

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

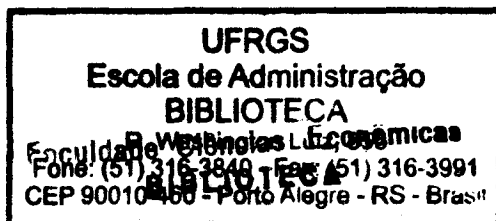
CONTRIBUIÇÕES A UM SISTEMA INTEGRADO DE COMPENSAÇÃO  
DE EXECUTIVOS: ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE  
RECOMPENSAS NÃO-FINANCEIRAS

Darcy Mitiko Mori Hanashiro

Orientadores: Profa. Dra. Eda Conte Fernandes  
Prof. Dr. João Luiz Becker

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação para obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Porto Alegre  
1988



COMISSÃO EXAMINADORA

Professora Orientadora: Dra. Eda Conte Fernandes

Professor Orientador: Dr. João Luiz Becker

Professor Examinador: Dr. Lindolfo Galvão Albuquerque

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/1989.

## AGRADECIMENTOS

Ao se concluir uma dissertação, desfruta-se de um sentimento individual de realização que, no entanto, reflete esforços conjuntos de um número significativo de pessoas, às quais, mesmo correndo o risco de omitir nomes, desejo expressar meu sincero agradecimento:

- à professora Dra. **EDA CONTE FERNANDES**, pela orientação e estímulo recebidos;

- ao professor Dr. **JOÃO LUIZ BECKER** que, em fases importantes deste trabalho, proporcionou orientação sábia, segura e oportuna;

- à professora Dra. **EDI MADALENA FRACASSO**, coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração, pela sempre gratificante confiança;

- ao professor **LUIZ HOMERO SILVA GUTIERREZ**, pelas críticas sempre pertinentes e apoio em todas as fases do trabalho, propiciando incessante estímulo intelectual;

- ao professor Dr. **GERALDO RONCHETTI CARAVANTES**, pela valiosa colaboração na sistematização das primeiras idéias, ainda difusas, do trabalho;

- Ao Sr. **ENOCH ROMANO**, Gerente de Relações Industriais, pela confiança e oportunidade de realização da pesquisa de campo;

- aos **executivos** da empresa, pela colaboração prestada através da resposta ao questionário;

- à Sra. **HELOISA MARIA SEVERO**, pela presteza nos contatos e facilitação no processo de coleta de dados;

- aos companheiros de Mestrado **CLÁUDIO PINHO MAZZILLI**, **DÉBORA FEIJÓ VILLAS BOAS VIEIRA** e **DIVA BRECAILO ABIB**, pela amizade sincera e tranqüilizadora, sem a qual teria sido muito mais difícil superar os problemas enfrentados;

- à **ANA LIZETE DE OLIVEIRA TRINDADE** e **SUELI ARISI**, pela dedicada colaboração na edição do trabalho, e,

- à **MARIA HELENA MARTINS DE RESENDE**, pela cuidadosa revisão.

Aos meus pais, **YUTAKA** e **TIOKO**,  
que sabiamente semearam o interesse  
pelo saber, e

Ao meu marido **SIDNEI**,  
cujo apoio incondicional viabilizou  
a procura do saber.

*"De tudo, ficaram três coisas:*

*A certeza que estamos sempre começando;*

*A certeza que é preciso continuar;*

*E a certeza que podemos ser interrompidos  
antes de terminar.*

*Fazer da interrupção um novo caminho;*

*Fazer da queda um passo de dança;*

*Do medo, uma escada;*

*Do sonho, uma ponte;*

*E da procura, um encontro".*

Fernando Sabino

## SUMÁRIO

Lista de Quadros e Figuras .....	11
Lista de Tabelas .....	12
Resumo.....	14
Abstract.....	16

## CAPÍTULO I

1 - INTRODUÇÃO .....	19
1.1 - Justificativa .....	20
1.2 - Contribuições do Estudo .....	22
1.3 - O Problema de Pesquisa .....	23
1.4 - Premissas Básicas.....	27

## CAPÍTULO II

2 - REFERENCIAL TEÓRICO: DA ADMINISTRAÇÃO SALARIAL TRADICIONAL PARA UM SISTEMA INTEGRADO DE COMPENSAÇÃO	30
2.1 - Concepção Sócio-Técnica da Remuneração.....	30
2.2 - Gestão Tradicional: Recompensas Financeiras	34
2.2.1 - Remuneração direta .....	35
2.2.2 - Remuneração indireta .....	40

2.3 - Compensação Integrada: Recompensas Não-Financeiras .....	44
2.3.1 - Principais fundamentos motivacionais	45
2.3.2 - Fontes de recompensas não-financeiras	61
2.3.3 - Estudos sobre recompensas não-financeiras potenciais .....	71

### CAPÍTULO III

3 - DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA .....	81
3.1 - Classificação do Estudo .....	81
3.2 - O Escopo da Pesquisa .....	81
3.3 - Objetivos .....	82
3.3.1 - Objetivo geral .....	82
3.3.2 - Objetivos específicos .....	82
3.4 - Hipóteses de Pesquisa .....	83
3.5 - Definição Operacional dos Termos .....	84
3.6 - Instrumento para Coleta de Dados .....	85
3.6.1 - O processo do pré-teste .....	88
3.6.2 - Aplicação do instrumento de coleta de dados .....	93
3.7 - Plano Amostral .....	94
3.8 - Variáveis Investigadas .....	96
3.9 - Procedimento Preparatório de Análise dos Dados .....	98
3.9.1 - Teste de fidedignidade para a mensuração da variável satisfação .....	99



3.9.2 - Teste de fidedignidade para a mensuração da variável importância.....	101
---	-----

#### CAPÍTULO IV

4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	104
4.1 - Comportamento das Variáveis Demográficas.....	105
4.2 - Análise Descritiva das Variáveis .....	117
4.2.1 - Grau de importância das recompensas	117
4.2.2 - Sentimento de satisfação das recompensas .....	120
4.3 - O Teste das Hipóteses .....	124
4.3.1 - Hipótese H <sub>1</sub> .....	125
4.3.2 - Hipótese H <sub>2</sub> .....	134
4.3.3 - Hipótese H <sub>3</sub> .....	136
4.3.4 - Hipótese H <sub>4</sub> .....	151
4.3.5 - Hipótese H <sub>5</sub> .....	152
4.3.6 - Hipótese H <sub>6</sub> .....	158

#### CAPÍTULO V

5 - CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES .....	162
5.1 - Recompensas Financeiras .....	164
5.2 - Recompensas Não-Financeiras .....	168
5.2.1 - Recompensas não-financeiras associadas ao trabalho .....	169
5.2.2 - Recompensas não-financeiras associadas ao desempenho .....	173

5.2.3 - Recompensas não-financeiras associa- das à afiliação .....	178
5.3 - Limitações do Estudo .....	184
5.4 - Direcionamento para Outras Pesquisas.....	186
ANEXO - Instrumento de Coleta de Dados .....	188
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	199

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 - Relação entre incentivo salarial e desempenho segundo as teorias motivacionais.....	60
Quadro 2 - Fontes de recompensas não-financeiras.....	70
Quadro 3 - Variáveis investigadas .....	97
Quadro 4 - Esquematização dos testes não-paramétricos	127
Quadro 5 - Sumário da significância dos cruzamentos entre importância das recompensas não-financeiras e variáveis demográficas .....	129
Quadro 6 - Esquematização dos testes paramétricos .....	138
Quadro 7 - Sumário da significância dos cruzamentos entre sentimento de satisfação com as recompensas não-financeiras e variáveis demográficas .....	140
Quadro 8 - Sumário da significância dos cruzamentos entre sentimento de satisfação com as recompensas financeiras e variáveis demográficas	153
Figura 1 - Modelo da Teoria da Expectativa .....	52
Figura 2 - Modelo Conceitual do Estudo .....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Plano amostral e percentual de devolução...	96
Tabela 2	- Coeficiente alfa da variável satisfação ...	99
Tabela 3	- Coeficiente alfa da variável importância...	101
Tabela 4	- Classificação por faixa etária .....	105
Tabela 5	- Nível hierárquico por faixa etária .....	106
Tabela 6	- Classificação por sexo .....	107
Tabela 7	- Classificação por nível de escolaridade ...	108
Tabela 8	- Nível hierárquico por nível de escolaridade	109
Tabela 9	- Classificação por formação básica.....	110
Tabela 10	- Classificação por nível hierárquico.....	111
Tabela 11	- Classificação por área de atuação .....	112
Tabela 12	- Classificação por tempo de empresa .....	113
Tabela 13	- Nível hierárquico por tempo de empresa.....	114
Tabela 14	- Distribuição por tempo no cargo .....	115
Tabela 15	- Distribuição por faixa salarial mensal.....	116
Tabela 16	- Grau de importância das recompensas .....	118
Tabela 17	- Sentimento de satisfação das recompensas...	121
Tabela 18	- Resultado do teste "t": importância das re- compensas financeiras x recompensas não- financeiras .....	135

Tabela 19 - Valor médio de satisfação por nível hierárquico .....	143
Tabela 20 - Associação entre recompensas não-financeiras e tempo no cargo .....	146
Tabela 21 - Associação entre recompensas não-financeiras e tempo no cargo segmentado por nível hierárquico .....	147
Tabela 22 - Resultado do teste "t":sentimento de satisfação das recompensas financeiras x recompensas não-financeiras .....	151
Tabela 23 - Associação entre recompensas financeiras x tempo de empresa e tempo no cargo .....	156
Tabela 24 - Resultado do teste "t":recompensas não-financeiras associadas ao trabalho, ao desempenho e à afiliação .....	159

## RESUMO

O principal objetivo deste trabalho é avaliar a importância conferida às recompensas não-financeiras, bem como o sentimento de satisfação auferido pelos executivos, fornecendo subsídios à elaboração de um sistema integrado de compensação.

O trabalho é composto de duas partes: a primeira enfoca críticas à tradicional administração de salários e principais limitações decorrentes destas práticas, evidenciando a necessidade de reconhecer e sistematizar fontes de recompensas não-financeiras, visando a integrar metas organizacionais às necessidades e aspirações individuais. A compreensão de fundamentos comportamentais torna-se imperioso requisito à gestão dessas recompensas.

A segunda parte apresenta os resultados da pesquisa de campo realizada junto a 105 executivos de uma empresa gaúcha de 3400 empregados, líder regional em seu ramo de atividade.

A análise dos dados envolveu tratamento estatístico paramétrico e não-paramétrico de análise correlacional e testes de diferença de médias. Estes resultados

identificaram as características pessoais dos executivos discriminantes do grau de relevância e sentimento de satisfação em relação às recompensas, elementos que representaram a evidência empírica para as conclusões e implicações pertinentes à coordenação global das recompensas.

## ABSTRACT

The main purpose of this research is to evaluate the importance of non-financial rewards to executives, as well as the satisfaction feeling that can be earned by them. Our major goal is to subsidize the elaboration of an integrated compensation system.

In the first part of the dissertation we criticize the traditional salary administration, pointing out its main limitations. We emphasize the need of recognizing and systematizing sources of non-financial rewards, in order to integrate organizational purposes with personal needs and aspirations.

In the second part we present the results from an empirical research realized among 105 executives of a gaucho company composed of 3400 employees. This enterprise is the regional leader in its own field of activities.

To analysis the data we used parametric and non-parametric statistical procedures, such as correlation analysis and tests of difference of means. The results indicate some personal characteristics of the



executives which are related with the perceived relevance and feeling of satisfaction associated with some non-financial rewards.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUÇÃO**

## 1 - INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é destacar a importância e a emergência de ampliar o escopo tradicional da administração salarial, evidenciando a necessidade de buscarem-se fontes ainda pouco exploradas de recompensas não-pecuniárias. Primeiramente, procura-se justificar o estudo, evidenciando um contexto de crise, caracterizado por um ambiente de mudanças intensas, demandando recompensas intrínsecas para o envolvimento dos executivos nesse cenário de desafios e riscos crescentes. Em seguida, são apresentadas as principais contribuições que se espera oferecer às organizações e aos seus membros. Destaca-se, a seguir, o problema central de pesquisa que motivou a realização do estudo; e, finalmente, são enunciadas as premissas básicas que orientarão os objetivos propostos.

### 1.1 - Justificativa

O Brasil enfrenta, atualmente, a mais grave crise de ordem sócio-política-econômica dos últimos tempos. Este panorama exige, das organizações, adaptações rápidas a cenários não-estruturados e de alto risco. Requer, também, a compreensão e controle de parte significativa do futuro, para orientar, com certa visibilidade, as ações presentes. Desta forma, há mister que as organizações estejam preparadas face a um ambiente turbulento de mudanças rápidas, cujas ações administrativas tornam-se cada vez mais voláteis na dimensão tempo e espaço.

Se as organizações mecanísticas foram eficazes num ambiente controlável e previsível, provavelmente não o são vis-à-vis aos desafios contemporâneos. Uma organização flexível, orgânica, dotada de habilidade para se adaptar ao aumento acelerado da taxa de mudança, torna-se o imperativo primário para se alcançar não simplesmente a eficiência, mas, sobremaneira, a eficácia e a efetividade, para quem busca incessantemente o crescimento além da sobrevivência.

Neste sentido, todos os recursos devem ser otimizados. E entre estes, o fator humano parece gozar de maior propensão para uma contribuição efetiva no desenvolvimento organizacional.

É neste contexto, portanto, que se espera da

área de recursos humanos o desafio de desenvolver indivíduos flexíveis, particularmente executivos, orientados para um comportamento estratégico, para pensar proativa e situacionalmente e, agir a longo prazo, incorrendo, naturalmente, nos riscos inerentes do futuro, o que exige muito mais executivos empreendedores do que simplesmente executivos de situação estável.

Infere-se, por isto, que a categoria de executivos desempenha um papel proeminente na capacitação de organizações flexíveis. Por esta lógica, pode-se dizer que as exigências sobre suas contribuições, também estão se tornando mais intensas. Entretanto, será que suas recompensas são uma contrapartida justa, de forma que eles percebam um balanço favorável para responder a essas exigências?

Uma análise das práticas salariais usuais das organizações não permite responder positivamente, já que estão fortemente consubstanciadas na compensação financeira. Segundo parece, a utilidade marginal do retorno econômico é decrescente, requerendo, portanto, a suplementação com recompensas de natureza intrínseca, providas pelo desempenho do próprio trabalho, satisfazendo, assim, as necessidades internas e aspirações individuais.

Além disso, considerando que o recurso financeiro das organizações é um fator escasso, cuja alocação nem sempre é favorável à manutenção dos recursos hu-

manos, as recompensas não-financeiras podem, provavelmente, proporcionar um certo grau de "compensação", quando considerado todo o pacote de recompensas financeiras e não-financeiras.

Assim sendo, o escopo deste trabalho é avaliar a real importância e o sentimento de satisfação das recompensas, segundo a percepção dos próprios respondentes, a fim de subsidiar a elaboração de um sistema integrado de compensação, objetivando efeitos positivos sobre o desempenho e o nível de satisfação geral do corpo executivo, com reflexos na produtividade dos demais níveis hierárquicos.

## 1.2 - Contribuições do Estudo

Espera-se que o estudo possa contribuir, de diversas formas, pelo direcionamento de um sistema de recompensas que possibilite uma gestão compensatória dos executivos em atuação nas organizações. De um modo geral:

- procurando conhecer a importância das recompensas preferidas pelos executivos;
- orientando políticas remuneratórias, com vistas à elevação do nível de satisfação;
- canalizando recursos financeiros para as recompensas valorizadas e explorando o potencial pouco utilizado das recompensas não-financeiras;

- fornecendo elementos para o redesenho dos cargos executivos e reformulação da estrutura salarial;

- possibilitando a harmonização das metas organizacionais e características peculiares dos membros, refletindo-se no envolvimento dos executivos;

- proporcionando subsídios para uma administração estratégica de recursos humanos em que a organização, ao determinar que tipo de comportamento é requerido para alcançar os objetivos, poderá administrar os vários tipos de recompensas valorizadas pelos executivos para obter o comportamento desejado.

Como produto final, tem-se a expectativa de efeitos positivos sobre o desempenho profissional, bem como no nível de satisfação dos executivos, com repercussões sobre a produtividade geral, atendendo, assim, aos desejos de rentabilidade do empregador e sobrevivência das organizações.

### 1.3 - O Problema de Pesquisa

O taylorismo, método introduzido pela administração científica no início deste século, foi desenvolvido visando, principalmente, ao aumento da produtividade. A forma consuetudinária de execução de uma tarefa havia sido substituída por um sistema completamente planejado pela administração, que se torna res-

ponsável pela determinação da melhor e única maneira de realizar uma tarefa. Pressupunha-se que a organização racional do trabalho, combinada com os incentivos salariais, provocariam o aumento de produtividade, baseado na concepção de "HOMO ECONOMICUS", acerca da natureza humana, ou seja, os indivíduos agem racionalmente para maximizar ganhos econômicos. Assim, o salário passou a adquirir um certo renome como motivador. ✓

Não obstante o taylorismo tenha contribuído para o aumento da eficiência, não tardou para que surgissem reflexos de suas próprias disfunções: a excessiva especialização do trabalho, acarretando conseqüências negativas tanto para os empregados, manifestadas por sentimentos de alienação, aumento de absenteísmo e rotatividade, como, também, para o empregador, através da redução da produtividade.

A Escola de Relações Humanas representou uma mudança profunda no pensamento administrativo dominante. O foco central nas empresas desloca-se das tarefas e estruturas para a pessoa. O homem é concebido como um ser social, motivado, principalmente, pelas recompensas sociais e simbólicas. As necessidades psicológicas e sociais do empregado, a importância da organização informal, bem como a integração social das pessoas no ambiente de trabalho, foram consideradas, pelos teóricos humanistas, aspectos fundamentais para o alcance da eficiência.



Mais recentemente, as teorias administrativas têm sofrido contínua evolução, distanciando-se cada vez mais dessas posturas polarizadas. Uma abordagem de caráter mais integrativo e situacional fornece elementos explicativos, mais condizentes com a atual realidade organizacional. Surge, então, a concepção de "homem complexo", dotado de múltiplas necessidades, potencialidades e motivações. Estas novas perspectivas têm gerado o contínuo desenvolvimento de técnicas, tais como administração por objetivos, enriquecimento do cargo, gerência participativa, qualidade de vida no trabalho, as quais visam à melhoria do desempenho organizacional, integrada à conciliação dos interesses e necessidades dos indivíduos.

Algumas demandas pessoais são parcialmente supridas pelas empresas, principalmente através dos programas de treinamento e desenvolvimento. Contudo, constata-se carência de estratégias sistematicamente orientadas para a criação de cargos executivos mais estimulantes e situações de trabalho que promovam maior satisfação aos empregados. Isto pode ser aferido, observando-se o subsistema de remuneração tradicionalmente presente na maioria das empresas, cujas práticas usuais caracterizam-se, principalmente, por uma preocupação eminentemente técnica na elaboração de planos salariais.

Evidentemente, não há dúvida de que a maior parte dos empregados acha alguma motivação nessas recom-

pensas financeiras. A questão principal diz respeito à eficácia e à extensão de tais apelos, para obter dos empregados o envolvimento necessário para a consecução das metas organizacionais e maior realização no trabalho.

Estas considerações levam a alguns pontos de reflexão: a atuação somente dentro de um subsistema técnico para Administração da Remuneração não seria uma concepção de "HOMO ECONOMICUS" de Taylor que, embora desacreditada pela teoria, a administração ainda age como se fosse verdadeira? A consideração do subsistema social, atentando para as necessidades e preferências dos indivíduos, não suscitaria novos "insights" de recompensas? O salário do executivo, ao satisfazer razoavelmente as suas necessidades primárias, não estaria perdendo potência motivacional, reduzindo a sua função hegemônica como instrumento de aperfeiçoamento de desempenho? Outras variáveis presentes nas relações de emprego, desde que desejadas e satisfeitas pela empresa, não teriam o caráter de um tipo de recompensa não-pecuniária?

