 14) em seu nível **estratégico** pode-se constatar uma certa dispersão nas respostas, pois 67% dos funcionários discordam totalmente, enquanto que 33% não concordam nem discordam. No nível **tático** 96% dos funcionários discordam e/ou discordam totalmente. No nível **operacional** 74% dos funcionários também discordam e/ou discordam totalmente.

Na empresa Y (Fig. 13 e 14) os três níveis seguiram uma mesma tendência, ou seja discordando e/ou discordando totalmente, sendo 100% no nível **estratégico**, 77% no nível **tático** e 70% no nível **operacional**.

Portanto, em virtude das respostas apresentadas, percebe-se que os funcionários não concordam que estejam cumprindo seu trabalho como se estivessem fazendo um favor à empresa, ou seja, desempenham suas atividades com satisfação.

Por fim, é importante salientar que Flannery et al. (1997) afirmam que, diferente dos outros programas de remuneração variável, os programas de reconhecimento não alteram o comportamento. Eles podem criar o impacto negativo criando a idéia de que alguém venceu ou perdeu, caso não sejam criteriosamente administrado e comunicado de forma transparente. E enquanto ajudam a manter os funcionários de alto desempenho no caminho, eles provavelmente não motivarão os funcionários de baixo desempenho a trabalhar mais e melhor.

Figura 13

Figura 14

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho, é possível destacar alguns aspectos importantes que possibilitam uma melhor compreensão a respeito da visão que os funcionários possuem com relação aos Incentivos e Recompensas oferecidos pelas duas empresas integrantes desses estudos de caso.

Avaliando de maneira geral a natureza e o uso dos Planos Incentivos e Recompensas, adotados pelas duas empresas analisadas, percebe-se que os instrumentos de motivação em sua prática, dão ênfase a instrumentos que conseguem satisfazer as necessidades “inferiores”, principalmente as fisiológicas e as de segurança. Parece, também, que quando procuram atender as outras necessidades, elas utilizam os processos de remuneração, atrelados aos Incentivos e Recompensas e Benefícios, tais como: prêmios, programas, empréstimos, viagens, entre outros. Isso demonstra a influência da visão econômica clássica que ainda prevalece na prática de um grande número de empresas.

A ênfase no atendimento a essas necessidades “inferiores” focaliza os aspectos que Herzberg classificou como sendo fatores de higiene, aqueles que impedem que haja insatisfação quanto ao trabalho, mas cujo atendimento não assegura a motivação. Dentre os fatores de higiene identificados nas pesquisas que Herzberg fez, estão: o salário, a segurança, as condições de trabalho, o *status*. Essas pesquisas revelaram como fatores de motivação a realização, o reconhecimento e o crescimento, dentre outros. A limitação da remuneração em atender à satisfação das necessidades “superiores” leva os indivíduos a realizá-las fora da empresa. Portanto, no entendimento do autor deste trabalho, mediante análise das respostas dos questionários, percebe-se que dentre os funcionários da empresa X, não existe a certeza de que os Incentivos e Recompensas são utilizados com o propósito de motivá-los; entretanto, na empresa Y, nota-se a concordância de que os Incentivos e Recompensas são utilizados com o intuito de motivá-los.

Não é de surpreender que, para muitos funcionários, o trabalho pareça uma forma de punição, o preço a ser pago pelos vários tipos de satisfação obtidos fora do trabalho. As pessoas, nessas condições, normalmente haverão de exigir mais dinheiro. Torna-se mais importante do que nunca comprar serviços e bens materiais que possam propiciar alguma

satisfação das necessidades frustradas. Embora o dinheiro tenha pouco valor para satisfazer muita das necessidades de nível superior, ele pode se tornar o foco de interesse se for o único meio disponível, que não é um caso nas duas empresas estudadas.