Como avaliar estas recompensas? A obtenção de respostas às indagações motivou a perseguir como foco central de investigações a seguinte questão: *"Que tipo de recompensas não-financeiras devem ser preconizadas no planejamento e desenvolvimento de um Sistema Integrado de Compensação?"*

Uma resposta parcial à questão será obtida através do referencial teórico apresentado no capítulo se-

guinte, no qual se fundamenta a pesquisa de campo que complementa o presente estudo.

#### 1.4 - Premissas Básicas

Considerando a prática e a teoria no campo remuneratório, destacam-se algumas premissas básicas norteadoras da pesquisa:

"A coordenação de recompensas em um todo integrado é essencial se a organização deseja ganhar máximo valor da recompensa. Isso significa que (...) recompensas não-financeiras precisam ser coordenadas com recompensas financeiras. É igualmente importante que a compensação seja integrada com o comportamento desejado de cada grupo de empregado. Então a organização precisa determinar o que deseja de cada grupo de empregado e como pode melhor distribuir seus recursos para obter esse comportamento desejado " (Belcher in Schneier e Beatty, 1978:448).

"A remuneração do empregado se apropriadamente administrada, pode ser um instrumento efetivo para melhorar o desempenho, motivação e satisfação. Os programas de remuneração, quando mal administrados conduzem a uma alta rotatividade, absenteísmo elevado, mais agravos, mau desempenho e insatisfação no cargo " (Werther e Davis, 1983:341).

"O valor das recompensas intrínsecas (não-financeiras) é determinado pela pessoa que as recebe. A administração pode aumentar as recompensas intrínsecas no trabalho, porém o seu efeito sobre a motivação, desempenho, satisfação, e outros fatores depende da experiência subjetiva de seu valor pelas pessoas que executam o trabalho" (Hampton, 1982:435).

Uma concepção integrada da compensação, que envolve tanto aspectos financeiros como não-financeiros de recompensas, pode assegurar um tipo de comportamento desejado pela organização, que parece inviável obter apenas pela gestão tradicional de remuneração.

Estes dois tipos de recompensas constituem partes inter-relacionadas de um sistema, significando que a manutenção de uma política justa e equitativa de remuneração a fim de não invalidar alguns esforços de recompensar não-financeiramente, e vice-versa é uma condição. Além disso, deve-se considerar que o efeito destas recompensas sobre a motivação, depende do valor subjetivo atribuído pelos indivíduos.

**CAPÍTULO II**  
**REFERENCIAL TEÓRICO: DA ADMINISTRAÇÃO SALARIAL TRADICIONAL**  
**PARA UM SISTEMA INTEGRADO DE COMPENSAÇÃO**

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO: DA ADMINISTRAÇÃO SALARIAL TRADICIONAL PARA UM SISTEMA INTEGRADO DE COMPENSAÇÃO

O objetivo deste capítulo é fundamentar a base teórica necessária para o desenvolvimento do estudo. Primeiramente, conceitua-se um sistema sócio-técnico como uma abordagem mais integrada da relação entre a organização e seus membros. Em seguida, são feitas algumas considerações e críticas às tradicionais formas de administração da remuneração, quanto à limitada eficácia das recompensas financeiras. Por fim, ressalta-se a emergência de explorar fontes não-financeiras de recompensas, como condição "sine qua non" para conciliar interesses organizacionais e individuais, numa perspectiva ampla e integrada de recompensas.

### 2.1 - Concepção Sócio-Técnica da Remuneração

Neste estudo, propõe-se a adotar um enfoque sócio-técnico de recompensas que preconize, além da abordagem tradicional, amplamente fundamentada no subsistema técnico, aspectos psicológicos do subsistema social, presentes na relação de emprego, mas que, normal-

mente, conforme ressalta Bêlanger et alii (1984:202), "... são excluídos do conceito de remuneração sob pretexto que eles não são financeiros e, então, difíceis de quantificar; eles têm, entretanto, sua importância".

Na abordagem sócio-técnica, além de a organização ser concebida como um sistema aberto em interação contínua com seu ambiente, também é abordada como um sistema estruturado sobre dois subsistemas inter-relacionados.

O subsistema técnico compreende as tarefas, equipamentos, instalações físicas, técnicas operacionais, ou seja, os elementos que compõem o ambiente, os recursos materiais, a estrutura dos cargos e a tecnologia. Entretanto, não é auto-suficiente para gerar produção.

O subsistema social, por outro lado, é composto pelas pessoas, suas características psicossociais e as relações interpessoais necessárias para o desempenho dos cargos. Deste modo, é o subsistema social que torna efetiva a produção potencial gerada pelo subsistema técnico (Chiavenato, 1983:533).

Bêlanger et alii (1974:36), comentando acerca da importância da abordagem como um novo quadro de referência e de explicação de problemas organizacionais, declaram:

*"em vez de considerar isoladamente a tarefa em si, o indivíduo que a realiza e a tecnologia utilizada, a abordagem sócio-técnica se interessa mais*

*pelo conjunto de fatores que podem explicar o comportamento dos indivíduos e dos grupos em situação de trabalho".*

A aplicação conceitual sócio-técnica reveste-se de importância capital para analisar as funções da remuneração, as quais, sendo unilateralmente ditadas pelo subsistema técnico, colocam o homem a serviço da tecnologia e da produção. Convém, todavia, não se negligenciar o subsistema social, pois "um componente básico da organização é o indivíduo, (...) que busca constantemente a auto-realização. Em todas as organizações, certo comportamento será causado pelas necessidades decorrentes de idiossincrasias do indivíduo" (Argyris, 1969:255). Por isso, é o fator humano que distingue uma organização de outra, e que, em tempos de crise e mudança, tem sido apontado como elemento estratégico no desempenho das organizações.

Na concepção sócio-técnica da remuneração, o homem não apenas atenderá aos requisitos dos cargos, na maioria das vezes delineados para cumprir os propósitos de eficiência da estrutura organizacional. Ele próprio, em decorrência de suas características psicossociais, poderá influenciar o projeto dos cargos e, através deles, experimentar sentimentos de realização no trabalho, refletindo-se para a organização em aperfeiçoamentos do desempenho.

Katz e Kahn (1976:383) confirmam tal evidência, quando relatam que "a efetividade organizacional está



condicionada a subcategorias de comportamentos que vão além dos requisitos formais do papel, ou seja, ações que ultrapassam a linha do dever". Assim, é o subsistema social que deve sustentar as inter-relações cooperativas no interesse da realização organizacional.

Caravantes (1977:69) ressalta a importância da inter-relação dos subsistemas técnicos e social no contexto organizacional para a eficácia das ações administrativas. Evidência de natureza compatível é constatada nos estudos de Argyris (op. cit.) sobre a mútua integração entre indivíduo e organização. Para o autor, a organização formal, com seus sistemas de autoridade e controle, gera uma incompatibilidade entre seus próprios objetivos e os de "indivíduos maduros". Esta inevitável incogruência se agrava "à medida que a estrutura formal se tornar mais delineada e logicamente estruturada para a eficiência da organização formal máxima" (Argyris, op. cit.:79). Inference-se, por isso, que as estruturas organizacionais contemplam essencialmente o subsistema técnico, não considerando concretamente as energias e as aptidões que os seres humanos têm a lhes oferecer.

Conclusão semelhante pode-se buscar nos estudos de Davis (1957:305-9) no contexto do redesenho de cargos. As organizações, segundo o autor, tipicamente projetam os cargos, guiadas precipuamente por critérios econômicos e de custos. Como resultado, os cargos se

tornam enfadonhos e frustrantes para os indivíduos. No entanto, comenta Davis, os cargos poderiam ser designados para conciliar critérios organizacionais, técnicos e individuais de forma a realizar tanto os objetivos da organização como, também, a motivação do indivíduo.

Em suma, o fundamento básico da concepção sócio-técnica, aplicada à remuneração, reside na necessidade de capacitar a organização com um sistema de compensação, que procure integrar os imperativos de eficiência tecnológica e econômica com as aspirações e necessidades de seus membros.

## 2.2 - Gestão Tradicional: Recompensas Financeiras

Não é propósito deste estudo realizar uma análise abrangente sobre recompensas financeiras, compostas pela remuneração direta e indireta. Procura-se, essencialmente, abordar os aspectos mais relevantes necessários à compreensão do real escopo e limitação das tradicionais Áreas de Administração da Remuneração, acentuando, com isso, a emergência de complementá-la com formas de recompensas não-financeiras.

### 2.2.1 - Remuneração direta

O salário constitui-se no principal elemento de remuneração direta, expressando uma concepção puramente econômica das relações de troca entre empregador e empregado. Neste sentido, "... a remuneração representa essencialmente o preço que uma organização paga para obter a utilização de um fator de produção" (Boisvert, 1980: 149); ou ainda, comentando acerca do grau de entusiasmo e comprometimento que o empregado leva ao trabalho, Lupton e Bowey (1978:85) declaram que:

*"O empregado não se vende de corpo e alma em troca de pagamento; ele vende uma quantidade de esforço que é mais ou menos aceitável para o empregador, e que ele próprio está disposto a dar em troca de recompensas oferecidas. O salário constitui uma parte importante dessas recompensas".*

As práticas tradicionais de Administração Salarial, assim concebidas como uma transação econômica, caracterizam-se pela adoção de técnicas, métodos, políticas e regras que visam, precipuamente, à elaboração de um plano salarial. A literatura corrente revela a importância das estruturas salariais para uma remuneração justa, em retribuição ao trabalho dos empregados; por outro lado, a decisão do nível salarial da organização depende, também, de sua capacidade financeira para pagar salários que atrairão e manterão pessoas das quais necessita (Flippo, 1980:315).

Conclui-se, portanto, que o princípio de base da remuneração é a noção de equidade (Bélanger et alii, 1984). Advindas desse conceito, as tradicionais funções da Administração Salarial visam a definir uma estrutura salarial equilibrada interna e externamente. Como declara Flippo (1980:319), "*a consistência interna interessa-se pelo conceito de salários relativos dentro da firma*". Fundamentando-se nas informações sobre o cargo, objetiva-se obter o peso de cada um, relativamente aos demais, através da descrição, avaliação e classificação dos cargos. Por outro lado, "*a consistência externa refere-se a uma relatividade desejada da estrutura salarial de uma organização com a da comunidade, da indústria ou da nação*" (Flippo, ibidem), utilizando, como instrumento básico, pesquisas salariais. As informações internas e externas conjugadas fornecem elementos para a definição da Política Salarial definida por Chiavenato (1985:244), como "*o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados*".

Como estratégia de compensação, as organizações podem enfatizar mais a relação salarial interna ou externa. Lawler (1981:37) ressalta que as conseqüências da inequidade externa, por serem mais severas para a organização - que se traduzem em termos de rotatividade e absenteísmo - merecem atenção primária. O autor adverte, ainda, que o esforço para o equilíbrio interno e

externo pode criar problemas na organização. Pode levar indivíduos a serem superpagos em termos do mercado externo, simplesmente porque a avaliação interna de cargos demanda que eles sejam pagos comparavelmente com pessoas altamente remuneradas dentro da organização. Por isso, neste caso, Lawler conclui que, a menos que exista alguma particular necessidade para um equilíbrio interno ser excepcionalmente alto, estrategicamente seria mais prudente para a organização enfatizar comparações externas de salários.

Não obstante considerações relevantes de Lawler, autor consagrado na linha comportamental da compensação, a administração de salários pouco incorporou à sua prática contribuições da ciência do comportamento (Martins, 1980: 2). As principais atribuições do órgão ainda continuam amplamente fundamentadas no postulado clássico de equilíbrio.

Além disso, ao procurar atingir o declarado equilíbrio, a administração salarial faz da impessoalidade a tônica das análises. Sem dúvida nenhuma, essa característica é necessária para a elaboração de um plano salarial justo, isento de arbitrariedades e preferências pessoais. No entanto, a exagerada ênfase neste atributo quantitativo pode gerar inconsistências graves, na medida em que não considera os indivíduos que realizarão as tarefas, mas simplesmente o aspecto técnico e formal das mesmas, suscitando veementes críticas de alguns auto-

res. Martins (1980:41), por exemplo, observa que "a descrição e a avaliação de tarefas baseia-se em suposições decorrentes da teoria burocrática da estrutura organizacional funcional de um conteúdo estável para os diversos cargos". Assim, atividades quando distribuídas impessoalmente através de cargos e funções, criam incongruências que se refletem a nível motivacional, pois, pessoas não são consideradas como pessoas, mas como meros ocupantes de cargos.

Ora, esta perspectiva contraria frontalmente as tarefas de executivos. O empenho e a força motivacional extraordinários, exigidos para o desempenho de suas funções, requerem a estruturação de cargos mais personalizados, que possibilitem a atualização de seu potencial e o atendimento de suas necessidades prioritárias no ambiente de trabalho. Estes fatores constituem fonte propulsora para a ampliação da capacitação gerencial, com vistas à elevação da eficácia do processo produtivo.

Uma síntese das críticas às atuais práticas da Administração Salarial, ocorre no trabalho de autoria de Teixeira (in Martins, 1980:2), que ressalta:

- "a falta de flexibilidade decorrente da aplicação de técnicas e instrumentos rígidos a uma situação em que os elementos básicos são essencialmente mutáveis;
- a desconsideração da coerência interna e externa;
- a falta de abertura quanto ao conhecimento

amplo do processo decisório para o estabelecimento das compensações;

- a preocupação exclusiva com a função compensatória e conseqüente abandono dos aspectos motivacionais que a estrutura oferece em sua forma atual;

- a insensibilidade às mudanças organizacionais, e uma total desconsideração para os aspectos comportamentais e conseqüente ignorância a diferenças individuais".

A presença destas características, nas atuais estruturas salariais, implica a falta de instrumentalização adequada da organização vis-à-vis às exigências de um ambiente turbulento, que requer maior flexibilidade. Estruturas rígidas impõem gestão inflexível dos recursos humanos, engendrando, por conseguinte, burocracias implacáveis às demandas sociais e ambientais contemporâneas.

As críticas aqui abordadas não objetivaram aniquilar a Administração Salarial, mas apenas advertir para a necessidade de novos delineamentos em suas funções, pois, conforme ressalta Albuquerque (1982:2), *"o salário é um dos elementos importantes na motivação do empregado para o trabalho, em que pesem as discussões teóricas entre autores a respeito do grau em que esta relação possa ocorrer"*.

Além disso, pesquisas realizadas por Nash e Carrol (1975) mostram que, se a satisfação salarial é

baixa, a satisfação no trabalho o é. Lawler (in Schneier e Beatty, 1978:454) corrobora o achado, declarando que *"a atratividade pelo trabalho decresce quando a insatisfação salarial aumenta"* e que *"... sentimentos de satisfação salarial não podem conduzir a sentimentos de satisfação no trabalho, mas a insatisfação salarial pode conduzir à insatisfação no trabalho"*. Estudos realizados por House e Wigdor (1967:369-90) apontam para a mesma evidência.

Portanto, o salário além de cuidadosamente administrado, deve ser complementado por outras formas de remuneração, como os benefícios e, principalmente, por recompensas não-pecuniárias, que serão abordadas nos tópicos subseqüentes.

### 2.2.2 - Remuneração indireta

Os benefícios e serviços são chamados de remuneração indireta porque *"usualmente são proporcionados como condição de emprego e não se relacionam diretamente ao desempenho"*. Ao contrário do salário, chamado de remuneração direta, *"porque se baseia em fatores críticos do cargo ou desempenho"* (Werther e Davis, 1983: 347).

A compensação indireta tem crescido rapidamente ao longo das últimas décadas, constituindo-se em custo progressivamente significativo para as empresas.



Estudos demonstram que os custos com benefícios, que representavam para o empregador 3% da folha de pagamento no início dos anos trinta, estariam próximos a 30% ou mais na década de setenta (Glueck, 1978:481 e Belcher, 1974:368).

Naturalmente, por estes dados refletirem o contexto americano, servem apenas de parâmetro para as empresas brasileiras. Entretanto, são indicadores da crescente conscientização da responsabilidade social das organizações e, também, uma advertência de que "*a natureza da compensação está mudando*" (Belcher, 1974:369).

Vários fatores têm contribuído para esta mudança fundamental no perfil da compensação. Glueck (1978:505), atribui a concessão crescente de benefícios como resposta às demandas sindicais. Belcher (op. cit.:365) complementa, ressaltando que, de um lado, a legislação social impõe benefícios legais às organizações; por outro, a elevação da taxa de imposto de renda encoraja a expansão de programas de remuneração indireta.

No que tange aos benefícios concedidos por liberalidade pelas empresas, conhecidos como "fringe benefits", a prática típica das organizações aponta para programas de benefícios específicos por categorias.

Esta abordagem enfatiza as diferenças entre níveis da organização, mas falha em não considerar as di-

ferenças significativas entre as pessoas que estão no mesmo nível, impossibilitando-as de realizar qualquer escolha na composição de benefícios e salários por elas desejados (Lawler, 1981:72).

Pesquisas têm claramente mostrado que os valores percebidos dos benefícios variam largamente de empregados a empregados, segundo as características demográficas, tais como: idade, estado civil, número de filhos, etc. (Nealey, 1963:17-28). O fato de muitas pessoas não estarem recebendo os benefícios desejados tem alguma implicação com a efetividade dos programas de benefício. Para Lawler (op. cit.:73), *"isso significa que a maioria dos programas de benefícios falham em obter um bom retorno do dinheiro que custam"*. Então, não contribuem nem para a satisfação e nem para o desejo de o empregado trabalhar para a organização. O autor declara: *"o que as organizações estão fazendo é pegar alguma coisa de valor (dinheiro), e convertê-la em alguma coisa de menos valor (benefícios), e estão tentando usar esta comodidade a fim de atrair e reter empregados"*.

Um caminho para aumentar a efetividade dos programas de benefícios é dar oportunidade de escolha entre "fringe benefits" e salários, tal como nos planos estilo "cafeteria". Esta prática, como salienta Greene (1972:38), *"assegura que empregados recebam somente aqueles benefícios que eles valorizam e desejam, possibilitando à empresa reduzir desperdícios nos fundos aloca-*

*dos aos benefícios". Além disso, torna claro, para os empregados, quanto as organizações estão dispendendo para remunerá-los e assegura que o dinheiro será gasto somente nos benefícios que eles desejam.*

Embora haja pouca evidência empírica, parece provável, segundo Lawler, que planos do estilo "cafeteria" podem contribuir para a efetividade organizacional, pois, *"não envolvem custos adicionais de compensação direta, tem o potencial de reduzir absenteísmo e rotatividade e permite à organização atrair uma força de trabalho mais competente"* (op. cit.:73).

As decisões sobre a concessão de benefícios devem considerar que *"atê o presente momento, existe pequena evidência que benefícios realmente motivem desempenho ou que aumentem a satisfação"* (Glueck, 1978:486). A efetividade destes programas, continua o autor, depende, principalmente, do envolvimento dos participantes na melhor comunicação dos programas e na escolha dos benefícios que são fortemente desejados pelos empregados. Entretanto, a decisão acerca da remuneração indireta tem sido motivada mais pela competição entre organizações do que por uma análise cuidadosa das necessidades e preferências dos empregados. Mas, assim como salários e outras formas de compensação, benefícios *"precisam ser reconhecidos e considerados relevantes para o empregado"* (Belcher, 1974:384).

Desta forma, para um programa eficaz de remunere-

ração indireta, é imprescindível envolver participantes na escolha de benefícios e serviços a serem promovidos, assim como programas mais flexíveis e adaptáveis às necessidades individuais dos executivos. Isto possibilita às organizações canalizarem seus recursos para aqueles benefícios julgados mais relevantes, segundo a percepção dos próprios empregados, principalmente os executivos, considerando o nível de exigência de tal categoria funcional.

### 2.3 - Compensação Integrada: Recompensas Não-Financeiras

Nesta seção, procura-se revisar, sucintamente, as principais teorias motivacionais que fornecerão suporte teórico para a investigação das recompensas não-financeiras. Entretanto, pode-se dizer que estas recompensas detêm um estímulo apenas potencial, visto que sua força motivacional real advém da importância e valor atribuídos pelos diferentes indivíduos, no atendimento particular de suas necessidades. A seguir, destacam-se especialmente fontes de recompensas não-financeiras para executivos, com base nos estudos de Belcher, finalizando-se com a apresentação de algumas pesquisas realizadas no âmbito da satisfação e qualidade de vida no trabalho, que também subsidiarão a escolha das variáveis a serem investigadas na pesquisa de campo, programada para a complementação do presente trabalho.

### 2.3.1 - Principais fundamentos motivacionais

Embora o conhecimento de princípios motivadores venha crescendo como resultado de experimentação psicológica e de pesquisa, tem havido pouca aplicação sistemática desse conhecimento nas práticas organizacionais. Tal fato é particularmente verdadeiro na gestão de recompensas, ainda tipicamente consubstanciada na crença do salário como instrumento de motivação.

Sem a pretensão de explorar por completo as teorias do comportamento, objetiva-se apenas formar um quadro de referência que permita assinalar a importância de considerar aspectos do comportamento humano para a efetividade dos sistemas de compensação. Ou seja, conhecer o poder de motivação que existe em potencial nas relações de trabalho e no cargo em si.

Os aspectos comportamentais do cargo são habitualmente negligenciados como estratégia de compensação, para organizações otimizarem a potencialidade inerente nos recursos humanos. No entanto, as organizações devem estar preocupadas com os vários tipos de comportamentos individuais, pois sua sobrevivência resulta da capacidade de obter, manter e motivar a mão-de-obra necessária para a consecução de sua missão básica, requerendo, para isso, diversos tipos de motivação dos indivíduos.

March e Simon (1981:158) distinguem dois tipos de comportamentos requeridos pela organização: a motivação para participar e a motivação para produzir.

A decisão sobre participação na organização resulta de uma comparação dos incentivos oferecidos pela organização e as contribuições feitas pelo participante. Os empregados devem perceber um balanço favorável, contínuo, para permanecer na organização.

A motivação para produzir ou realizar envolve um conjunto de alternativas, as conseqüências delas percebidas e, ainda, os objetivos individuais, de acordo com os quais as alternativas são avaliadas.

Estes dois tipos de motivação são essenciais para um sistema de recompensas eficaz e devem ser claramente distinguidos, a fim de direcionar as ações administrativas para o real comportamento desejado pela organização.

A seguir, serão abordadas duas teorias motivacionais - a teoria da eqüidade e a teoria da expectativa - que explicam estes dois tipos de comportamento, totalmente diferentes.

A motivação para participar é interpretada pela teoria da eqüidade. Segundo a abordagem de Adams (1965), o indivíduo determina eqüidade comparando seus "inputs" (contribuições) e "outcomes" (recompensas) com os de algum "outro". Como todo o processo é perceptivo, apenas os "inputs" e "outcomes" reconhecidos e percebidos

dos pelos indivíduos são considerados na determinação da equidade. Neste sentido, é o próprio indivíduo que determina, subjetivamente, a existência ou não de equidade e as organizações podem atuar somente no sentido de influenciar as percepções dos indivíduos.

Os "inputs" são investimentos que os indivíduos depositam no cargo e, potencialmente, podem incluir educação, inteligência, experiência, treinamento, habilidade, antigüidade, sexo, idade, esforço, etc. De acordo com a teoria da equidade, os "outcomes" incluem todas as recompensas que os indivíduos reconhecem e consideram importantes na determinação da equidade.

O indivíduo experimenta um sentimento de inequidade quando percebe que a razão de seus "inputs" e "outcomes" não corresponde à razão dos "inputs" e "outcomes" do "outro" usado para o processo de comparação.

Expressando, sob a forma de uma equação matemática, a relação de equidade existe quando:

$$\frac{\text{"outcomes" do indivíduo}}{\text{"inputs"}} = \frac{\text{"outcomes" do outro}}{\text{"inputs"}}$$

A percepção de uma inequidade provoca consequências no comportamento e atitudes do indivíduo. Alguns estudos (Haire et alii, 1963; Adams, 1963; Milbourn, 1980), mostram que indivíduos estabelecem mecanismos psicológicos para reduzir qualquer percepção de desequilíbrio, que podem significar desde uma simples mu-

McClelland que identifica três tipos de necessidades socialmente adquiridas: afiliação, poder e realização. Certamente, estas apresentam alguma semelhança com as necessidades de ordem secundária definidas por Maslow. No entanto, convém destacar uma distinção fundamental no que tange à necessidade por realização.

Maslow conceituou a auto-realização ou auto-actualização como o "*desejo de alguém se tornar cada vez mais e mais o que é idiossincraticamente, a fim de realizar tudo o que é capaz de realizar*" (Maslow, 1970:46). Portanto, a auto-realização está associada ao desejo de usar plenamente o potencial que existe inerente ao indivíduo.

No entanto, experimentos desenvolvidos por McClelland revelam ser factível o desenvolvimento da motivação por realização dos indivíduos. Isto amplia as fronteiras potenciais de crescimento das organizações, pois, como conclui o autor, "*a necessidade por realização é um ingrediente essencial para o sucesso empresarial*" (McClelland, 1965:6).

As pesquisas evidenciam que pessoas com alta necessidade por realização são mais seguras; procuram, freqüentemente, estabelecer metas desafiadoras, assumindo riscos cuidadosamente calculados; pesquisam ativamente seu ambiente e em geral apresentam intensa preocupação com medidas concretas sobre seu desempenho. Elas estão interessadas pelas recompensas financeiras, principalmen-



te por causa do "feedback" que representam.

Outra necessidade identificada por McClelland é a de afiliação, que se manifesta em indivíduos que apreciam a companhia de pessoas e um bom relacionamento interpessoal. Portanto, são características requeridas pelos cargos que exigem a coordenação entre áreas conflitantes, integração de pessoas e amplos intercâmbios internos e externos.

Finalmente, a necessidade de poder se caracteriza pelo desejo de exercer influência, controlar os outros, liderar posições nos grupos, persuadir e dominar pessoas. Estas características são particularmente importantes para postos que exigem elevado grau de carisma para evocar lealdade nos subordinados.

Os incentivos financeiros, para McClelland, não melhoram o desempenho das pessoas dotadas de elevada necessidade de realização, mas servem perfeitamente para indivíduos de baixo nível de aspirações, pois as pessoas com elevada motivação para a realização parecem estar mais interessadas pelo trabalho em si e no seu desempenho na função.

As diversas teorias motivacionais abordadas sucintamente neste estudo permitem extrair algumas inferências sobre o potencial motivacional do salário. O resumo elaborado por Glueck (1978:404), apresentado no quadro I, mostra, para cada teoria do comportamento, se o salário motiva ou não o desempenho, e em quais contingên-

cias isso ocorre. As respostas bipolares (sim ou não) devem ser objetos de reflexão para administradores de recompensas promoverem o desempenho através do salário, ou gerando recompensas não-financeiras, para as necessidades não-passíveis de serem atendidas mediante o salário.

Quadro 1 - Relação entre incentivo salarial e desempenho segundo as teorias motivacionais

INCENTIVO SALARIAL MOTIVARÁ MAIOR DESEMPENHO?	
TEORIAS	RESPOSTAS
Teoria dos dois fatores de Herzberg	<b>SIM</b> , se salário pode ser vinculado ao desempenho - dinheiro é um motivador. <b>NÃO</b> , se salário não está vinculado ao desempenho - dinheiro é um fator higiênico.
Hierarquia de necessidades de Maslow	<b>SIM</b> , se as necessidades fisiológicas, de segurança ou reconhecimento são as mais fortes. <b>NÃO</b> , se as necessidades sociais ou de auto-realização são as mais fortes.
Teoria de necessidades de McClelland	<b>SIM</b> , se salário é visto como um meio para obtenção de poder ou como uma medida de realização. <b>NÃO</b> , se necessidades sociais são superiores.
Teoria da equidade	<b>SIM</b> , se salário é percebido como sendo justo. <b>NÃO</b> , se salário é percebido como sendo injusto.
Teoria da expectativa	<b>SIM</b> , se salário e o que ele compra são uma forte necessidade (valência), e se salário está vinculado ao desempenho e empregados acreditam que eles receberão o salário adicional para desempenho adicional (expectativa). <b>NÃO</b> , se essas condições não são encontradas.

Fonte. GLUECK, W.F. Personnel: a diagnostic approach. Dallas, Business, 1978, p.404.

### 2.3.2 - Fontes de recompensas não-financeiras

As teorias motivacionais abordadas no item anterior evidenciaram os diversos motivos que regem as ações humanas. Também proporcionaram algum conhecimento sobre as variáveis e relações envolvidas no processo de motivação. Pôde-se inferir, ainda, que os comportamentos individuais, requeridos pelas organizações, demandam mecanismos apropriados. Entretanto, o dinheiro tem sido utilizado, visto e considerado, por muitos, como o instrumento mais poderoso. Mas, sua força motivacional é suscetível e pode, ainda, tornar-se paulatinamente mais frágil, considerando a crescente limitação dos recursos financeiros das organizações.

As necessidades, os valores e as aspirações individuais clamam por outros tipos de recompensas. As organizações têm à disposição e freqüentemente proporcionam alguns retornos não-financeiros, embora, muitas vezes, não estejam cônscias disto. E nem todas essas recompensas são limitadas pelos recursos da organização. Isso eleva seu valor como estratégia de compensação, pois não só estimulam a motivação imune ao salário, como também não exercem impacto direto na folha de pagamento.

Contudo, a administração das recompensas não-financeiras é complexa. Exige amplo conhecimento acerca do comportamento e atitudes dos empregados, para alocar recompensas consideradas relevantes a grupos exclusivos de empregados. Poucos estudos específicos

têm contemplado a gestão dessas recompensas. A literatura mais pertinente sobre o tema foi encontrada na obra de Belcher (1974), onde o autor classifica fontes de recompensas não-financeiras em: associadas ao trabalho, ao desempenho e à afiliação.

Esta tipologia, a ser adotada no presente estudo, como modelo, contribui significativamente como tentativa para sistematizar a administração das recompensas não-financeiras, enfatizando: o vasto número e variedades de recompensas disponíveis numa situação de trabalho e alguma indicação de como a organização pode utilizar essas recompensas.

### **Recompensas Não-Financeiras Associadas ao Trabalho**

A racionalização contínua do trabalho e o crescimento do tamanho das organizações removeram muitos retornos não-financeiros de grande número de cargos, perdendo o trabalho, parte substancial de seu significado.

Portanto, recuperar o valor do trabalho é um desafio para aqueles que desejam estimular a motivação dos empregados para desempenhos que transcendam os limites do papel formal do cargo. Neste sentido, as recompensas não-financeiras associadas ao trabalho *"são providas pela organização como resultado do desenho do cargo"* (Belcher, 1974:392).

Para executivos, o autor declara que a mais importante recompensa não-financeira é o desenho do seu próprio cargo, principalmente no caso de gerentes de primeira linha, que praticamente projetam o seu cargo. Por outro lado, *"a qualidade da supervisão é particularmente importante para gerentes intermediários que dependem extraordinariamente dela"*, mas perdem relevância para os de primeira linha, cuja *"supervisão é mais colegial do que diretiva"* (op. cit.: 559).

A importância que os indivíduos percebem de seu trabalho, seja causando impacto no resultado global da organização, ou no trabalho e desempenho de outras pessoas, constitui uma recompensa para determinados grupos de empregados. Muitos profissionais esperam que seus trabalhos proporcionem significado para a vida. Belcher (1962:477) observa que os *"trabalhos tornam-se recompensados na medida que eles provêm auto-expressão"*.

O autor (1974:393) postula que *"muitos empregados atribuem valor em ver o resultado do seu trabalho"*. O "feedback" pode ser um forte retorno não-financeiro, principalmente para indivíduos dotados de necessidade de realização, que procuram constante retroalimentação para o aperfeiçoamento de seu desempenho.

Os trabalhos que proporcionam o exercício de alguma criatividade tornam-se especialmente recompensados. Como ressalta Belcher (1962:477), *"na medida em que cargos possam ser designados para promover alguma medida de satis-*

*fação das necessidades de estima e auto-atualização, ele ativa a mais alta motivação de indivíduos sadios".*

As recompensas não-financeiras podem ser providas por várias fontes: a organização, através das normas e políticas administrativas, fluxo de trabalho, sistema de comunicação, estrutura organizacional, etc. O superior imediato desempenha papel relevante, pois muitas recompensas proporcionadas pela organização podem não ser visíveis, a menos que ele as torne acessíveis aos empregados. Ele assume, assim, uma função de linha na administração dessas recompensas. Além disso, a competência da chefia é uma recompensa importante para muitos indivíduos, na medida em que repercute no seu desempenho. A organização informal também exerce papel preponderante no provimento das recompensas não-financeiras. Os grupos de trabalho criam seus próprios sistemas de recompensas (ou punições) que direcionam o comportamento dos indivíduos. Finalmente, o próprio indivíduo pode se auto-recompensar, procurando satisfazer suas necessidades intrínsecas no ambiente de trabalho.

Assim, as organizações devem conhecer as diferentes fontes de provimento das recompensas, para obter maior resultado do sistema de compensação. Também, é mister que estejam cientes de que a recompensa deve ser reconhecida e considerada relevante pelo empregado para ter potência motivacional.

## Recompensa Não-Financeira Associada ao Desempenho

As recompensas não-financeiras associadas ao desempenho são ministradas em relação ao esforço e desempenho individuais e constituem-se em recompensas intrínsecas, ou seja, ligadas ao desempenho do cargo e providas pelo próprio indivíduo. Belcher (1974:560) declara que elas *"apresentam excepcional oportunidade para a organização, porque executivos valorizam-nas amplamente. Mas as organizações não têm obtido total vantagem desta oportunidade"*.

A promoção, comenta o autor, que tanto pode ser recompensa financeira como não-financeira, está mais baseada na afiliação do que no desempenho. Lawler (1981:40) confirma tal evidência quando relata que *"... desempenho tem um impacto mínimo sobre a compensação total. Muito mais importante é a antiguidade"*. Esta proposição exige, contudo, uma palavra de advertência. Para o autor (op. cit.:41), *"... indivíduos que são altamente motivados para realização tendem a ficar afastados das organizações que não recompensam por desempenho"*.

O reconhecimento, influência, participação, responsabilidade, autonomia, liberdade, uso e desenvolvimento de habilidade e capacidade poderiam ser providos pela organização, em retribuição a melhores desempenhos.

Mas, ocorre, normalmente, que a tendência é proporcioná-los aos executivos de forma geral, com base em outro parâmetro diferente de desempenho. Como resultado dessa fragilidade em relacionar desempenho e recompensa, a organização dificilmente poderá obter uma motivação para produzir.

Portanto, para recompensar por desempenho, os empregados devem acreditar que essa relação existe. E, para isso, Lawler (1981:22) ressalta que *"a conexão de desempenho/recompensa precisa ser visível, e um clima de verdade e credibilidade precisa existir na organização"*. O autor comenta, ainda, que pesquisas sugerem um alto nível de abertura e uso da participação como práticas que devem contribuir para a consolidação de um sistema de crença na relação desempenho/recompensa.

#### **Recompensas Não-Financeiras Associadas à Afiliação**

Estas recompensas são designadas para manter a organização e são creditadas às pessoas somente pelo fato dela fazerem parte. Katz e Kahn (1976:388) chamaram de recompensas de sistemas e comentam que: *"elas podem ser obtidas meramente através de afiliação ao sistema e aumentadas por intermédio de antiguidade"*.

Para Belcher (1974:347), estas recompensas variam de acordo com a natureza da concepção sobre a rela-



ção de emprego que cada organização possui. Assim, aquelas que consideram a relação de emprego uma transação puramente econômica tendem a oferecer poucas recompensas de afiliação e a considerar o emprego uma relação temporária. Por outro lado, continua o autor, espera-se das organizações com ampla visão da relação empregatícia, muitas recompensas de afiliação, na tentativa de obter compromisso de longo prazo da maioria de seus membros.

Os programas de treinamento podem ser valorizados pelos empregados como evidência do interesse do empregador numa relação de emprego a longo prazo. Muitos gerentes, comenta Belcher (op. cit.:399), "*consideram a qualidade do programa de desenvolvimento como parte de suas recompensas*".

Outra recompensa não-financeira que pode elevar o sentimento de afiliação dos empregados é o que Dubin (in Belcher, 1962:480) chamou de "pagamento do privilégio". Essa recompensa é "*a liberdade permitida aos subordinados para interagir com a chefia que pode proporcionar ou falhar no provimento de oportunidades de cada intercâmbio*".

O "pagamento de privilégio" é similar ao conceito de participação, ou seja, a idéia de envolver empregados na tomada de decisão de seu trabalho. No entanto, para que a participação seja considerada uma recompensa é preciso que empregados a valorizem e a organização defina instâncias específicas de participação para

cada grupo de empregados.

As relações interpessoais envolvidas no trabalho, para muitos empregados, são recompensas não-financeiras valiosas. Para Belcher (1962:480), "*cada relacionamento ajuda a prover camaradagem para satisfazer necessidades sociais, e afiliação no grupo de trabalho também serve para desenvolver atitudes individuais para a estrutura de recompensas da organização*". Contudo, cabe mencionar que os grupos criam seus próprios sistemas de recompensas e punições, que podem ou não coincidir com os da organização formal. Portanto, a habilidade da organização em manter os empregados depende do sucesso da administração em manter congruência entre normas sociais e valores da organização.

Embora inúmeras recompensas não-financeiras estejam presentes na maioria das relações de trabalho, Belcher (1974:384) observa que "*pouca atenção tem sido dada para descobri-las sistematicamente*". As fontes de recompensas abordadas constituem um primeiro passo para a viabilização de um sistema de recompensas não-financeiras. Entretanto, administrá-las é uma atividade complexa, exigindo que "*organizações estejam cômicas das recompensas não-financeiras providas na relação de emprego e da importância atribuída pelos diferentes grupos de empregados*" (op. cit.:403).

O conceito de relação de emprego é determinante na oferta de recompensas. Uma visão puramente econômica

dessa relação limita a atuação das recompensas não-financeiras. Por outro lado, uma concepção ampla de compensação, representando também uma transação psicológica, sociológica, política ou ética, permite que inúmeras recompensas não-financeiras estejam latentes no ambiente de trabalho.

Da mesma forma, a tecnologia empregada na organização pode restringir o uso das recompensas, assim como a cultura organizacional, internalizando valores, crenças e atitudes nos empregados, pode favorecer ou inibir o afloramento das recompensas não-financeiras.

Além disso, as organizações podem desejar distribuir essas recompensas a grupos específicos de empregados, com vistas a obter um determinado comportamento.

Portanto, a administração de recompensas não-financeiras exige que *"a organização pense em termos de quais recompensas ela pode e deseja tornar disponível para cada grupo de empregados"* (op. cit.:404).