Porém, parece importante sugerir que as empresas repensem os meios motivacionais. Elas precisam desenvolver instrumentos que possibilitem a satisfação das necessidades “superiores” dentro e não apenas fora delas. Esse parece ser o desafio que se impõe cada vez mais nas empresas modernas, pois os analíticos do trabalho e, perfil dos funcionários, vem mudando. Hoje não é o trabalho que exige força física, que determina a excelência empresarial, são as atividades intelectuais, aquelas que exigem iniciativa, criatividade, conhecimentos e sabedoria que estão diferenciando as empresas. Essa exigência implica a necessidade das empresas saberem criar, manter e desenvolver talentos. E talentos não ficam satisfeitos e motivados somente com salários e salas bonitas. Eles gostam disso, mas gostariam de algo mais, segundo levantamento efetuado por esta pesquisa.

As empresas terão que criar e manter um ambiente que incentive essa capacidade empreendedora de talentos. Esse desafio, porém, certamente, exigirá uma mudança drástica nas premissas e instrumentos utilizados na gestão de pessoas. Eles terão que ser substituídos por instrumentos adequados a desenvolver talentos nos campos técnico e humano. Para isso, é importante estar atento, identificando permanentemente o “estado” das variáveis humano-comportamentais na empresa. Os mais utilizados hoje são pobres e dos mais adequados onde as empresas não sabem como tirar um proveito melhor.

Uma dificuldade que se apresenta, é que os próprios gerentes conhecem pouco seus subordinados e normalmente não sabem o que efetivamente seus subordinados pensam ou sentem e nem conhecem sua capacidade potencial. Por isso, não é comum que os gerentes ofereçam oportunidades para que seus subordinados possam demonstrar sua capacidade e utilizar seu potencial de forma adequada: com tempo suficiente, com orientação e treinamento, com incentivo para o progresso. Ao contrário, muitas vezes, os gerentes até subestimam seus subordinados. É sabido que não é fácil conhecer as pessoas. Sabe-se que a tendência é agir com base em percepções da realidade, que nem sempre corresponde à realidade em si. É difícil, contudo, não é impossível que se procure aproximar nossa percepção própria da realidade, buscando conhecer sistematicamente os desejos, necessidades, expectativas e grau de satisfação das pessoas. Isso exige esforço e é esse

esforço que não se percebe ainda em nossos gerentes, mais preocupados, hoje, com as "coisas práticas".

Um fato que poderia ser considerado como discrepante nesse estudo, foi o aspecto relacionado à escolaridade, já que no momento da aplicação dos questionários, detectou-se falhas na relação dos funcionários com suas respectivas escolaridades, ou seja, as listas fornecidas pelas áreas de Recursos Humanos das duas empresas estavam em desacordo com os dados checados no momento da aplicação dos questionários. Esse fato foi corrigido, pois foram chamadas novas pessoas para complementar o número de funcionários que deveriam responder em cada nível, entretanto, a dúvida que fica, é que de uma forma geral os dados de escolaridade não estavam atualizados, podendo ter ocasionado erros nos percentuais dentro de cada nível.

Outro fato discrepante detectado no momento da aplicação dos questionários, por parte de alguns funcionários dos níveis operacionais das duas empresas, foi a falta de clareza quanto a alguns conceitos, tais como: plano de carreira, processo sucessório, programa vida e previdência privada.

Enfim, percebe-se que o entendimento dos funcionários das duas empresas, quanto ao aspecto relacionado à produtividade, é de preocupação ou disposição na execução adequada de suas tarefas, não havendo a restrição exclusiva ao que lhes é solicitado e, no entendimento dos mesmos, os Incentivos, Recompensas e Benefícios oferecidos aumentam sua produtividade. Cabe salientar que não se dispõe de dados quantitativos suficientes, a fim de confrontar os dados afirmados pelos funcionários com os níveis de produtividade controlados pelas empresas em questão. Obviamente que as mesmas dispõem de dados de produtividade, entretanto, nunca foi feita uma correlação ou análise no sentido de confrontar se a produtividade aumentou ou não em virtude de algum Incentivo e Recompensa ou Benefício que tenha sido oferecido ou suprimido, portanto, é difusa a idéia de que os mesmos impactam no atingimento dos objetivos organizacionais das duas empresas.