As recompensas não-financeiras sugeridas por Belcher e julgadas mais relevantes para executivos, à luz das teorias motivacionais, aparecem resumidas no Quadro II. Deve-se considerar que estas recompensas podem ser emergidas não exclusivamente pelas respectivas fontes indicadas, mas pelas diferentes formas em que elas são proporcionadas, ou seja, vinculadas ao trabalho, ao desempenho ou à afiliação.

dança no padrão de comparação até decidir sua saída da organização. Desta forma, o requisito para a organização obter afiliação é que o indivíduo deve perceber que suas recompensas são, ao menos, iguais a suas contribuições ou, preferencialmente, maiores, para ser atraído e/ou continuar a participar da organização.

Drucker (1981:316) enfatiza que *"não há desincentivo mais poderoso nem barreira mais eficaz à motivação que a insatisfação com o salário quando comparado com o dos colegas"*. Para o autor, a insatisfação com a remuneração relativa, torna-se um sentimento muito mais poderoso que a insatisfação com a remuneração absoluta, mormente depois que as rendas ultrapassam o nível de subsistência, tornando-se, as recompensas financeiras relativas, *"decisões de poder e status acerca do valor de uma pessoa ou de um grupo"*.

Os administradores poderiam fazer amplo uso dos conceitos da teoria da equidade a fim de estimular a motivação dos indivíduos a tornarem-se e manterem-se membros da organização. Como declara Belcher (1974:58), *"se a organização é capaz de proporcionar a cada grupo de trabalho uma equilibrada relação de recompensa-contribuição que cada grupo considera justa, a organização contará com uma continuada afiliação"*. Mas, adverte, o autor, *"somente a afiliação é garantida"*.

A motivação para produzir ou realizar é explicada em termos da teoria da expectativa, que delinea um

panorama mais compreensivo da motivação, pois, como salienta Hampton (1983:60), enquanto a "teoria da expectativa sugere como a motivação ocorre, as teorias das necessidades sugerem o que motiva".

A teoria da expectativa permite analisar e prever os diferentes cursos de ações adotados quando os indivíduos tiverem oportunidades de realizar escolhas sobre seus comportamentos. Eles optarão por aqueles comportamentos que os conduzem aos resultados ou recompensas mais atraentes, por atenderem às suas necessidades específicas.

As formulações mais conhecidas da teoria da expectativa encontram-se em Vroom (1964) e Lawler (1981). Três conceitos constituem os elementos básicos da teoria:

1 - EXPECTATIVA DO DESEMPENHO - RECOMPENSA (D → R): os indivíduos têm uma percepção de que cada comportamento está associado com um resultado ou recompensa. Lawler (1981:18) declara que os "indivíduos acreditam ou esperam que, se eles se comportarem de determinado modo, obterão certas coisas". A base deste conceito, que equivale ao que Vroom chamou de "instrumentalidade" (I), é que o comportamento é afetado pela expectativa de que cada nível de desempenho conduzirá a diferentes tipos de recompensas.

2 - ATRATIVIDADE (A): cada recompensa tem uma atratividade diferente para os indivíduos, pois "o valor da recompensa resulta de percepções e necessidades do in-

*divíduo, que diferem porque elas refletem outros fatores na vida do indivíduo" (Lawler: op. cit.). Vroom denominou de valência (V) à essa força ou atração das recompensas, que deriva da necessidade dominante de uma pessoa, numa situação particular.*

3 - EXPECTATIVA DO ESFORÇO - DESEMPENHO (E  $\longrightarrow$  D): o comportamento está associado à percepção individual da possibilidade que o esforço conduzirá a um determinado desempenho. Lawler salienta que "*cada comportamento também tem associado a ele, na mente do indivíduo, uma certa expectativa ou probabilidade de sucesso*". Desta forma, a escolha de um comportamento depende da avaliação subjetiva que indivíduos fazem de quanto um esforço adicional empreendido no trabalho poderá contribuir para a melhoria do seu desempenho. Similarmente, Vroom denominou este aspecto de expectativa (E).

Estes três conceitos permitem uma compreensão abrangente de como ocorre o processo de motivação. O modelo de Lawler sugere que a motivação do indivíduo, para um determinado comportamento, é maior, quando:

- o indivíduo acredita que o comportamento conduzirá a uma recompensa (D  $\longrightarrow$  R);

- o indivíduo sente que a recompensa é atrativa (A);

- o indivíduo acredita que é possível obter um desempenho em um determinado nível (E  $\longrightarrow$  D).

Da mesma forma, resumizando o modelo de Vroom, a força motivacional é o produto dos três aspectos, ou seja:

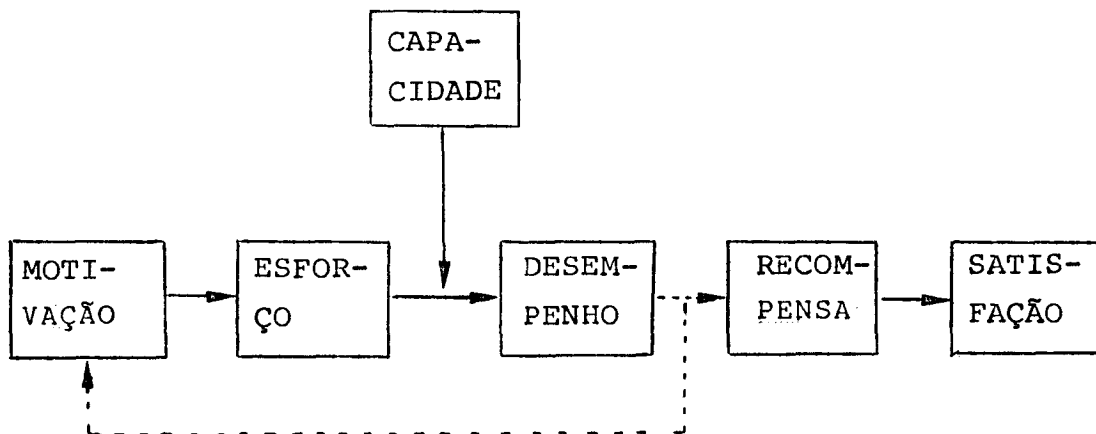
$$\text{MOTIVAÇÃO} = E \times I \times V$$

O modelo é uma relação multiplicativa; logo, se um dos termos for zero, a força motivacional, evidentemente, é nula. Significa que, se o indivíduo não reconhece e não considera importante uma recompensa, não terá nenhuma motivação para se empenhar em melhorias do desempenho. Portanto, mais recompensa não assegura automaticamente motivação para produzir. Além disso, um sistema de crença deve ser constantemente fomentado para mostrar ao indivíduo que o esforço conduzirá ao desempenho e este, à recompensa desejada.

A representação gráfica do modelo de Lawler é apresentada na figura 1. A motivação é vista como a força propulsora para induzir indivíduos a despenderem um certo esforço. Contudo, apenas o esforço é insuficiente; o desempenho depende de uma ação conjunta de esforço, habilidades adquiridas e capacidade inata do indivíduo. Como resultado do desempenho, os indivíduos esperam determinadas recompensas que podem ser de duas naturezas: extrínsecas, quando a recompensa é obtida do ambiente; e intrínsecas, quando advém do cargo em si. Neste caso, indivíduos são autocompensados ao auferirem sentimentos de realização, crescimento, etc. A organização não pode prover diretamente este tipo de recompensa; mas

apenas oferecer um ambiente favorável para o seu desenvolvimento. Entretanto, nem sempre um determinado desempenho conduz a uma recompensa (a linha pontilhada indica essa possibilidade). Experiências acumuladas neste processo de desempenho/recompensa formarão um quadro de referência para alimentar motivações futuras (linha de retroação). Finalmente, o modelo também sugere que o desempenho pode causar sentimentos de satisfação aos indivíduos quando acompanhado de recompensas de alta atratividade.

Figura 1 - Modelo da Teoria da Expectativa



Fonte. LAWLER III, E.E. Pay and organization development. Addison-Wesley, 1981, p.21.

O modelo de expectativa reveste-se de real importância para as organizações na administração de compensação, particularmente de recompensas não-financeiras. Isto porque sugere que a força motivacional advém de um processo racional de escolha entre várias alternativas de



comportamento em função das expectativas individuais. No entanto, deixa implícito que deve existir uma conexão entre desempenho e recompensas. Para isto, a organização precisa difundir programas de compensação, imprimindo-lhes transparência e credibilidade, para fomentar a crença na existência dessa relação. Neste caso, políticas de aumento salarial, baseadas em desempenho, podem ser bem sucedidas, desde que dinheiro tenha uma alta atratividade para os indivíduos, pelo seu valor intrínseco ou porque conduz a outros tipos de recompensas.

Como foi visto, a teoria da expectativa fornece uma explicação extremamente útil da motivação para produzir. Entretanto, outras teorias foram amplamente popularizadas e podem, dentro de um contexto situacional, complementar os conceitos desta teoria.

Embora careça de evidência empírica e seja amplamente conhecida, é impossível abordar aspectos motivacionais ligados ao trabalho, sem mencionar a teoria de Maslow. Sucintamente, a teoria postula que as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia: necessidades fisiológicas, de segurança, de afiliação, de estima e de auto-realização. A teoria sugere que as necessidades de níveis inferiores precisam ser satisfeitas antes que necessidades de níveis superiores sejam ativadas; e, também, que, uma vez satisfeitas, as necessidades inferiores perdem sua importância como motivadoras (Maslow, 1970:35-47).

Entretanto, a validade dos aspectos da hierarquia é questionável (Sekiou e Blondin, 1984:328), pois as necessidades dependem da personalidade, dos desejos dos indivíduos e, ainda, de suas experiências. Assim, a força motivadora dos indivíduos advém do nível de necessidades preponderantes de um determinado momento. A hierarquia, dessa forma, não se aplica universalmente; mas é um padrão típico que se verifica na maioria das vezes. Na prática, portanto, aplica-se a teoria de Maslow segundo uma abordagem situacional.

Cabe aqui analisar o papel do salário na motivação do desempenho. Não raro, a teoria de Maslow tem sido interpretada no sentido de afirmar que, quando as necessidades primárias são satisfeitas, o dinheiro perde sua predominância como força motivacional, engendrando outras necessidades de natureza intrínseca.

No entanto, Gordon (1983:96) e Lawler (1981:23) refutam essa declaração corrente. Os autores concluem que o salário pode motivar as pessoas para atender as necessidades de sobrevivência e as de níveis superiores, na medida em que possibilita, em várias situações, alcançá-las, conduzindo a outras recompensas. Mesmo assim, o dinheiro, neste caso, assume apenas uma função instrumental, sendo o verdadeiro impulso motivado por outros fatores, tais como uma necessidade social, de estima ou auto-realização.

Particularmente, a necessidade de auto-realiza-

ção parece estar mais desvinculada do salário e intimamente relacionada ao exercício de uma função. Maslow (1970:46) a define como "*a tendência que alguém tem de tornar-se o que virtualmente pode ser*". Ou ainda, "*o que o homem pode ser, ele deve ser*". Portanto, as estruturas organizacionais poderiam propiciar cargos desafiantes, com ampla utilização das potencialidades dos indivíduos, a fim de possibilitar-lhes uma auto-recompensa não-financeira.

Da mesma forma, a teoria de Herzberg permitirá explorar fontes de satisfação dos empregados. Resultados de pesquisas conduzidas pelo autor revelaram que as pessoas, ao falar das situações que as faziam sentir-se extremamente felizes em seu trabalho, frequentemente reportavam fatores relacionados às tarefas em si, realização, reconhecimento, e a eventos que indicavam a possibilidade de crescimento profissional. Herzberg os chamou de motivadores ou fatores de desenvolvimento. Por outro lado, ao falar das condições que os deixavam extremamente infelizes, os empregados mencionavam fatores externos ao cargo. Herzberg chamou-os de fatores de higiene, por atuarem de forma preventiva a atitudes negativas no trabalho. Os fatores de prevenção de insatisfação ou higiene, compreendem: supervisão, relações interpessoais, condições físicas do trabalho, salário, políticas e práticas administrativas, benefícios, segurança no trabalho, etc.

Quando os fatores de higiene são precários, se-

gue-se uma insatisfação; entretanto, o reverso não é verdadeiro. Mesmo que o contexto do cargo seja excelente, não provoca sentimentos de satisfação. Por isso, são também chamados de insatisfacientes.

Herzberg et alii (1959:114) observaram que "*os fatores que conduzem a atitudes positivas no trabalho, o fazem porque satisfazem a necessidade do indivíduo para auto-realização em seu trabalho*". Para alguns autores, como Argyris (1964:63-4) e Maslow (1970:35-51), o homem é possuidor de tendências básicas de auto-realização; esta se manifesta em todas as áreas de sua vida, das quais seu trabalho é uma das mais importantes.

A teoria de Herzberg é um referencial com o qual a administração pode avaliar e colocar em perspectivas a eficácia motivacional de algumas de suas principais práticas administrativas de Recursos Humanos. Muitas empresas centralizam seus esforços na criação de condições físicas e ambientais de trabalho favoráveis ao bom desempenho no cargo, na remuneração justa e adequada, e na melhoria das relações interpessoais, na presunção de produzir um aumento na capacidade de produção do trabalhador. À guisa de exemplo específico, observem-se os clássicos programas de treinamento, quão contaminados são de fatores meramente higiênicos.

Contudo, praticamente nenhuma preocupação é dedicada com a natureza da tarefa em si, e com o conteúdo do cargo que ofereça oportunidades para seus ocu-

pantes experienciarem sentimentos de reconhecimento, realização, crescimento, uso pleno das habilidades, etc.

Com suas estruturas burocráticas formais, frequentemente, as organizações pouca chance propiciam para os "motivadores" operarem. Nestes casos, concluem Herzberg et alii (op. cit.:115):

*"É aqui que higiene é excepcionalmente importante. Quanto menos forem as oportunidades para os 'motivadores' aparecerem, maior precisa ser a higiene oferecida a fim de fazer o trabalho tolerável. Mas esperar (...) além dos efeitos que higiene proporciona é ir contra a natureza da motivação no trabalho".*

Portanto, a empresa deve estar cônica das funções de cada fator, e trabalhar dentro dos seus limites, explorando a potencialidade máxima dos mesmos.

Os achados de Herzberg reforçam a idéia de que o salário não é um instrumento eficaz promotor de motivação no comportamento humano. Para acrescentar novas fontes de satisfação de necessidades aos cargos, o autor preconiza que é preciso enriquecê-los. Por enriquecimento do cargo compreende-se a ampliação deliberada de responsabilidade, autonomia e desafio no trabalho, permitindo ao indivíduo crescer e desenvolver-se de maneira madura.

Complementando o quadro referencial das teorias motivacionais que poderão subsidiar a exploração de fontes de recompensas não-financeiras em um ambiente de trabalho, destaca-se a teoria de motivação social de

Quadro 2 -- Fontes de recompensas não-financeiras

TRABALHO	DESEMPENHO	AFILIAÇÃO
.fluxo de informação	.oportunidade para promoção ou progresso	.flexibilidade da organização
.complexidade do trabalho		.procedimentos e políticas
.habilidade e atenção requeridas	.reconhecimento	.descentralização
.nível do cargo	.poder e influência	.clareza dos símbolos de autoridade
.tempo para necessidades pessoais	.participação na solução de problemas	.sistema de comunicação
.regras bem definidas	.oportunidade para fixar metas de desempenho	.competência gerencial
.conhecimento como o o trabalho se insere na tarefa global.	.variedade	.sentimento de segurança
	.responsabilidade	.tratamento concedido aos empregados pela organização e chefia
.oportunidade para ensinar novas pessoas	.autonomia	.adequação dos programas de treinamento
	.liberdade e independência	
.oportunidade para dominar outras pessoas	.uso da mais alta habilidade e capacidade	.qualidade do programa de desenvolvimento gerencial
	.desenvolvimento da mais alta habilidade	.administração participativa
.autoridade		.nível organizacional
.exercício do poder sobre pessoas e situações	.identificação com metas da organização	.conhecimento de pessoas importantes
.oportunidade para competir com outros indivíduos	.realização	.reconhecimento de antigüidade
.tipos de supervisão	.desafio	.relacionamento interpessoal com a chefia
.qualidade da supervisão		.trabalho em grupo
.competência da chefia		.relacionamento interpessoal com subordinados
.significado da função		.símbolos de status
.flexibilidade requerida pelo trabalho		

Fonte: BELCHER, David. W. Compensation administration.  
New Jersey, Prentice-Hall, 1974, p. 386-91.  
(adaptado).

### 2.3.3 - Estudos sobre recompensas não-financeiras potenciais

Conforme foi ressaltado, poucos estudos específicos versam sobre recompensas não-financeiras. Visando suprir esta lacuna, recorrer-se-á aos estudos sobre satisfação no trabalho, considerando que a própria satisfação realizada no trabalho é uma recompensa não-financeira.

É considerável o número de estudos sobre satisfação no trabalho. Provavelmente, o maior interesse advém de uma presumida relação com o desempenho no trabalho. Entretanto, a relação causal satisfação/de-  
sempenho tem sido amplamente questionada (Perrow, 1979; Lawler e Porter, 1967; Greene, 1972; Organ, 1977; Schwab e Cummings, 1970) e gerou duas linhas de discussão.

A primeira, postulando que satisfação causa desempenho, foi defendida pelos teóricos de relações humanas. De acordo com esta concepção, o grau de satisfação que um empregado sente no trabalho, determina seu desempenho. Como declara Greene (op. cit.:31), *"esta proposição tem raízes teóricas, mas também reflete a crença popular que um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo"*. Uma revisão da literatura realizada por Vroom (1964) em vinte e três estudos mostra uma correlação média positiva de apenas 0,14 entre satisfação e desempenho. Entretanto, observou-se uma forte correlação

entre absenteísmo e satisfação, assim como rotatividade e satisfação (Lawler e Porter, 1967).

A segunda corrente é defendida por Lawler e Porter: a satisfação não é considerada como uma causa, mas como um efeito do desempenho, ou seja, desempenho causa satisfação. Desempenhos diferenciados determinam recompensas e estas produzem variações no grau de satisfação experimentada pelo empregado, em função da importância que ele atribui à recompensa. Por esta lógica, recompensas causam satisfação e recompensas que são baseadas no desempenho, causam efeito subsequente no desempenho. Então, satisfação e desempenho são uma função das recompensas.

Alguns autores (Hampton, 1983; Greene, op.cit., 1972) preferem falar de recompensas intrínsecas e extrínsecas aos fatores com potencialidade para promover satisfação e/ou motivação. As extrínsecas são aquelas externas ao trabalho, tal como condições de trabalho, reconhecimento, símbolo de status e, naturalmente, pagamento. Essas recompensas têm maior valor quando o indivíduo é mais fortemente motivado para satisfazer as necessidades primárias e as necessidades de ego. Ao contrário das recompensas intrínsecas, podem ser administradas pela organização.

As recompensas intrínsecas são aquelas inerentes à execução do próprio cargo e incluem recompensas psicológicas, tais como sentimentos de segurança, parti-



cipação, auto-realização, competência, auto-estima, poder, etc. Essas recompensas resultam imediata e diretamente do desempenho do indivíduo no trabalho, e, como tal, podem ser consideradas como uma forma de auto-recompensa. Greene (op. cit.:39) comenta que, provavelmente, são mais valorizadas quando as necessidades primárias estão relativamente satisfeitas, ou seja, *"deve existir um nível adequado de satisfação com as recompensas extrínsecas antes que as intrínsecas possam efetivamente ser utilizadas"*.

Hampton (op. cit.:434) observa que várias técnicas de administração, como a administração por objetivos, chefia participante e realimentação para o autocontrole, podem ser usadas para criar recompensas intrínsecas ao cargo. Dependendo do valor que as pessoas nelas depositam, estas recompensas não só aumentam a motivação mas também a satisfação, qualidade e quantidade de desempenho. Lawler e Porter (1967:26) declaram que *"cargos gerenciais, tipicamente, provêm maior oportunidade para satisfazer a mais elevada ordem de necessidades intrínsecas"*.

O desenho dos cargos também oferece elementos importantes para explorar recompensas não-financeiras. Katz e Kahn (1976:415) comentam que *"estudos se corroboram mutuamente na demonstração de que tarefas mais variadas, complexas e desafiadoras são as que dão mais satisfação aos trabalhadores do que as menos espe-*

*cializadas e de rotina*".

Da mesma forma, Hackman e Oldham (in Hampton, 1983:295) indentificaram cinco dimensões essenciais de um cargo: habilidade variada, identificação com a tarefa, importância da tarefa, autonomia e realimentação. Os autores preceituam que, quanto mais um cargo for projetado com características destas dimensões, maior será o potencial para criar estados psicológicos promotores de motivação, desempenho, satisfação com o trabalho e redução da rotatividade e absenteísmo. Assim, cargos desenhados com as dimensões citadas, proporcionam fontes importantes de recompensas não-financeiras, podendo elevar a potência motivacional de um cargo.

Pesquisas realizadas por Weitzel et alii (1977: 325) mostram que a satisfação salarial manifestada pelos empregados depende da satisfação com nove aspectos ligados ao trabalho: utilização da habilidade, oportunidades de crescimento, metas e planos da empresa, políticas e práticas da empresa, "feedback", "staff", competência da supervisão, relações humanas da supervisão e desafio.

É importante registrar que esta pesquisa enfatiza um aspecto pouco refletido pelos administradores de salários: a bizarra constatação de que a própria satisfação salarial depende de outras variáveis relacionadas com o trabalho, que não o salário propriamente dito. Estas variáveis, ao promoverem satisfação aos empregados, podem ser por eles consideradas como fonte de re-

compensas não-financeiras. Em última instância, pode-se inferir que estas são determinantes da satisfação com a compensação.

Pode-se citar, principalmente, por ter sido realizada no Brasil, a pesquisa de Boog (1984) com 130 executivos que revelaram os seguintes fatores de elevado potencial motivador: realização pessoal e profissional, reconhecimento, ambiente de trabalho, salário, dinamismo e desafio profissional. Por outro lado, os maiores fatores desmotivadores apontados foram: indefinições, desnível salarial, não-integração no ambiente de trabalho, não-reconhecimento, falta de espírito de equipe e rigidez organizacional.

Como se verifica, sob diferentes condições, o mesmo fator pode ser motivador ou desmotivador. Assim, como observa o autor (1984:24), "*O sistema de recompensas, constituído do salário mais benefícios de um lado e o reconhecimento (salário psicológico) de outro, também exerce grande influência na motivação ou desmotivação*". O salário e o reconhecimento, apresentando-se na pesquisa com elevados índices, tanto como fator motivador (50,4% e 46,8%, respectivamente) como também desmotivador (31,1% e 26,2%, respectivamente), sugerem uma observação atenta dessas variáveis, pois qualquer desequilíbrio poderá acarretar reflexos opostos significativos.

Em termos da literatura específica sobre "Qualidade de Vida no Trabalho" - QVT, constata-se a existên-

cia de grande número de elementos em recompensas não-financeiras, a partir do princípio básico subjacente à abordagem: *"modificar aspectos relativos ao trabalho, a fim de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados e empresa"* (Bergeron, 1982:16).

Walton (1973:11), por exemplo, cita oito critérios para melhoria da qualidade de vida no trabalho: compensação adequada e justa, ambiente seguro e saudável, desenvolvimento de capacidades humanas, crescimento contínuo e segurança, integração social, constitucionalismo na organização de trabalho, total espaço de vida e, finalmente, relevância social do trabalho. Estes critérios, desde que adequadamente convertidos em ações organizacionais e atendendo às especificidades da empresa e empregados, podem transformar-se em instrumentos eficazes de recompensas não-financeiras.

Uma gestão da remuneração visando à melhoria da QVT, deve apresentar, como sustenta Thériault na obra de Boisvert, as seguintes características: *"assegurar aos empregados uma relativa segurança, ser equitativa, considerar as diferenças individuais e favorecer a democracia industrial, cujo principal componente é a participação"* (1980:163).

Considerando o posicionamento dos autores citados, conclui-se que a função remuneração assume dois papéis nas intervenções de QVT: primeiramente, proporcionando remuneração justa aos empregados e, também, não me-

nos importante, viabilizando, através dos cargos, condições favoráveis para a satisfação no trabalho.

Como ficou evidenciado neste tópico, no capítulo da revisão da literatura procurou-se mostrar que a concepção econômica, que rege a relação de emprego, torna o salário um instrumento preponderante da compensação. Entretanto, a compensação, representando, também, uma transação psicológica, sociológica, política e ética exige, além de incentivos econômicos, outros tipos de recompensas que são reconhecidas e valorizadas pelos empregados.

Contudo, esta perspectiva múltipla da relação de emprego, requer não só conhecimentos técnicos de compensação, mas, principalmente, a compreensão de conceitos das teorias comportamentais para escolher os diferentes tipos de recompensas e alocá-las para grupos de empregados, visando a canalizar os esforços destes para a consecução das metas da organização. As motivações para participar e para produzir são comportamentos requeridos dos empregados para tal fim.

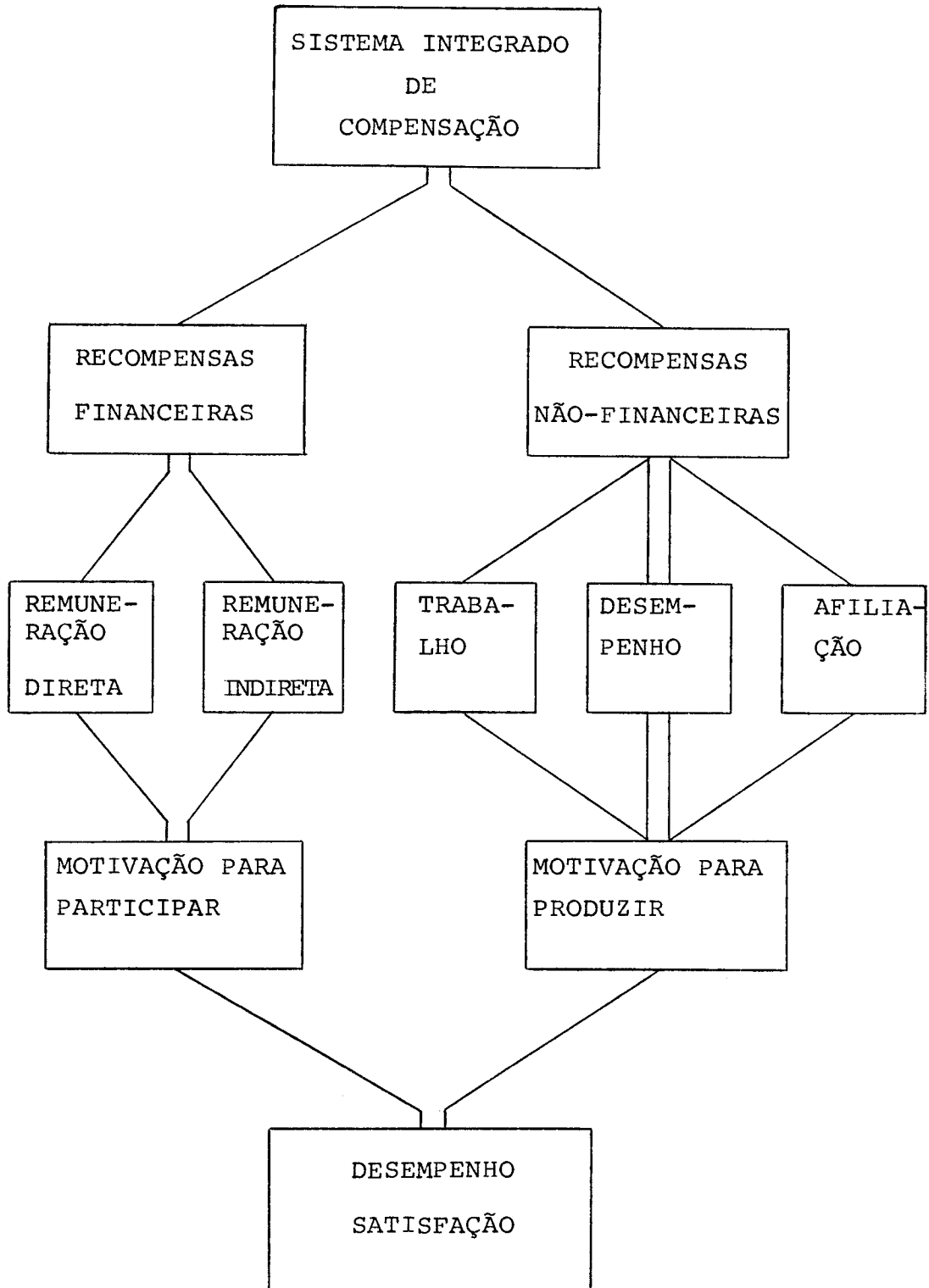
Portanto, a coordenação das recompensas num todo integrado torna-se imperativo para a organização obter dos empregados o comportamento desejado e proporcionar fontes intrínsecas de satisfação ao elemento humano.

A pesquisa de campo, que complementa este estudo, objetiva avaliar o sentimento de satisfação e a importância das recompensas, principalmente não-financei-

ras, para subsidiar a elaboração de um sistema integrado de compensação para executivos.

O modelo conceitual que sintetiza a abordagem teórica desenvolvida no estudo, apresenta-se na figura 2.

Figura 2 - Modelo conceitual do estudo



**CAPÍTULO III**  
**DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA**



### 3 - DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA

#### 3.1 - Classificação do Estudo

O presente estudo apresenta um caráter exploratório. Procura-se, com base no referencial teórico, "*desenvolver idéias e hipóteses*" pertinentes à investigação da real importância dos vários tipos de recompensas, segundo a percepção dos executivos pesquisados (Tripodi et alii, 1981:61). Na medida em que se procura descobrir eventuais associações entre as variáveis pesquisadas para melhor direcionamento das recompensas, pode-se dizer que também apresenta um caráter correlacional (Selltiz et alii, 1987:52).

#### 3.2 - O Escopo da Pesquisa

A pesquisa, visando fornecer subsídios à elaboração de um sistema integrado de compensação de executivos, procura, principalmente, avaliar as recompensas não-financeiras, verdadeiramente valorizadas pelos respondentes. Para isso, as seguintes questões são colocadas:

- Quais são as recompensas mais relevantes segundo a percepção dos executivos? Há alguma relação com as variáveis demográficas da pesquisa?

- Existe diferença significativa, segundo a percepção dos executivos, entre a importância atribuída às recompensas financeiras e não-financeiras?

- Qual é o sentimento de satisfação das recompensas? Há alguma relação com as variáveis demográficas da pesquisa?

### 3.3 - Objetivos

#### 3.3.1 - Objetivo geral

Fornecer subsídios à elaboração de um sistema integrado de compensação para executivos, que preconize tanto as recompensas financeiras como as não-financeiras, visando, através da harmonização de interesses individuais e organizacionais, ao aperfeiçoamento no desempenho e elevação da satisfação no trabalho.

#### 3.3.2 - Objetivos específicos

- Mensurar a importância das recompensas financeiras e não-financeiras dos executivos a fim de orientar a implementação de medidas específicas na área de compensação.

- Mensurar o nível de satisfação das recompensas financeiras e não-financeiras, visando a orientar as ações gerais de recursos humanos.

- Proporcionar, aos profissionais de remuneração, elementos relevantes para um projeto de cargo que vise à conciliação das necessidades individuais e interesses organizacionais.

- Fornecer subsídios para os subsistemas de Recursos Humanos, visando a uma tomada de decisão integrada e estratégica para os executivos.

#### 3.4 - Hipóteses de Pesquisa

H<sub>1</sub>- A percepção dos executivos, quanto ao grau de importância atribuído às recompensas não-financeiras, está associada segundo as variáveis demográficas da pesquisa.

H<sub>2</sub>- Há diferença na percepção dos executivos quanto à importância atribuída às recompensas financeiras e não-financeiras.

H<sub>3</sub> - Diferenças no sentimento de satisfação quanto às recompensas não-financeiras estão associadas às variáveis demográficas da pesquisa.

H<sub>4</sub> - Há diferença no sentimento de satisfação dos executivos quanto às recompensas financeiras e não-financeiras.

H<sub>5</sub> - Diferenças no sentimento de satisfação quanto às recompensas financeiras estão associadas às variáveis demográficas da pesquisa.

H<sub>6</sub> - Há diferença no sentimento de satisfação quanto às recompensas não-financeiras associadas ao trabalho, ao desempenho e à afiliação.

### 3.5 - Definição Operacional dos Termos

Objetivando manter univocidade dos termos ao longo do estudo, adotaram-se as seguintes definições:

*Remuneração:* é a compensação material que a empresa concede ao empregado, em retribuição aos serviços prestados.

*Remuneração direta:* é a compensação pecuniária sob forma de salários.

*Remuneração indireta:* são os benefícios concedidos ao empregado, tanto de caráter legal (encargos sociais) como espontâneo (fringe benefits).

*Administração salarial:* área responsável apenas pela remuneração direta, com vistas a estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na empresa.

*Recompensa financeira:* incorpora a remuneração direta e indireta.

*Recompensa não-financeira:* são estímulos não-materiais que promovem satisfação ao indivíduo, realizando suas necessidades intrínsecas.

*Executivos:* grupo ocupacional pertencente ao terceiro, quarto e quinto níveis hierárquicos da empresa. Exclui, portanto, presidente e diretores.

### 3.6 - Instrumento para Coleta de Dados

A elaboração de um instrumento de coleta de dados cujo conteúdo são questões de natureza comportamental que envolvem a avaliação de atitudes, percepções, opiniões, etc., constitui-se em desafio para qualquer pesquisador. Isto porque, além da natureza eminentemente subjetiva dos dados, como observa Moser e Kalton in Sel-  
titz et alii (1987:23), "*o informante poderá não conhecer qual é a sua atitude e nunca ter-se confrontado com a questão até o momento em que o entrevistador lhe faz a pergunta*". Por isso, ao contrário das questões factuais, dados sobre atitudes requerem do informante análise de caráter intrínseco que, de alguma forma, deve ser apreendida pela pesquisa de campo. Face à esta dificuldade e acrescentando a inexistência de instrumentos consagrados pelo uso que pudessem atender aos propósitos deste estudo, recorreu-se à análise, dentre as técnicas mais usuais, de qual o instrumento adequado para coletar as informações, e optou-se pela utilização de

um questionário estruturado e autopreenchível.

O questionário apresenta garantia de "*privacidade, confiança e anonimato*", (Selltiz et alii, 1987:21, v.2), assegurando respostas mais sinceras . Além disso, proporciona "*uniformidade nas avaliações, em virtude da natureza impessoal do instrumento*" (Marconi e Lakatos, 1982:75). No presente estudo, estes aspectos assumem importância fundamental, encorajando os informantes a exprimirem suas opiniões, sentimentos e atitudes o mais honesta e livremente possível, sem preocupação de identificação.

Quanto às variáveis objeto de investigação, no que se refere às recompensas não-financeiras foram identificadas algumas dimensões pela análise do referencial teórico, escolhendo-se aquelas que potencialmente, pelos preceitos clássicos das teorias motivacionais, promovem o aperfeiçoamento do desempenho e satisfação. No que tange às recompensas financeiras, a seleção das dimensões fundamentou-se nos conceitos e princípios da administração salarial.

Objetivando avaliar sentimentos que caracterizassem situações cotidianas de trabalho, foram elaboradas proposições para a mensuração das variáveis investigadas. Procurou-se criar frases simples e objetivas, para serem igualmente inteligíveis por todos os respondentes. Entretanto, o fato de submeter as pessoas a frases padronizadas, não assegura univocidade das respostas.

Assim sendo, adotaram-se procedimentos que visaram garantir maior consistência e fidedignidade dos quesitos: elaboraram-se vários itens (proposições) para cada dimensão, pois, *"se várias mensurações são feitas, os erros tendem a cancelar-se e, assim, o escore obtido se aproxima do verdadeiro"* (Vianna, 1976:144). Entretanto, o fato de elevar o número de itens não significa, necessariamente, melhoria do grau de fidedignidade. É essencial considerar se itens acrescidos não estão alterando a identidade da dimensão. No caso, formularam-se alguns itens de conotação invertida para diminuir os riscos de respostas sempre centradas no mesmo grau, exigindo, então, maior reflexão do respondente.

Em síntese, o instrumento foi estruturado em variável, dimensão e item, de forma que a agregação dos níveis inferiores fornecessem medida consistente para o nível consolidado imediatamente superior.

Da mesma forma, cuidado especial foi dedicado à escolha das escalas. Optou-se por uma de seis pontos, visando evitar a tendência de escolher o ponto central para manifestar indecisão e/ou indisposição à resposta.

### 3.6.1 - O processo do pré-teste

O pré-teste do questionário é particularmente relevante para garantir homogeneidade de interpretação das questões formuladas, bem como clareza e objetividade do instrumento, fatores intervenientes na fidedignidade das respostas. Três fases constituíram esse processo de aprimoramento do instrumento.

Na primeira fase, realizou-se um pré-teste com 10 pessoas, entre colegas e professores do Curso de Mestrado. Esta etapa foi de fundamental importância para elucidar as principais dúvidas. No retorno do questionário, foram feitas algumas entrevistas individuais com os respondentes, quando foram levantados os pontos mais vulneráveis a erros e interpretações divergentes.

As principais críticas e sugestões situaram-se nos seguintes aspectos:

- várias proposições continham, indiretamente, dois conteúdos, não permitindo ao respondente analisar o teor principal do quesito e atribuir uma resposta coerente;

- a utilização de duas escalas simultâneas para mensuração do sentimento de satisfação e grau de importância nem sempre foi totalmente compatível;

- as proposições eram demasiadamente longas, prejudicando a compreensão e exigindo maior dispêndio de tempo para as respostas;



- a estruturação do questionário em blocos por tipo de recompensas poderia induzir a pré-julgamentos dos respondentes;

- as dimensões poderiam ser agrupadas ou até eliminadas, visando, sem onerar demasiadamente o número de quesitos, obter maior compensação das percepções individuais, através de mais itens (proposições) para a mesma dimensão.

Analisadas e incorporadas as sugestões obtidas nesta fase, o instrumento foi integralmente reelaborado, com as seguintes características:

- agrupou-se e reduziu-se o número de dimensões para cada variável objeto de investigação;

- elaborou-se número maior de proposições, mais concisas e curtas, a fim de apreender, com maior probabilidade de compensação de erros, o verdadeiro julgamento do respondente. Aspectos diferenciados foram abordados em cada proposição;

- a variável satisfação, em cada uma de suas dimensões, passou a ser mensurada quatro vezes, através de escalas de intensidade distintas, sendo que três de forma indireta (discordo/concordo; nunca/sempe; não verdadeira/verdadeira) e uma diretamente (satisfeito/insatisfeito);

- a variável grau de importância, em cada uma de suas dimensões, foi medida duas vezes através de escalas de intensidade distintas (gostaria de ter este aspec-

to apenas moderadamente/gostaria muitíssimo de ter este aspecto; nenhuma importância/total importância);

- todas as variáveis foram mensuradas em cada bloco, passando este a ser diferenciado por tipo de escala utilizada.

A segunda fase de pré-teste foi realizada junto a 18 profissionais atuando em níveis executivos de diversas empresas. As críticas e dúvidas foram mínimas, evidenciando que o pré-teste do instrumento havia alcançado a sua finalidade.