5.2 LIMITAÇÕES

Talvez a principal limitação desta pesquisa esteja relacionada ao fato de ser de natureza exploratória, deixando margem para possíveis falhas nas descobertas e não

permitindo descobertas passíveis de generalização. A tendência é que existam limitações por tratar-se de um universo bastante restrito de empresas, o que limitam a análise global desse tipo de estudo.

A interpretação e a análise dos dados dos questionários que foram aplicados aos níveis operacionais merecem cautelosa análise, pois foram baseadas especialmente na diversificação do perfil dos entrevistados e na qualidade de suas respostas.

O teste piloto não foi aplicado em uma empresa do ramo metal-mecânico, mas sim numa empresa do comércio. Embora o teste tenha sido aplicado aos três níveis dessa empresa, o nível operacional possuía grau de escolaridade acima do encontrado nas duas empresas pertencentes ao estudo, que demonstraram maior dificuldade de preencher.

Em virtude de problemas internos da área de Recursos Humanos da empresa Y, os resultados desse estudo, sofreram um atraso de aproximadamente 3 meses, em virtude da dificuldade na obtenção dos dados que comporiam o plano amostral e a população para posterior aplicação dos questionários.

Espera-se que o estudo traga contribuições no sentido de ajudar a esclarecer conceitos, aumentar a percepção das diferenças de como os colaboradores das duas empresas estudadas percebem, aceitam e valorizam os Planos de Incentivos e Recompensas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Serviços de Publicações, 1967.

BASSO, Ema Lúcia Cestari. **As modificações nas relações de trabalho e o processo de desligamento de colaboradores por idade na RBS: As percepções de seus colaboradores já aposentados e as expectativas dos que estão a caminho da aposentadoria**. 2001. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

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

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

_____. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1993.

BONIS, Daniel F.; ABUD, Marcelo R. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

BOTH, Bernardo. **Relações entre estratégia e estrutura organizacional – um estudo de caso na URI**. 2000. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

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

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

BRAGA, Divane Floreni Soares Leal. **Reestruturação produtiva e empregabilidade – dois estudos de casos com gerências intermediárias no setor químico**. 2001. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

_____. **Administração dos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1998.

DeCENZO, David A.; ROBBINS Stephen P. **Administração de recursos humanos.** Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

EXAME. **Gestão esperta.** São Paulo: Abril, 12 de junho de 2002. p.112. Publicação quinzenal.

FERREIRA, Ademir et al. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FLANNERY, Thomas P. et al. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997.

GELLERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade.** São Paulo: Melhoramentos, 1976.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

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

HESSELBEIN, Francês et al. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** São Paulo: Futura, 1997.

HOLLENBECK, John; WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional – criando uma vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas.** São Paulo: Atlas, 1998.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração.** São Paulo: Pioneira. 1971.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1995.

MANSSOUR, Ana Beatriz Benites. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria geral da administração – da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEGGINSON, Leon. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MEY, Wilson Arthur. **Implementação e consolidação do modelo de organização do trabalho por processos através de equipes autogerenciadas em empresa montadora do ramo automobilístico instalada em Curitiba: Fatores dificultadores e facilitadores**. 2002. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTR, 1988.

RECH, Carla Regina Nedel. **O papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas**. 2001. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROESCH, Maria Azevedo Sylvia. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Fernanda Della. **Participação nos lucros e resultados: a grande vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHUSTER, John P. et al. **O poder do gerenciamento transparente**. São Paulo: Futura, 1997.

SIMECS - Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul, 2001.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2000.

WOOD JR., Thomas; PICARELLI Filho, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

ANEXO 1 – Questionário de avaliação da empresa X

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Este questionário faz parte de uma pesquisa junto ao Mestrado Interinstitucional em Administração de Empresas promovido em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade de Caxias do Sul e tem como objetivo avaliar o seu posicionamento em relação aos INCENTIVOS/RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS oferecidos pela sua empresa.