Entretanto, efetuou-se uma terceira fase de pré-teste dedicada à análise estatística de consistência interna do instrumento, utilizando-se as respostas obtidas na fase anterior, com vistas a avaliar o grau de confiança do questionário. Considerando que a investigação de sentimentos e atitudes está contaminada por fatores subjetivos que, não raro, expressam racionalizações, projeções de outros fatores, ou ainda, por desinteresse do informante pela pesquisa, gerando respostas ambíguas ou desconexas, é evidente compreender que toda e qualquer mensuração comporta erro de medida. Além disso, a própria escala utilizada, embora numérica, incorpora em seus diversos graus de intensidade teor subjetivo distinto para as pessoas, não se podendo assegurar que respostas iguais traduzam, necessariamente, julgamentos idênticos. Portanto, *"qualquer escore observado tem dois componentes: o verdadeiro e o erro"* (Selltiz et alii, 1987:4, v.2). Ob-

jetiva-se, com a análise estatística, mensurar esse componente de erro, avaliando, com isso, a fidedignidade do instrumento.

No presente estudo, em que se geraram vários itens para a mensuração das dimensões, o teste de fidedignidade torna-se particularmente importante para avaliar o grau de consistência dos escores, de forma a, posteriormente, poder agrupar os itens e, com isso, aplicar testes estatísticos mais poderosos.

Diferentes métodos existem para o cálculo do grau de fidedignidade, dentre os quais destacam-se: o método de duas metades (split-half), a correlação teste-reteste e o coeficiente alfa (Selltiz et alii, op.cit.: 4, v.2); Cronbach, 1951:297-334). Neste estudo, aplicou-se o teste do coeficiente alfa, que consiste numa análise das variâncias dos itens e da dimensão agregada, cuja fórmula matemática encontra-se a seguir:

$$\alpha = \frac{n}{n - 1} \left[ 1 - \frac{\Sigma \text{variância dos itens}}{n^2 \times \text{variância total}} \right]$$

onde,

$\alpha$  = coeficiente alfa de fidedignidade;

$\Sigma$  variância dos itens = somatório da variância dos escores obtidos em cada item da respectiva dimensão;

variância total = variância da dimensão a ser agregada;

n = número de itens considerados.

O valor ideal do coeficiente alfa é um (1), que equivale "ã fidedignidade perfeita para um instrumento igualmente perfeito" (Vianna, 1976:146). Entretanto, "uma fidedignidade mínima de 0,70 é considerada aceitável para fins de decisão" (op. cit.: 167), significando que existe coerência e compensação de erros entre os diferentes escores dos itens, podendo estes ser agregados para análises estatísticas. Caso contrário, não havendo consistência dos escores, as proposições devem ser revistas de forma a torná-las mais inteligíveis, pois, provavelmente, as pessoas podem ter compreendido diferentemente as frases, contribuindo para existência de incongruências nas respostas.

De fato, o coeficiente alfa calculado para as respostas obtidas no questionário, aplicado aos 18 executivos, situou-se fora do intervalo ideal em algumas dimensões. A fim de localizar a incoerência, procedeu-se, par a par, a uma análise correlacional, dos respectivos itens da dimensão em apreciação. Dessa forma, identificado o índice de correlação mais baixo, efeturam-se reformulações nas proposições. Adotou-se este procedimento com dois itens da dimensão - "salário" e "equilíbrio interno" - cujos coeficientes foram negativos. Também procederam-se a pequenas correções nas dimensões "benefício", "uso pleno do potencial e capacidade" e "progama de treinamento e desenvolvimento", pois concluiu-se que alguns itens não concorreriam para a fidedignidade do instrumento.

A terceira versão do instrumento resultou da in-

formação das críticas da segunda fase, mais as alterações indicadas pelo teste de consistência interna das respostas. Por acreditar-se que estaria assegurada, não obstante as limitações já mencionadas, adequada univocidade e fidedignidade das respostas foi considerada final. Conclui-se que um instrumento pré-testado, submetido a análises estatísticas parece oferecer resultados mais dignos de confiança, na medida em que as possíveis ambigüidades e distorções sejam detectadas e eliminadas e as proposições aprimoradas, procedimento de extrema relevância para pesquisas no âmbito comportamental.

O questionário aplicado encontra-se em anexo.

### 3.6.2 - Aplicação do instrumento de coleta de dados

O questionário auto-preenchível, ao contrário de um instrumento aplicado face a face, em que o entrevistador pode exercer um controle direto, requer o uso de estratégias especiais para assegurar adesão da amostra escolhida. No caso do presente estudo, este fator foi fundamental, pois a pesquisa de campo realizada com executivos de apenas uma empresa, poderia ter a análise do resultado seriamente comprometida, caso o retorno fosse baixo.

Juntamente com o questionário, enviou-se uma carta, assegurando ao respondente privacidade e anonimato, bem como uma breve exposição dos objetivos acadêmicos

da pesquisa. Ambos, questionário e carta e, ainda, um envelope-resposta endereçado ao órgão centralizador das devoluções, foram encaminhados em envelopes personalizados e distribuídos pessoalmente pela área de Relações Industriais da empresa às respectivas gerências.

Além disso, em reunião com o corpo gerencial, o Gerente de Relações Industriais, elucidou acerca da natureza e objetivos da pesquisa acadêmica a ser iniciada na empresa, solicitando, também, o empenho especial dos órgãos, no sentido de sensibilizar os executivos a contribuir com os propósitos da pesquisa. Posteriormente, a um grupo de funcionários que demonstrou maior interesse pelo trabalho, foi realizada uma apresentação sobre a pesquisa.

Acredita-se que essas medidas contribuíram efetivamente na obtenção de 73% de retorno dos questionários.

### 3.7 - Plano Amostral

O universo pesquisado constitui-se de profissionais que atuam a nível executivo de uma empresa de grande porte. Definiu-se como executivo, o terceiro, o quarto e o quinto níveis hierárquicos da empresa. Portanto, presidente e diretores não participaram do plano amostral.

A escolha por executivos fundamentou-se na pressuposição de que apenas a remuneração pecuniária se-

ria insuficiente para manter elevado nível de motivação e comprometimento requeridos desta categoria, para atingir os objetivos empresariais. A fim de que os resultados pudessem refletir fidedignamente a realidade da empresa e, houvesse a possibilidade de serem revertidos em ações administrativas de recursos humanos para a população pesquisada, tornou-se requisito do trabalho realizar a pesquisa de campo em apenas uma organização. Procurou-se, também, escolher uma empresa de grande porte, na crença de que as áreas de remuneração, via de regra, são mais formalizadas e estruturadas em empresas maiores, de modo que uma eventual superavaliação das recompensas financeiras não fosse o reflexo de um viés provocado pela ausência de acuidade na questão salarial.

Desta forma, escolheu-se uma empresa de grande porte, situada no Estado do Rio Grande do Sul, líder no seu ramo de atividade, cujo efetivo atual compõe-se de 3400 empregados distribuídos em diversas unidades produtivas. A folha de pagamento mensal, incluindo todos os encargos, é da ordem de US\$ 2,3 milhões e o faturamento bruto, realizado no ano de 1987, foi de US\$ 220 milhões. Considerando que o quadro executivo, no conceito aqui utilizado, é constituído por 143 funcionários, esta população não foi objeto de nenhum critério de amostragem probabilística. Todos os executivos participaram do plano amostral apresentando a seguinte distribuição.

Tabela 1 - Plano amostral e percentual de devolução

Nível Hierárquico	Questionários		
	Amostra	devolvidos	%
Gerente	17	16	94,1
Chefe de Departamento	60	36	60,0
Coordenador	66	52	78,8
Missing Value		1	
Total de Executivos	143	105	73,4

Os dados configurados na Tabela 1 indicam, também, a porcentagem de retorno dos questionários, que foi de 73,4%, bastante significativa para pesquisas desta natureza.

### 3.8 - Variáveis Investigadas

Este estudo visa avaliar o sentimento de satisfação e grau de importância das variáveis relacionadas no Quadro 3, que mostra, também, as respectivas dimensões e a localização dos itens no questionário final.



Quadro 3 - Variáveis investigadas

VARIÁVEIS/DIMENSÕES	SATISFAÇÃO				IMPORTÂNCIA	
	Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3	Bloco 4	Bloco 5	Bloco 6
<b>RECOMPENSAS FINANCEIRAS</b>						
Salário	Q1*	Q6	Q15*	Q10	Q3	Q12
Equilíbrio Interno	Q2	Q16	Q6	Q16	Q9	Q5
Equilíbrio Externo	Q3	Q13	Q8	Q15	Q16	Q2
Benefícios	Q4	Q9	Q10	Q12	Q8	Q4
<b>RECOMPENSAS NÃO-FINANCEIRAS</b>						
.Associadas ao trabalho						
Capacidade Gerencial do Superior	Q5	Q1	Q12	Q9	Q1	Q11
Importância da Função	Q6	Q5	Q11	Q1	Q10	Q1
Oportunidade para Criar	Q7	Q2	Q16	Q11	Q14	Q6
Feedback	Q8	Q4	Q7*	Q2	Q2	Q14
.Associadas ao Desempenho						
Reconhecimento	Q9	Q15	Q13	Q3	Q11	Q3
Autonomia	Q10	Q7	Q14	Q5	Q5	Q13
Uso Pleno do Potencial e Capacidade	Q11*	Q3	Q9	Q13	Q15	Q7
Oportunidade de Progresso	Q12	Q14	Q2	Q4	Q4	Q9
.Associadas à Afiliação						
Relacionamento Interpessoal	Q13	Q10	Q3	Q7	Q13	Q8
Símbolos de status	Q14	Q11	Q5	Q8	Q6	Q16
Programa de Treinamento/Desenvolvimento	Q15	Q8	Q1*	Q6	Q12	Q15
Participação nas Decisões	Q16	Q12	Q4*	Q14	Q7	Q10

Q = Quesito

Os itens marcados com asteriscos (\*) caracterizam situações de trabalho com conotações invertidas. Portanto, para o processamento dos dados, subtraiu-se de sete (7) o escore obtido.

As variáveis demográficas da pesquisa referem-se aos dados pessoais dos executivos: idade, sexo, nível de escolaridade, área de formação, nível hierárquico, área de atuação na empresa, tempo de empresa, tempo no cargo atual e faixa salarial mensal em OTN's. Essas variáveis serão utilizadas para o cruzamento com as variáveis relativas à satisfação e importância, com intuito de obter

possíveis associações responsáveis pelas variações nas percepções e sentimentos dos executivos.

### 3.9 - Procedimento Preparatório de Análise de Dados

No processamento dos dados utilizou-se o software STATPRO versão 1.3a. Após a inserção dos dados, realizou-se, novamente, o teste alfa de fidedignidade.

É oportuno salientar, aqui, que o teste alfa de consistência interna, realizado na fase de pré-teste, objetivou precípuamente, através da análise dos escores, avaliar a inteligibilidade e lógica dos quesitos formulados, para a elaboração de um instrumento fidedigno, com flutuações mínimas de erro. Entretanto, não existe fidedignidade intrínseca do instrumento. O grau de confiabilidade é o resultado para um determinado grupo, que sofre influência de vários fatores. Portanto, o instrumento deve novamente ser testado para a população real do estudo. Além disso, nesta etapa, há intuito de verificar se existe consistência nos escores dos itens de cada dimensão, a fim de avaliar a possibilidade de agregação dos itens para efeito de análise estatística.

Esta transformação é fundamental, permitindo ao pesquisador aplicar testes paramétricos mais poderosos do que seus similares não paramétricos, uma vez que a escala se converte de ordinal para intervalar. Entretanto, se os resultados não comprovarem a consistência, deve-se

prossequir em novas análises estatísticas, para a detecção dos itens que não contribuem para a fidedignidade. Este procedimento será elucidado posteriormente, no transcorrer do próprio teste.

### 3.9.1 - Teste de fidedignidade para a mensuração da variável satisfação

O teste alfa realizado para a mensuração do sentimento de satisfação apresentou os resultados constantes na Tabela 2.

Tabela 2 - Coeficiente alfa da variável satisfação

VARIÁVEIS/DIMENSÕES	COEFICIENTE ALFA
<b>Recompensa Financeira</b>	0,68
Salário	0,81
Equilíbrio Interno	0,58*
Equilíbrio Externo	0,86
Benefícios	0,81
<b>Recompensa Não-Financeira</b>	0,84
.Associada ao Trabalho	0,82
Capacidade Gerencial do Superior	0,86
Importância da Função	0,70
Oportunidade para Criar	0,85
Feedback	0,91
.Associada ao Desempenho	0,84
Reconhecimento	0,73
Autonomia	0,82
Uso Pleno Potencial e Capacidade	0,80
Oportunidade de Progresso	0,83
.Associada à Afiliação	0,70
Relacionamento Interpessoal	0,58*
Símbolos de Status	0,67*
Programa Treinamento/Desenvolvimento	0,73
Participação nas Decisões	0,86

\* = abaixo do limite aceitável de fidedignidade

Os resultados do teste alfa demonstram que, estatisticamente, é viável a agregação das dimensões a nível do modelo teórico utilizado no presente estudo, consubstanciado na tipologia de recompensas não-financeiras associadas ao trabalho, ao desempenho e à afiliação, ampliando a flexibilidade das análises estatísticas.

Os achados também mostram que, a nível de cada dimensão, apenas três coeficientes alfa apresentaram-se aquém do intervalo aceitável. Para essas dimensões (equilíbrio interno, relacionamento interpessoal e símbolo de status), procedeu-se à análise correlacional dos itens, par a par. Após identificação, os itens detentores de baixa correlação foram eliminados do cálculo agregado. Recalculou-se o coeficiente alfa e obtiveram-se melhorias significativas nos novos graus de fidedignidade. Uma razão plausível é que, provavelmente, para a maioria das pessoas, estes itens não apresentaram vinculação com os demais, ou ainda, que a compreensão da proposição não foi homogênea para os respondentes, engendrando significativas flutuações aleatórias dos escores.

3.9.2 - Teste de fidedignidade para a mensuração  
da variável importância

O teste alfa realizado para a mensuração do grau de importância, com algumas exceções, não apresentou resultado favorável. A Tabela 3 demonstra esses achados.

Tabela 3 - Coeficiente alfa da variável importância

VARIÁVEIS/DIMENSÕES	COEFICIENTE ALFA
<b>Recompensa Financeira</b>	0,87
Salário	0,85
Equilíbrio Interno	1,14
Equilíbrio Externo	0,71
Benefícios	0,74
<b>Recompensa Não-Financeira</b>	
.Associada ao Trabalho	0,49*
Capacidade Gerencial do Superior	0,56*
Importância da Função	0,20*
Oportunidade para Criar	0,47*
Feedback	0,82
.Associada ao Desempenho	0,76
Reconhecimento	0,41*
Autonomia	0,51*
Uso Pleno Potencial e Capacidade	0,49*
Oportunidade de Progresso	0,55*
.Associada à Afiliação	0,58*
Relacionamento Interpessoal	0,73
Símbolos de Status	0,76
Programa Treinamento/Desenvolvimento	0,82
Participação nas Decisões	0,53*

\* = abaixo do limite aceitável de fidedignidade

Verifica-se, pelos resultados, que mais de 50% das dimensões não exibiram coeficientes plausíveis para a agregação dos itens componentes. Considerando que cada dimensão é composta por apenas dois itens, antes de eliminar um deles aplicou-se o método das duas metades

"split half"(Cronbach, 1951:301; Vianna, 1976:150), para o cálculo de fidedignidade, cuja fórmula adotada, baseada na análise de correlação, encontra-se a seguir:

$$\text{coeficiente de fidedignidade "split-half"} = \frac{2 \times r}{1 + r}$$

onde,

r é a correlação entre dois itens.

O teste de fidedignidade, pelo método das duas metades, também não apresentou resultado favorável, sendo majoritariamente inferior aos coeficientes alfa obtidos anteriormente.

Confirma-se, então, que a consistência das respostas entre as duas dimensões (Bloco 5 e 6) é vulnerável, sujeita a grandes flutuações aleatórias e, portanto, a agregação não fornece medida fidedigna, pois o componente erro, provavelmente será grande. Assim, o Bloco 5 foi inteiramente eliminado das análises estatísticas, ficando, dessa forma, a variável importância mensurada apenas pelo Bloco 6, por proporcionar uma medida direta do grau de relevância.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

#### 4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é o de apresentar os principais resultados das tabulações estatísticas dos dados obtidos na pesquisa de campo desenvolvida junto aos executivos de uma empresa. Estas considerações analíticas aparecem estruturadas em três partes. Na primeira, estão descritas as características das variáveis demográficas dos executivos; na segunda parte, é realizada análise descritiva das variáveis quanto ao sentimento de satisfação e percepção do grau de importância atribuído às recompensas; finalmente, na terceira parte, as hipóteses da pesquisa são estatisticamente testadas, analisadas e interpretadas.

Em relação ao questionário, é importante observar que nem todos foram respondidos integralmente pelos executivos, fato que originou os "missing values", responsáveis pelas divergências nas frequências totais. Este recurso permitiu o aproveitamento de todos os questionários devolvidos, mesmo parcialmente respondidos, sem, contudo, afetar as análises estatísticas, pois obteve-se, de um total de 105 respostas, pelo menos 101 observações para cada variável.



#### 4.1 - Comportamento das Variáveis Demográficas

Para contribuir na interpretação dos resultados e subsidiar algumas inferências acerca dos julgamentos dos executivos, destaca-se, neste tópico, a caracterização dos respondentes, segundo as variáveis demográficas idade, sexo, nível de escolaridade, área de formação, nível hierárquico, área de atuação na empresa, tempo de empresa, tempo no cargo atual e faixa salarial mensal.

A distribuição de frequência, que ilustra o comportamento da variável idade, pode ser visualizada na Tabela 4.

Tabela 4 - Classificação por faixa etária

IDADE (ANOS)	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	%
De 25 a 30	24	23,8
De 31 a 35	16	15,8
De 36 a 40	29	28,7
De 41 a 45	15	14,9
De 46 a 50	10	9,9
De 51 a 60	7	6,9
Total	101	100,0

Observa-se, pela distribuição de frequências, que os executivos pesquisados são relativamente jovens. A idade média é de 37,6 anos e o desvio padrão de 7,8 anos. Na faixa etária de 25 a 35 anos, estão concentrados

39,6% dos respondentes. Nota-se, entretanto, que a faixa modal é a de 36 a 40 anos, englobando 28,7% dos executivos.

A caracterização mais precisa da variável idade pode ser observada na Tabela 5, com a introdução da variável nível hierárquico.

Tabela 5 - Nível hierárquico por faixa etária

FAIXA ETÁRIA	NÍVEL HIERÁRQUICO				
		Gerente	Chefe Depto	Coordenador	Total
De 25 a 30	N	1	4	19	24
	%	6,4	11,4	38,0	
De 31 a 35	N	2	5	9	16
	%	12,5	14,3	18,0	
De 36 a 40	N	3	14	12	29
	%	18,7	40,0	24,0	
De 41 a 45	N	4	6	5	15
	%	25,0	17,1	10,0	
De 46 a 50	N	3	4	3	10
	%	18,7	11,4	6,0	
De 51 a 60	N	3	2	2	7
	%	18,7	5,8	4,0	
Total	N	16	35	50	101
	%	100,0	100,0	100,0	
Idade Média		42,8	39,1	34,8	

Observa-se, pela distribuição, que 38,0% dos coordenadores pertencem à faixa mais jovem da população, e, ainda, por representarem 79,2% deste segmento (19/24), sua posição é proeminente. Desta forma, ações específicas

de recursos humanos para coordenadores poderiam ser dirigidas para o atendimento de aspirações e necessidades de profissionais jovens, provavelmente recém-formados, que estão iniciando na carreira executiva.

Os resultados quanto ao sexo dos ocupantes de cargo executivo são demonstrados na Tabela 6.