Tendo em mente sua motivação no trabalho, procure ler atentamente as questões e responder com toda sinceridade cada uma delas, pois **NÃO É NECESSÁRIO COLOCAR SEU NOME.**

PERFIL

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade:

Tempo de empresa:

Escolaridade:

Estado civil:

Obrigado.

Sidnei Alberto Fochesatto
Mestrando UFRGS/UCS

1. Numere por ordem de importância os INCENTIVOS E RECOMPENSAS que sua empresa oferece. Coloque o número 1 dentro do espaço que você considera o mais importante e o número 9 para o menos importante.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Prêmio honra ao mérito; | <input type="checkbox"/> Programa vida; |
| <input type="checkbox"/> Participação nos lucros e resultados; | <input type="checkbox"/> Empréstimo ao colaborador; |
| <input type="checkbox"/> Programa de incentivo a educação; | <input type="checkbox"/> Associação funcionários - AFM; |
| <input type="checkbox"/> Plano de carreira; | <input type="checkbox"/> Plano treinamento de pessoal; |
| <input type="checkbox"/> Processo sucessório. | |

2. Numere por ordem de importância os BENEFÍCIOS que sua empresa oferece. Coloque o número 1 dentro do espaço que você considera o mais importante e o número 11 para o menos importante.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ambulatório médico; | <input type="checkbox"/> Ambulatório odontológico; |
| <input type="checkbox"/> Assistência médica; | <input type="checkbox"/> Auxílio creche p/ filhos funcionários; |
| <input type="checkbox"/> Transporte; | <input type="checkbox"/> Alimentação na empresa; |
| <input type="checkbox"/> Xprev – previd. privada; | <input type="checkbox"/> Plano de saúde; |
| <input type="checkbox"/> Assistência hospitalar; | <input type="checkbox"/> Exames laboratoriais; |
| <input type="checkbox"/> Farmácias conveniadas. | |

Gostaríamos de conhecer sua opinião sobre os INCENTIVOS/RECOMPENSAS e BENEFÍCIOS que sua empresa lhe oferece. Indique por gentileza, o grau que você concorda ou discorda com as declarações apresentadas abaixo. Circule o número correspondente, usando a escala a seguir:

1 - Discordo totalmente desta declaração;

2 - Discordo desta declaração;

3 - Não concordo nem discordo desta declaração;

4 - Concordo com esta declaração;

5 - Concordo totalmente com esta declaração.

3. Você se sente satisfeito com os INCENTIVOS/RECOMPENSAS e BENEFÍCIOS que a empresa oferece.

1 2 3 4 5

4. Você normalmente procura RECOMPENSAS por seus esforços.

1 2 3 4 5

5. A empresa usa RECOMPENSAS para motivá-lo.

1 2 3 4 5

6. As RECOMPENSAS financeiras (como o salário) tornam a vida melhor fora do trabalho.

1 2 3 4 5

7. As RECOMPENSAS não-financeiras (como as despesas com creches para os filhos) tornam a vida melhor no trabalho.

1 2 3 4 5

8. As RECOMPENSAS financeiras proporcionam os mesmos níveis de motivação para você do que as recompensas não-financeiras.

1 2 3 4 5

9. As RECOMPENSAS oferecidas por sua empresa estão ligadas a alguma meta.

1 2 3 4 5

10. Você se sente satisfeito em seu trabalho.

1 2 3 4 5

11. Ao executar o seu trabalho você nem percebe as horas passarem.

1 2 3 4 5

12. Você nunca faz nada em seu trabalho, além do que lhe é solicitado.

1 2 3 4 5

13. Você sofre de repetidas crises de desânimo no seu trabalho.

1 2 3 4 5

14. Você cumpre seu trabalho como se estivesse fazendo um favor à empresa.

1 2 3 4 5

15. O Pagamento deve ser de acordo com seus conhecimentos e habilidades.

1 2 3 4 5

16. A competição é incentivada em sua equipe de trabalho.

1 2 3 4 5

17. Você espera mais que RECOMPENSA financeira (salário) de sua empresa/chefe.

1 2 3 4 5

18. Os INCENTIVOS/RECOMPENSAS e BENEFÍCIOS oferecidos pela sua empresa aumentam a produtividade dos empregados.

1 2 3 4 5

19. Os pacotes de INCENTIVOS/RECOMPENSAS e BENEFÍCIOS ajudam a manter os bons trabalhadores de sua empresa.

1 2 3 4 5

20. Sua permanência na empresa está diretamente ligada aos INCENTIVOS/RECOMPENSAS e BENEFÍCIOS que você recebe.

1 2 3 4 5

ANEXO 2 – Questionário de avaliação da empresa Y

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Este questionário faz parte de uma pesquisa junto ao Mestrado Interinstitucional em Administração de Empresas promovido em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade de Caxias do Sul e tem como objetivo avaliar o seu posicionamento em relação aos INCENTIVOS/RECOMPENSAS E BENEFÍCIOS oferecidos pela sua empresa.

Tendo em mente sua motivação no trabalho, procure ler atentamente as questões e responder com toda sinceridade cada uma delas, pois **NÃO É NECESSÁRIO COLOCAR SEU NOME.**

PERFIL

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade:

Tempo de empresa:

Escolaridade:

Estado civil:

Obrigado.

Sidnei Alberto Fochesatto
Mestrando UFRGS/UCS

1. Numere por ordem de importância os INCENTIVOS e RECOMPENSAS que sua empresa oferece. Coloque o número 1 dentro do espaço que você considera o mais importante e o número 7 para o menos importante.

- () Homenagem por tempo de empresa; () Prevenção ao uso de drogas;
 () Participação nos lucros e resultados; () Cooperativa de crédito;
 () Reembolso educação; () Associação atlética;
 () Treinamento de pessoal;

2. Numere por ordem de importância os BENEFÍCIOS que sua empresa oferece. Coloque o número 1 dentro do espaço que você considera o mais importante e o número 11 para o menos importante.

- () Ambulatório médico; () Ambulatório odontológico;
 () Assistência médica; () Atendimento psicológico;
 () Transporte; () Alimentação na empresa;
 () Previdência privada; () Plano de saúde;
 () Assistência hospitalar; () Exames laboratoriais;
 () Farmácias conveniadas;

Gostaríamos de conhecer sua opinião sobre os INCENTIVOS/RECOMPENSAS e BENEFÍCIOS que sua empresa lhe oferece. Indique por gentileza, o grau que você concorda ou discorda com as declarações apresentadas abaixo. Circule o número correspondente, usando a escala a seguir:

1 - Discordo totalmente desta declaração;

2 - Discordo desta declaração;

3 - Não concordo nem discordo desta declaração;

4 - Concordo com esta declaração;

5 - Concordo totalmente com esta declaração.

3. Você se sente satisfeito com os INCENTIVOS/RECOMPENSAS e BENEFÍCIOS que a empresa oferece.

1 2 3 4 5

4. Você normalmente procura RECOMPENSAS por seus esforços.

1 2 3 4 5

5. A empresa usa RECOMPENSAS para motivá-lo.

1 2 3 4 5

6. As RECOMPENSAS financeiras (como o salário) tornam a vida melhor fora do trabalho.

1 2 3 4 5

7. As RECOMPENSAS não-financeiras (como as despesas com creches para os filhos) tornam a vida melhor no trabalho.

1 2 3 4 5

8. As RECOMPENSAS financeiras proporcionam os mesmos níveis de motivação para você do que as recompensas não-financeiras.