Tabela 6 - Classificação por sexo

SEXO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	%
Feminino	7	6,7
Masculino	97	93,3
Total	104	100,0

Verifica-se, desse modo, que a participação de homens nos cargos executivos da empresa é majoritária. Do efetivo de sete mulheres, três estão situadas no nível de chefe de departamento e quatro ocupam cargos de coordenadoras.

Quanto à variável nível de escolaridade, os resultados podem ser visualizados na Tabela 7.

Tabela 7 - Classificação por Nível de Escolaridade

ESCOLARIDADE	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	%
2º grau incompleto	1	1,0
2º grau completo	7	6,7
Superior incompleto	13	12,5
Superior completo	71	68,3
Pós-graduação	12	11,5
Total	104	100,0

Os resultados demonstram que poucos são os executivos sem curso superior. A Tabela 8 mostra que, deste contingente, 75,0% (6/8) encontram-se na categoria dos coordenadores, provavelmente técnicos com muito tempo de empresa e experiência, que foram ascendendo à estrutura hierárquica, e, atualmente, se encontram praticamente em posições terminais.

Tabela 8 - Nível hierárquico por nível de escolaridade

CARGO	2º grau incompleto	2º grau completo	Superior incompleto	Superior completo	Pós-Graduação
Gerente	0	0	2	11	3
Chefe de Departamento	0	2	5	25	4
Coordenador	1	5	6	35	5
Total	1	7	13	71	12

Por outro lado, nota-se que é significativo o número de executivos com pós-graduação, notadamente entre coordenadores. Acrescentando o fato deste segmento ser integrado preponderantemente por elementos jovens, significa que a função atual deve constituir-se em cargos secundários, planejados dentro de um quadro de carreira estruturado para manter, motivar e desenvolver esse recurso humano altamente qualificado, de maneira a conciliar a expectativa de crescimento profissional às demandas futuras de postos estratégicos da estrutura organizacional.

No que se refere à formação básica dos respondentes, os resultados são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 - Classificação por formação básica

ÁREA DE FORMAÇÃO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	%
Engenharia	58	56,3
Adm. Empresas	17	16,5
Economia	2	2,0
Contabilidade	6	5,8
Outros	13	12,6
Técnico	7	6,8
Total	103	100,0

Observa-se que o contingente de executivos com formação em Engenharia é predominante. Evidentemente, este fato deve-se ao ramo de atividade da empresa que requer elementos com sólida formação técnica para atuarem na área industrial. As funções administrativas e de apoio são exercidas, principalmente, por administradores. Em "outra" área de formação, consideraram-se profissionais diplomados em Medicina, Física, Ciências Biológicas, Arquitetura, Computação, Bioquímica, Química e Comunicação Social/Relações Públicas.

Com respeito ao nível hierárquico dos executivos, considerados, para fins desta pesquisa, o terceiro, quarto e quinto níveis na estrutura organizacional, contingente majoritariamente com formação superior, e que corresponde a gerentes, chefes de departamento e

coordenadores, a distribuição de freqüências, que ilustra o comportamento desta variável, pode ser visualizada na Tabela 10.

Tabela 10 - Classificação por nível hierárquico

NÍVEL HIERÁRQUICO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	%
Gerente	16	15,4
Chefe de Departamento	36	34,6
Coordenador	52	50,0
Total	104	100,0

A distribuição por nível hierárquico representa uma amostra que corresponde a 73% da população total de executivos. Portanto, deve-se considerar este fato para qualquer inferência, principalmente para o nível de departamento, cujo retorno o menor, situou-se em 60% do universo executivo, tornando as interpretações para esta categoria mais vulneráveis do que para as demais.

A distribuição dos executivos nas diversas áreas da empresa pode ser observada na Tabela 11.

Tabela 11 - Classificação por área de atuação

ÁREA DE ATUAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
Relações Industriais	7	6,7
Processamento de Dados	4	3,9
Comercial	6	5,8
Financeira	7	6,7
Industrial	63	60,6
Outra	17	16,3
Total	104	100,0

Verifica-se que apenas 17,3% do contingente de executivos atuam em funções de natureza administrativa (relações industriais, processamento de dados e área financeira). Naturalmente, é mais significativa a proporção dos informantes da área industrial pelo ramo de atividade da empresa e, também, pelo agrupamento utilizado na pesquisa, que considerou as seguintes áreas: qualidade, produção, exploração, manutenção, pesquisa, projeto, processo e florestal. Em "outra" área de atuação, encontram-se profissionais de assessoria, compras, relações com a comunidade, materiais, planejamento, etc.

A variável tempo de empresa, ou antigüidade, apresenta a distribuição de frequência ilustrada na Ta-



bela 12.

Tabela 12 - Classificação por tempo de empresa

TEMPO DE EMPRESA (ANOS)	FREQUÊNCIA	%
	ABSOLUTA	
$\leq$ a 2	17	16,5
De 3 a 5	22	21,4
De 6 a 9	18	17,5
De 10 a 15	29	28,1
De 16 a 20	17	16,5
Total	103	100,0

Embora a faixa modal seja representada pelos respondentes inseridos no intervalo de 10 a 15 anos, verifica-se que a maioria dos executivos atua há pouco tempo na empresa. Observa-se que a frequência acumulada, considerando-se um horizonte de, no máximo, 9 anos de casa, é de 55,4%. A média encontrada para antiguidade foi de 8,5 anos, com desvio padrão de 5,4 anos.

Considerando-se que a variável antiguidade constitui fator relevante para o planejamento e programas de recursos humanos, procurou-se melhor descrever o seu comportamento, introduzindo-se a variável nível hierárquico. A nova distribuição de frequência pode ser visualizada na Tabela 13.

Tabela 13 - Nível hierárquico por tempo de empresa

TEMPO DE EMPRESA (ANOS)	NÍVEL HIERÁRQUICO			Total
	Gerente	Chefe Depto	Coordenador	
≤ a 2	N	3	3	11
	%	18,7	8,3	21,6
De 3 a 5	N	2	8	12
	%	12,5	22,3	23,5
De 6 a 9	N	2	4	12
	%	12,5	11,1	23,5
De 10 a 15	N	7	14	8
	%	43,8	38,9	15,7
De 16 a 20	N	2	7	8
	%	12,5	19,4	15,7
Total	N	16	36	51
	%	100,0	100,0	100,0
Média		9,3	9,6	7,5

Verifica-se, desse modo, que é expressiva a proporção de gerentes na faixa de 10 a 15 anos de empresa. Contudo, não se pode ignorar o fato de 31,2% deste contingente terem alcançado esta posição em curto espaço de tempo, ou seja, em até 5 anos de empresa. Considerando-se uma antigüidade superior a 10 anos, 58,3% dos chefes de departamento estão inseridos nesta faixa, contra 56,3% dos gerentes e apenas 31,4% dos coordenadores. Por outro lado, tomando-se por base até 9 anos de empresa, há uma distribuição relativamente homogênea de coordenadores nesta faixa. Em suma, chefes de departamento respondem por uma antigüidade maior,

enquanto a admissão recente na empresa (até 2 anos) é representada principalmente por coordenadores.

No tocante à distribuição de frequência dos executivos por tempo que desempenham a atual função, os resultados são retratados na Tabela 14.

Tabela 14 - Distribuição por tempo no cargo

TEMPO NO CARGO (ANOS)	FREQUÊNCIA	
	ABSOLUTA	%
≤ 1	40	39,3
De 2 a 3	35	34,3
De 4 a 6	14	13,7
De 7 a 10	8	7,8
> 10	5	4,0
Total	103	100,0

A distribuição salienta a significativa predominância de executivos exercendo há pouco tempo suas funções. Verifica-se que, de maneira geral, 73,6% dos informantes estão atuando no máximo há três anos em seus respectivos cargos. Dessa forma, o tempo médio global no cargo é baixo, situando-se em 3 anos. Os gerentes apresentam valor médio de 5,2 anos, enquanto os chefes de departamento, 3,2 anos e, finalmente, os coordenadores apenas 2,4 anos.

Na tabela seguinte, pode-se caracterizar o executivo segundo o salário mensal percebido.

Tabela 15 - Distribuição por faixa salarial mensal

FAIXA SALARIAL		FREQUÊNCIA	%
EM OTN		ABSOLUTA	
≤	120.	1	1,0
De 121 a	170	40	38,8
De 171 a	220	28	27,2
De 221 a	270	17	16,5
De 271 a	320	5	4,9
>	321	12	11,6
Total		103	100,0

A fim de minimizar eventuais dificuldades na obtenção da variável salário, normalmente revestida de alta confiabilidade nas empresas, os dados foram coletados em faixas de OTN's. Com isso, mantêm-se, também, sempre atualizados os valores obtidos.

Observa-se que é significativa a predominância de executivos inseridos na faixa de 121 a 220 OTN's, provavelmente devido ao pouco tempo dos respondentes nos cargos e, mormente, à grande proporção de executivos jovens em início de carreira a nível de coordenador.

## 4.2 - Análise Descritiva das Variáveis

Este tópico visa, principalmente, apresentar um diagnóstico genérico sobre a percepção do grau de relevância e sentimento de satisfação dos executivos, para cada variável pesquisada, independentemente de suas características pessoais.

### 4.2.1 - Grau de importância das recompensas

A mensuração da percepção do executivo sobre o nível de importância das variáveis pesquisadas é essencial para o estudo das recompensas não-financeiras, pois constituiu-se premissa básica deste estudo que as recompensas sejam consideradas como tal somente se "*reconhecidas e consideradas relevantes para o empregado*" (Belcher, 1974:381). A Tabela 16 retrata os resultados obtidos na investigação da valência dessas recompensas.

Tabela 16- Grau de importância das recompensas

VARIÁVEIS/DIMENSÕES	GRAU DE IMPORTÂNCIA						Total	Valor Médio	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6			
<b>RECOMPENSAS FINANCEIRAS</b>									
Salário	N 0	1	3	12	48	37	101	5,1	0,82
	% -	1,0	3,0	11,9	47,5	36,6	100		
Equilíbrio Interno	N 0	1	2	10	49	41	103	5,2	0,78
	% -	1,0	1,9	9,7	47,6	39,8	100		
Equilíbrio Externo	N 0	3	2	9	45	44	103	5,2	0,90
	% -	2,9	1,9	8,7	43,8	42,7	100		
Benefícios	N 1	0	3	13	53	33	103	5,1	0,85
	% 1,0	-	2,9	12,6	51,5	32,0	100		
<b>RECOMPENSAS NÃO-FINANCEIRAS</b>									
.Associadas ao trabalho									
Capacidade Gerencial do Superior	N 0	0	0	7	36	60	103	5,5	0,62
	% -	-	-	6,8	35,0	58,2	100		
Importância da Função	N 0	0	2	6	32	63	103	5,5	0,70
	% -	-	1,9	5,8	31,1	61,2	100		
Oportunidade para Criar	N 0	1	0	8	37	57	103	5,4	0,72
	% -	1,0	-	7,8	35,9	55,3	100		
Feedback	N 0	0	2	11	36	54	103	5,4	0,76
	% -	-	1,9	10,7	35,0	52,4	100		
.Associadas ao Desempenho									
Reconhecimento	N 0	1	3	6	38	55	103	5,4	0,81
	% -	1,0	2,9	5,8	36,9	53,4	100		
Autonomia	N 0	0	0	6	50	47	103	5,4	0,60
	% -	-	-	5,8	48,6	45,6	100		
Uso Pleno do Potencial e Capacidade	N 0	1	1	4	29	68	103	5,6	0,71
	% -	1,0	1,0	3,9	28,1	66,0	100		
Oportunidade de Progresso	N 0	1	0	4	36	62	103	5,5	0,67
	% -	1,0	-	3,9	35,0	60,1	100		
.Associadas à Afiliação									
Relacionamento Interpessoal	N 0	0	0	3	28	72	103	5,7	0,53
	% -	-	-	2,9	27,2	69,9	100		
Símbolos de status	N 0	2	6	35	35	25	103	4,7	0,96
	% -	1,9	5,8	34,0	34,0	24,3	100		
Programa de Treinamento/Desenvolvimento	N 0	0	0	7	36	60	103	5,5	0,62
	% -	-	-	6,8	35,0	58,2	100		
Participação nas Decisões	N 0	0	0	13	44	46	103	5,3	0,69
	% -	-	-	12,6	42,7	44,7	100		

N = Frequência Absoluta

A percepção do grau de importância foi apreendida por meio de uma escala de intensidade de seis pontos. Considerando que o número (1) refere-se a nenhuma importância e o número (6) a total importância, verifica-se, pelos valores médios, constantes na Tabela 16, que os respondentes atribuem muita importância a todas as variáveis pesquisadas, de modo especial as de natureza não material. Portanto, constituindo-se estas em recompensas não-financeiras verdadeiramente valorizadas pelos executivos, de uma forma geral, com menor destaque para "símbolos de status". Assim sendo, estas recompensas poderiam ser providas aos vários grupos de empregados, pelo alto valor motivacional que elas detêm para estimular o comportamento requerido dos executivos, para a consecução dos objetivos empresariais e, ao mesmo tempo, proporcionar sentimentos de elevada satisfação intrínseca aos indivíduos.

Observando-se as variáveis relacionadas às recompensas financeiras (salário, equilíbrio interno e externo e benefícios), o valor médio é inferior ao das recompensas não-financeiras, verificando-se um contingente expressivo de executivos que atribuiu moderada importância. É plausível supor que para os executivos, as recompensas não-financeiras, apresentam relevância maior, porque relacionando-se diretamente aos cargos, proporcionam, quando presentes em sua situação de trabalho, sentimentos mais duradouros de satisfação intrínseca

e possibilidade concreta de desenvolvimento e realização profissional. Por outro lado, segundo a opinião dos informantes, embora as variáveis vinculadas à remuneração sejam também muito importantes, provavelmente não são percebidas como condição suficiente para estimular aperfeiçoamento no desempenho.

#### 4.2.2 - Sentimento de satisfação das recompensas

Em relação ao sentimento de satisfação, é importante reafirmar que cada variável foi mensurada através de quatro escalas diferentes de seis pontos de intensidade: três medindo indiretamente e uma diretamente. Posteriormente, os quatro escores obtidos foram consolidados e passou-se, então, a trabalhar apenas com a média do valor agregado. Esta aglutinação tornou-se viável pelo resultado do teste de consistência realizado, conforme exposto no capítulo de metodologia.

Os valores que traduzem a média do sentimento de satisfação e o desvio padrão encontram-se indicados na Tabela 17.



Tabela 17 - Sentimento de satisfação das recompensas

VARIÁVEIS/DIMENSÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<b>Recompensas Financeiras</b>		
Salário	3,1	1,0
Equilíbrio Interno	3,8	0,9
Equilíbrio Externo	3,2	1,1
Benefícios	3,8	1,0
<b>Recompensas Não-Financeiras</b>		
.Associadas ao Trabalho		
Capacidade Gerencial do Superior	4,6	1,1
Importância da Função	5,2	0,7
Oportunidade para Criar	5,0	0,9
Feedback	3,6	1,3
.Associadas ao Desempenho		
Reconhecimento	4,1	0,9
Autonomia	4,9	0,8
Uso Pleno do Potencial e Capacidade	4,7	0,9
Oportunidade de Progresso	4,2	1,0
.Associadas à Afiliação		
Relacionamento Interpessoal	4,8	0,8
Símbolos de Status	4,3	0,9
Programa de Treinamento/Desenvolvimento	4,1	1,0
Participação nas Decisões	4,4	1,0

Analisando os resultados da Tabela 17, verifica-se que o nível mais baixo de satisfação refere-se à variável salário. Provavelmente este sentimento de insatisfação seja influenciado, de um lado, pela percepção dos executivos de inconsistência da remuneração no tocante ao mercado externo de trabalho (média =3,2), julgando-se, portanto, sub-remunerados. Por outro lado,

percebem, também, inequidade entre a sua razão de contribuições/recompensas e a razão de seus pares na empresa. Ou seja, segundo a opinião dos informantes, há falta de consistência, em vários setores da empresa, entre o valor percebido dos diferentes cargos e o correspondente pagamento.

Não obstante estas considerações devam ser complementadas por pesquisas e análise da atual estrutura salarial, os julgamentos e percepções dos indivíduos, por se constituírem em elementos do processo cognitivo que determinam o sentimento de satisfação/insatisfação, podem influir significativamente no moral e no desempenho do executivo, requerendo, portanto, atenção especial.

Com relação aos benefícios, também é notório o baixo nível de satisfação, podendo refletir pouca flexibilidade do atual programa com vistas a atender especificidades dos executivos, motivo pelo qual alguns não percebem o benefício como uma complementação significativa do salário, embora seja, para a maioria das empresas, um item expressivo do custo de pessoal.

Com a inclusão de variáveis relacionadas a recompensas financeiras visa-se simplesmente obter um indicador acerca da importância relativa das recompensas. Assim sendo, transcende o escopo deste trabalho qualquer análise mais profunda sobre remuneração.

No que se refere às recompensas não-financeiras, pode-se dizer que o sentimento de satisfação expressa o

valor da recompensas que cada executivo percebe estar auferindo. Assim, sentimentos elevados de satisfação traduzem que a empresa proporciona fontes de recompensas não-financeiras valorizadas pelos seus empregados.

Neste sentido, os resultados na Tabela 17 indicam que os executivos sentem-se bem recompensados em relação à "importância da função" que exercem e à "oportunidade para criar". Particularmente esta última, associada ao grau de relevância que lhe foi atribuído, é essencial para a satisfação das necessidades superiores de realização profissional. Da mesma forma, os informantes mostraram-se extremamente satisfeitos com o grau de "autonomia" que dispõem para o desempenho de suas funções. Estas recompensas provavelmente são providas pelo superior imediato, pelos grupos de trabalho e, ainda, pela própria estrutura organizacional, constituindo-se em fatores de relevância positiva para o desempenho dos executivos.

Por outro lado, verifica-se menor grau de satisfação com as variáveis "feedback", "reconhecimento" e "oportunidade de progresso", demonstrando a existência de fontes de recompensas ainda subexploradas e de alto potencial para o desempenho dos executivos.

Estas análises estatísticas retratam diagnóstico preliminar que oferece apenas uma visualização do "ranking" das recompensas, como reprodução do julgamento dos executivos. Entretanto, mediante o cruzamento com as va-

riáveis demográficas e conseqüente determinação dos estratos ocupacionais discriminantes, conforme será identificado na análise das hipóteses, estes elementos poderão ser traduzidos em ações de recursos humanos para atender necessidades específicas dos executivos e explorados para a efetividade organizacional.

#### 4.3 - O Teste das Hipóteses

Após a análise descritiva precedente, cujos resultados têm validade exclusiva para a empresa pesquisada, destacam-se, nesta seção, os testes de hipóteses da pesquisa, visando evidenciar possíveis associações entre as variáveis e buscar diferenças estatisticamente significativas, segundo as características pessoais do executivo. Com isso, deseja-se que os resultados extrapolem a particular empresa e sejam válidas generalizações a nível de associações e correlações entre as variáveis, para um universo maior de executivos, não obstante a amostra seja finita, constituída por apenas 143 elementos.

Esta análise possibilitará identificar elementos explicativos para a força de atratividade das recompensas, bem como avaliar "quanto" e "para quem" estão sendo providas.

Considerando o elevado número de cruzamentos com as variáveis demográficas exigido para a análise das hipóteses, utilizou-se, paralelamente, o software BMDP, com rotinas especialmente delineadas para a pesquisa.