1 2 3 4 5

9. As RECOMPENSAS oferecidas por sua empresa estão ligadas a alguma meta.

1 2 3 4 5

10. Você se sente satisfeito em seu trabalho.

1 2 3 4 5

11. Ao executar o seu trabalho você nem percebe as horas passarem.

1 2 3 4 5

12. Você não faz nada além do que lhe é solicitado em seu trabalho.

1 2 3 4 5

13. Você sofre de repetidas crises de desânimo no seu trabalho.

1 2 3 4 5

14. Você cumpre seu trabalho como se estivesse fazendo um favor à empresa.

1 2 3 4 5

15. O Pagamento deve ser de acordo com seus conhecimentos e habilidades.

1 2 3 4 5

16. A competição é incentivada em sua equipe de trabalho.

1 2 3 4 5

17. Você espera mais que RECOMPENSA financeira (salário) de sua empresa/chefe.

1 2 3 4 5

18. Os INCENTIVOS/RECOMPENSAS e BENEFÍCIOS oferecidos pela sua empresa aumentam a produtividade dos empregados.

1 2 3 4 5

19. Os pacotes de INCENTIVOS/RECOMPENSAS e BENEFÍCIOS ajudam a manter os bons trabalhadores de sua empresa.

1 2 3 4 5

20. Sua permanência na empresa está diretamente ligada aos INCENTIVOS/RECOMPENSAS e BENEFÍCIOS que você recebe.

1 2 3 4 5

ANEXO 3 - Convocação para preenchimento de questionário - empresa X

QUESTIONÁRIO

Para:

Você foi selecionado para responder ao questionário anexo. Por favor, preencha e devolva para Irina – Recursos Humanos ou para seu supervisor, até o dia 15 de maio. Sua participação é muito importante. Contamos com você.

Recursos Humanos
10.05.02

ANEXO 4 - Convocação para preenchimento de questionário - empresa Y

CONVITE

Supervisor: JAIME MARCHET 101.230010.1

Sr.(a) ROSANETE BERNARDO DA SILVA.

SFI-SETOR FINANCEIRO.

Convidamos V.Sa. para participar do curso:

**PESQUISA SOBRE BENEFÍCIOS E OUTRAS RECOMPENSAS
FORNECIDAS PELA EMPRESA.**

Local: SALA DA PRODUÇÃO.

Período: 08/07/2002.

Horário: 8:00h às 9:00h

Observação: Convidamos Vossa Senhoria a participar de uma
Pesquisa sobre benefícios e recompensas
oferecidos pelas empresas à seus funcionários.

Sua presença é indispensável.

Obrigado.

ANEXO 5 – Modelo de formulário/perfil da empresa X

Microsoft Access - [Inserir_Dados]

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Registros Formatação Janela Ajuda Digite uma pergunta

Perfil

Sexo Idade Tempo de empresa Nível
 Escolaridade Estado Civil

Incentivos por preferências:		Benefícios por preferências:	
Prêmio honorário mérito	<input type="text" value="6"/>	Ambulatório médico	<input type="text" value="2"/>
Participação nos lucros e resultados	<input type="text" value="6"/>	Assistência médica	<input type="text" value="3"/>
Programa de incentivo à educação	<input type="text" value="1"/>	Transporte	<input type="text" value="5"/>
Plano de saúde	<input type="text" value="2"/>	Previdência privada	<input type="text" value="11"/>
Processo sucessório	<input type="text" value="5"/>	Assistência hospitalar	<input type="text" value="5"/>
Programa vida	<input type="text" value="4"/>	Famílias conveniadas	<input type="text" value="9"/>
Empréstimo ao colaborador	<input type="text" value="5"/>	Ambulatório odontológico	<input type="text" value="4"/>
Associação dos funcionários	<input type="text" value="7"/>	Auxílio creche para filhos de funcionários	<input type="text" value="10"/>
Plano de treinamento do pessoal	<input type="text" value="3"/>	Alimentação na empresa	<input type="text" value="2"/>
		Plano de saúde	<input type="text" value="1"/>
		Exames laboratoriais	<input type="text" value="6"/>

Qual seu grau de satisfação com relação aos incentivos/recompensas e benefícios que a empresa oferece.

Você normalmente procura recompensas por seus esforços.

A empresa usa recompensas para motivá-lo.

As recompensas financeiras (como o salário) tornam a vida melhor fora do trabalho.

As recompensas não-financeiras (como as despesas com creches para os filhos) tornam a vida melhor no trabalho.

As recompensas financeiras proporcionam os mesmos níveis de motivação para você do que as recompensas não-financeiras.

As recompensas oferecidas por sua empresa estão ligadas a alguma meta.

Você se sente satisfeito em seu trabalho.

Ao executar o seu trabalho você nem percebe as horas passarem.

Você nunca faz nada em seu trabalho, além do que lhe é solicitado.

Você sofre de repetidas crises de desânimo no seu trabalho.

Você cumpre seu trabalho como se estivesse fazendo um favor à empresa.

O pagamento deve ser de acordo com seus conhecimentos e habilidades.

A competição é incentivada em sua equipe de trabalho.

Você espera mais que recompensa financeira (salário) da sua empresa/chefe.

Os incentivos, recompensas e benefícios oferecidos pela sua empresa aumentam a produtividade dos empregados.

Os pacotes de incentivos, benefícios e recompensas ajudam a manter os bons trabalhadores de sua empresa.

Sua permanência na empresa está diretamente ligada aos incentivos, recompensas e benefícios que você recebe.

Registros: 14 de 1 de 180
 Modo formulário CAPS

Windows Taskbar: Iniciar, Projeto Mestreado, Access - Marcop..., Inserir_Dados, 00:09

ANEXO 6 - Modelo de formulário/perfil da empresa Y

Microsoft Access - [Inserir_Dados]

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Registros Ferramentas Janela Ajuda Digite uma pergunta

Perfil

Sexo Idade Tempo de empresa Nível
 Escolaridade Estado Civil

Incentivos por preferência:	Benefícios por preferência:
Homenagem por tempo de empresa <input type="text" value="5"/>	Ambulatório médico <input type="text" value="4"/>
Participação nos lucros e resultados <input type="text" value="3"/>	Assistência médica <input type="text" value="5"/>
Resenhas educação <input type="text" value="1"/>	Transporte <input type="text" value="3"/>
Treinamento de pessoal <input type="text" value="4"/>	Previdência privada <input type="text" value="11"/>
Prevenção ao uso de drogas <input type="text" value="2"/>	Assistência hospitalar <input type="text" value="2"/>
Cooperativa de crédito <input type="text" value="6"/>	Famílias conveniadas <input type="text" value="9"/>
Associação atlética <input type="text" value="7"/>	Ambulatório odontológico <input type="text" value="10"/>
	Atendimento psicológico <input type="text" value="9"/>
	Alimentação na empresa <input type="text" value="2"/>
	Plano de saúde <input type="text" value="1"/>
	Exames laboratoriais <input type="text" value="6"/>

Qual seu grau de satisfação com relação aos incentivos/recompensas e benefícios que a empresa oferece.

Você normalmente procura recompensas por seus esforços.

A empresa usa recompensas para motivá-lo.

As recompensas financeiras (como o salário) tornam a vida melhor fora do trabalho.

As recompensas não-financeiras (como as despesas com creches para os filhos) tornam a vida melhor no trabalho.

As recompensas financeiras proporcionam os mesmos níveis de motivação para você do que as recompensas não-financeiras.

As recompensas oferecidas por sua empresa estão ligadas a alguma meta.

Você se sente satisfeito em seu trabalho.

Ao executar o seu trabalho você nem percebe as horas passarem.

Você nunca faz nada em seu trabalho, além do que lhe é solicitado.

Você sofre de repetidas crises de desânimo no seu trabalho.

Você cumpre seu trabalho como se estivesse fazendo um favor à empresa.

O pagamento deve ser de acordo com seus conhecimentos e habilidades.

A competição é incentivada em sua equipe de trabalho.

Você espera mais que recompensa financeira (salário) da sua empresa/chefe.

Os incentivos, recompensas e benefícios oferecidos pela sua empresa aumentam a produtividade dos empregados.

Os pacotes de incentivos, benefícios e recompensas ajudam a manter os bons trabalhadores de sua empresa.

Sua permanência na empresa está diretamente ligada aos incentivos, recompensas e benefícios que você recebe.

Registros: 34 | 4 | + | < | > | >> | de 170

Modo formulário

Iniciar

Projeto Mestreado

Projeto em an...

2 Microsoft A...

10:11