#### 4.3.1 - Hipótese H<sub>1</sub>

A PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS QUANTO AO GRAU DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDO ÀS RECOMPENSAS NÃO-FINANCEIRAS, ESTÁ ASSOCIADA SEGUNDO AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS DA PESQUISA

Os resultados da análise descritiva, conforme demonstrados na Tabela 16, revelaram que, de uma forma geral, as recompensas não-financeiras selecionadas na revisão da literatura são dotadas de alta valência para os executivos da empresa. Entretanto, para que esse conhecimento possa contribuir efetivamente para a implementação de ações práticas em recursos humanos, atendendo, assim, aos objetivos deste estudo, procurar-se-á, através de testes estatísticos, identificar elementos diferenciadores no grau de relevância percebida pelos executivos, pois o que é recompensa para alguns, pode não o ser para outros, fator de importância significativa na motivação para produzir de acordo com o modelo de expectativa descrito no capítulo de revisão da literatura.

Embora, descritivamente, se possa inferir que todas as recompensas não-financeiras sejam, a grosso modo, igualmente relevantes para os executivos, o fundamental à pesquisa é distinguir se os valores médios distintos do grau de importância são apenas diferenças causais, ou constituem-se em desvios não-aleatórios da

população, associados a características pessoais do executivo.

A mensuração ordinal do grau de importância dos dados engendrou o uso de testes não-paramétricos. Basicamente, as análises buscaram verificar se, para cada variável demográfica, as categorias componentes provinham de populações com distribuições iguais quanto à importância atribuída às recompensas não-financeiras. O teste de Mann-Whitney (teste U) foi aplicado para a variável demográfica composta por dois grupos; e o teste de Kruskal-Wallis, para mais de dois grupos. Por outro lado, o nível de mensuração intervalar das variáveis idade, tempo de empresa e tempo de cargo orientou as análises estatísticas para medidas de associação através do coeficiente de correlação por pontos de Spearman. Preservou-se, neste caso, a escala original, pois uma transformação em faixas, provavelmente reduziria a significância dos resultados.

A esquematização dos testes encontra-se no Quadro 4. Baixas frequências foram agrupadas para elevar a confiabilidade dos testes.

Quadro 4 : Esquematização dos testes não-paramétricos:  
variável importância

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	CATEGORIAS	TESTE NÃO- PARAMÉTRICO	H <sub>0</sub>
Sexo	Feminino Masculino	Mann-Withney (U)	$\mu_1 = \mu_2$
Área de formação	Engenharia Adm. Empresa/Economia/ Contabilidade	Mann-Withney (U)	$\mu_1 = \mu_2$
Setor de atuação na empresa	Industrial demais áreas	Mann-Withney (U)	$\mu_1 = \mu_2$
Nível de escolaridade	2º grau incompleto 2º grau completo Superior incompleto Superior completo Pós-graduação	Kruskal-Wallis	$\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$
Nível hierárquico	Gerente Chefe Departamento Coordenador	Kruskal-Wallis	$\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$
Faixa salarial	De 120 a 170 OTNs De 171 a 220 OTNs De 221 a 270 OTNs Acima de 271 OTNs	Kruskal-Wallis	$\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$
Idade	Nível de mensuração intervalar	Coefficiente de correlação de Spearman-rs	$\rho = 0$
Tempo de empresa	Nível de mensuração intervalar	Coefficiente de correlação de Spearman-rs	$\rho = 0$
Tempo de cargo	Nível de mensuração intervalar	Coefficiente de correlação de Spearman-rs	$\rho = 0$

Todos os testes estatísticos foram realizados a um nível de significância igual a 5%. O sumário dos testes cruzados entre variáveis demográficas e grau de relevância das recompensas não-financeiras apresenta-se no Quadro 5.

De forma geral, observa-se, pelos resultados do Quadro 5, que é pequena a influência das características pessoais do executivo na diferenciação do grau de relevância atribuído às recompensas não-financeiras. Este fato, entretanto, não revela que estas recompensas tenham pouca importância, mas que a percepção dos respondentes acerca da valência dessas recompensas parece não sofrer grande influência de seus dados particulares, exceto algumas características que serão detalhadamente analisadas a seguir.

Quanto à variável *idade* nenhum coeficiente de correlação de Spearman apresentou-se significativo para um nível de probabilidade menor ou igual a 5%, concluindo-se que, na verdadeira população, não há relacionamento, pelo menos linear, entre a faixa etária dos executivos e a valência das recompensas. Portanto, os resultados expressam que todas as recompensas pesquisadas são extremamente importantes para todos os executivos, independentemente de suas idades.

Referente ao *sexo*, verificou-se, através de testes de Mann-Withney, que existem diferenças significativas no grau de importância conferido à "autonomia". O



Quadro 5 - Sumário da significância dos cruzamentos entre importância das recompensas não-financeiras e variáveis demográficas

TESTE NÃO-PARAMÉTRICO		rs	U	K-W	U	K-W	U	rs	rs	K-W
Recompensas não-financeiras	Variáveis Demográficas	Idade	Sexo	Nível Escolaridade	Área Formação	Nível Hierárquico	Sector de Atuação	Tempo de Empresa	Tempo no Cargo	Faixa Salarial
		Capacidade Gerencial do Superior	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS
Importância da Função	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	<b>S</b>	NS	
Oportunidade para Criar Feedback	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	
Reconhecimento	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	
Autonomia	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	
Uso Pleno Potencial/Capacidade	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	
Oportunidade Progresso	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	
Relacionamento Interpessoal	NS	NS	NS	NS	NS	NS	BS	NS	<b>S</b>	NS
Símbolo de Status	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Programa Treinamento/Desenvolvimento	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS
Participação nas Decisões	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	NS

rs = coeficiente de correlação de postos de Spearman

U = teste de Mann-Whitney

K-W = teste de Kruskal-Wallis

NS = não significativa (aceitação da hipótese nula)

S = significativa (rejeição da hipótese nula)

grupo feminino revelou um valor médio estatisticamente maior. Isto pode refletir o fato de mulheres pressentirem-se de um nível desejado de liberdade de atuação em suas funções, tendendo, por isso, à maior valorização deste aspecto.

Os testes de Kruskal-Wallis, aplicados ao nível de escolaridade, revelaram que a média do grau de importância entre executivos com escolaridade secundária, superior e pós-graduação não apresenta diferença significativa. Assim, estes grupos atribuem igual importância às diversas recompensas não-financeiras.

No tocante à variável área de formação, aplicaram-se testes de Mann-Whitney para verificar se existem diferenças significativas no grau de relevância que o grupo formado por engenheiros e o grupo composto por executivos com formação em Administração, Economia e Ciências Contábeis atribuem às recompensas. Todas as hipóteses nulas foram aceitas, concluindo-se que a área de formação não é um elemento discriminante no grau de importância que executivos conferem às recompensas não-financeiras, que são percebidas como extremamente valiosas.

Considerando-se o nível hierárquico dos respondentes, realizaram-se testes de Kruskal-Wallis para analisar se a importância que gerentes, chefes de departamento e coordenadores atribuem às recompensas diferem significativamente. Todas as hipóteses nulas foram acei-

tas, exceto aquela referente à "capacidade gerencial do superior", cujo valor médio de importância é significativamente maior para os coordenadores. Desta forma, a capacitação gerencial do chefe de departamento constituiu-se recompensa fortemente valorizada pelos subordinados, podendo refletir-se diretamente no desempenho deles.

Em relação ao *setor de atuação* na empresa, realizaram-se testes de Mann-Whitney para a comparação entre a importância que executivos da área industrial e não industrial conferem às recompensas. Esta classificação dicotômica visou evitar que a baixa frequência observada em alguns setores particularizasse excessivamente os resultados estatísticos, dificultando inferência de caráter genérico. Contudo, os resultados do Quadro 5 demonstram que todas as hipóteses nulas foram aceitas, concluindo-se que executivos lotados nos dois setores da empresa não apresentaram discriminação quanto ao elevado grau de relevância atribuído às recompensas não-financeiras.

Para a análise cruzada entre *tempo de empresa* e valor das recompensas, aplicaram-se testes de correlação. Rejeitou-se a hipótese nula apenas para "importância na função", significando que existe associação positiva na verdadeira população. Ou seja, quanto maior a antigüidade do executivo, maior o grau de relevância atribuído à importância da função que exerce no momento. Por isso, o sentimento de contribuição efetiva nos resul-

tados globais da empresa, bem como a percepção do impacto do seu trabalho sobre o de outras pessoas são recompensas mais valorizadas pelos executivos com mais tempo de empresa do que pelos integrantes recentes, denotando, provavelmente, a proeminência da necessidade de poder para grupos mais antigos.

No conjunto de todas as variáveis demográficas, *o tempo no cargo*, foi a que apresentou relacionamento com maior número de recompensas. Da mesma forma que a variável tempo de empresa, os resultados dos testes de correlação evidenciaram uma associação positiva com a "importância da função". Além disso, foi significativa a correlação positiva com a importância do "relacionamento interpessoal", mostrando que, quanto maior o tempo no cargo, maior importância os executivos atribuem a um ambiente de trabalho amistoso e cordial. Pode-se inferir que a atuação prolongada no mesmo cargo, e muitas vezes dentro do mesmo setor, desenvolveria sentimentos de afiliação a um grupo de trabalho, e o bom relacionamento com pares e superiores torna-se um fator de alta relevância para esses executivos. Por outro lado, a valorização deste aspecto pode denotar, até mesmo, uma projeção da carência de fatores, tais como perspectiva de desenvolvimento e crescimento profissional na empresa.

Também verificou-se que *o tempo no cargo* apresenta associação significativa com a importância da

variável "programa de treinamento e desenvolvimento". Executivos há mais tempo em suas funções tendem a valorizar a qualidade destes programas. Provavelmente, pelo fato de uma atuação prolongada no cargo requerer uma reciclagem do conhecimento adquirido formalmente e de novos conteúdos para o desenvolvimento da capacitação gerencial.

Analisando-se, ainda, a mesma variável observou-se relevância significativa com a importância na "participação de decisões", demonstrando que executivos com mais tempo de cargo tendem a reconhecer a participação no processo decisório uma forte recompensa não-financeira, proporcionada pela estrutura organizacional.

Em suma, verifica-se que o *tempo no cargo* apresentou-se significativamente relacionado com as recompensas não-financeiras associadas à afiliação, parecendo ser uma evidência natural, os empregados manifestarem, com o tempo, maior sentimento de afiliação à empresa. Considera-se, então, que estas recompensas são particularmente importantes para executivos em posições finais de carreira, que deverão, por isso, manter-se por mais tempo no mesmo cargo.

No que tange à *faixa salarial*, aplicaram-se testes de Kruskal-Wallis para avaliar a importância que executivos pertencentes a diferentes grupos salariais atribuem às recompensas. Aceitaram-se todas as hipóteses nulas, evidenciando-se que a variável *faixa*

*salarial* não é um fator discriminante no grau de relevância que os respondentes concedem às recompensas não-financeiras.

Concluindo, as características pessoais do executivo não exercem forte influência na valorização das recompensas não-financeiras. Provavelmente, devido à elevada importância conferida a estas recompensas pela maioria dos executivos, engendrando mínimas flutuações nas respostas obtidas. Entretanto, as considerações apresentadas anteriormente são fonte de recomendações para uma gestão integrada de recompensas.

#### 4.3.2 - Hipótese H<sub>2</sub>

HÁ DIFERENÇA NA PERCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS QUANTO À IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AS RECOMPENSAS FINANCEIRAS E NÃO-FINANCEIRAS

A análise descritiva dos resultados apresentados na Tabela 16 demonstrou que a percepção média do grau de importância atribuída às dimensões de cunho financeiro é inferior às de natureza não-financeira. Contudo, para concluir se existe diferença estatisticamente significativa, aplicou-se o teste "t" de Student para amostras relacionadas. É importante lembrar que o tratamento agregado das recompensas financeiras e não-financeiras foi viável pelos resultados do coeficiente alfa apresentados na Tabela 3.

A natureza da hipótese de pesquisa determinou um teste bilateral, porque não há nenhuma razão teórica para predizer o sentido da diferença, de que a importância atribuída às recompensas financeiras é maior ou menor em relação às não-financeiras. Portanto, a nível de significância ( $\alpha$ ) igual a 5%, rejeita-se a hipótese nula a favor da hipótese alternativa. A Tabela 18 ilustra os resultados obtidos.

Tabela 18 - Resultado do teste "t": importância das recompensas financeiras x recompensas não-financeiras

GRAU DE LIBERDADE	VALOR DO TESTE	VALOR DA TABELA	CONCLUSÃO
100	4,38	1,96	Significativo

O resultado da Tabela 18 demonstra que é diferente o grau de importância atribuído às recompensas financeiras e não-financeiras. Os resultados descritivos, apresentados na Tabela 16, permitem inferir que os executivos valorizam mais as recompensas não-financeiras do que aspectos relacionados ao valor do salário, equilíbrio interno e externo, bem como benefícios.

Estes achados ratificam a premissa básica do estudo de que a coordenação em um todo integrado de recompensas financeiras e não-financeiras é essencial

para a empresa otimizar o seu sistema de compensação.

#### 4.3.3 - Hipótese H<sub>3</sub>

DIFERENÇAS NO SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO QUANTO ÀS RECOMPENSAS NÃO-FINANCEIRAS ESTÃO ASSOCIADAS ÀS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS DA PESQUISA

Preliminarmente realizou-se um exame dos sentimentos de satisfação através da análise descritiva de médias e desvios padrão (Tabela 17). Embora se tenha observado um comportamento distinto das médias, tal fato pode ser devido simplesmente a variações aleatórias na amostra, sem, contudo, refletir diferenças reais no julgamento dos executivos. Portanto, é fundamental efetuar verificações estatísticas para comprovar se as diferenças no sentimento de satisfação são estatisticamente significativas e requerem um aprofundamento nas análises para identificar os elementos discriminantes, ou se as diferenças são meramente devidas a flutuações amostrais.

A título de esclarecimento, é importante lembrar que a utilização de variáveis agregadas, conforme explicitada no capítulo de metodologia, gerou escalas intervalares para mensuração do sentimento de satisfação, possibilitando, com isso, o uso de testes estatísticos paramétricos.



A esquematização das técnicas estatísticas empregadas para a verificação desta hipótese encontra-se no Quadro 6. Os testes foram diferenciados pelo número de categorias da variável demográfica utilizada no cruzamento, que constituíram os grupos independentes para os testes de significância das distribuições amostrais. Baixas frequências foram agrupadas para elevar a significância dos resultados.

Quadro 6 - Esquematização dos testes paramétricos

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	CATEGORIAS	TESTE PARAMÉTRICO	H <sub>0</sub>
Sexo	Feminino Masculino	Teste "t" de Student	$\mu_1 = \mu_2$
Área de Formação	Engenharia Administração/ Economia/ Contabilidade	Teste "t" de Student	$\mu_1 = \mu_2$
Sector de Atuação na Empresa	Industrial demais áreas	Teste "t" de Student	$\mu_1 = \mu_2$
Nível de Escolaridade	2º grau incompleto 2º grau completo Superior incompleto Superior completo Pós-graduação	Análise de Variância (ANOVA)	$\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$
Nível Hierárquico	Gerente Chefe Departamento Coordenador	Análise de Variância (ANOVA)	$\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$
Faixa Salarial	De 120 a 170 OTNs De 171 a 220 OTNs De 221 a 270 OTNs Acima de 271 OTNs	Análise de Variância (ANOVA)	$\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$
Idade	Nível de Mensuração Intervalar	Coefficiente de Correção de Pearson "r"	$\rho = 0$
Tempo de Empresa	Nível de Mensuração Intervalar	Coefficiente de Correção de Pearson "r"	$\rho = 0$
Tempo de Cargo	Nível de Mensuração Intervalar	Coefficiente de Correção de Pearson "r"	$\rho = 0$

No Quadro 7, apresenta-se o sumário dos testes cruzados entre variáveis demográficas e sentimento de satisfação quanto às recompensas não-financeiras.

Todos os testes estatísticos foram realizados com nível de significância igual a 5%. A aceitação da hipótese nula é representada por "NS" (Não Significativo) e a rejeição da hipótese nula, por "S" (Significativo).

Quadro 7- Sumário da Significância dos cruzamentos entre sentimento de satisfação com as recompensas não-financeiras e variáveis demográficas

TESTE PARAMÉTRICO		r	t	F	t	F	t	r	r	F
Recompensas não-financeiras	Variáveis Demográficas	Idade	Sexo	Nível de Escolaridade	Área de Formação	Nível Hierárquico	Sector de Atuação	Tempo de Empresa	Tempo no Cargo	Faixa Salarial
		Associadas ao Trabalho	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S
Capacidade Gerencial do Superior	NS	NS	NS	NS	NS	S	NS	S	NS	
Importância da Função	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S	NS	
Oportunidade para Criar	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	
Feedback	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S	NS	
Associadas ao Desempenho	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	
Reconhecimento	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	S	NS	
Autonomia	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	
Uso Pleno Potencial/Capacidade	NS	NS	NS	NS	S	NS	NS	NS	NS	
Oportunidade Progresso	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	
Associadas à Afiliação	NS	NS	NS	NS	S	NS	NS	NS	NS	
Relacionamento Interpessoal	NS	NS	NS	NS	NS	BS	NS	NS	NS	
Símbolos de Status	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	
Programa Treinamento/Desenvolvimento	NS	NS	NS	NS	S	NS	NS	NS	NS	
Participação nas Decisões	NS	NS	NS	NS	S	NS	NS	NS	NS	

r = coeficiente de correlação de Pearson

t = teste de Student

F = análise de variância

NS = não significativo (aceitação da hipótese nula)

S = significativo (rejeição da hipótese nula)

Considerando-se a variável *idade* dos respondentes, mensurada em escala intervalar, realizou-se uma análise correlacional para determinar a força de relacionamento com o sentimento de satisfação. Entretanto, deseja-se verificar se é plausível concluir pela correlação na verdadeira população, requerendo, portanto, testar a significância da associação. Ou seja, verificar se na população as variáveis estão efetivamente relacionadas, ou se a correlação observada na amostra é resultado do acaso, refletindo apenas flutuações aleatórias amostrais. Os resultados destes testes são apresentados no Quadro 7, onde a hipótese do coeficiente de correlação linear populacional igual a zero foi aceita para todas as recompensas. Portanto, não existe relacionamento entre a idade dos executivos e sentimentos de satisfação com relação às recompensas não-financeiras.

No tocante à variável *sexo*, aplicaram-se testes "t" de Student para avaliar se existe diferença significativa entre as médias do sentimento de satisfação de mulheres e homens.

O teste é bilateral, pois não há motivo teórico para predizer o sentido da diferença. Os resultados destes testes, apresentados no Quadro 7, evidenciaram que a variável *sexo* não é discriminante em relação ao sentimento de satisfação das recompensas não-financeiras, concluindo-se que homens e mulheres sentem-se igualmente satisfeitos.

A variável *nível de escolaridade* não se revelou significativa na diferenciação das médias que avaliam o sentimento de satisfação em relação às recompensas. Pelos resultados da análise de variância, aceita-se a hipótese nula de igualdade de médias. Portanto, pode-se inferir que, na população de executivos, a escolaridade formal não é um elemento discriminante de níveis diferenciados de satisfação.

Da mesma forma, a *área de formação* não determina sentimentos diferenciados de satisfação das recompensas não-financeiras. Pelos resultados dos testes "t" de Student, evidenciou-se que o grupo formado por engenheiros percebe o mesmo nível de satisfação que o grupo composto por administradores, economistas e contabilistas. As demais áreas de formação não foram consideradas, pelo elevado grau de heterogeneidade apresentado.

Quanto à variável *nível hierárquico*, procurou-se, através do método de análise de variância, verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas na média dos sentimentos de satisfação para a categoria de gerentes, chefes de departamentos e coordenadores. Os resultados indicaram que, quanto mais elevado o cargo que ocupam os respondentes na organização, maior é o sentimento de satisfação quanto ao "uso pleno de potencial e capacidade", ao "programa de treinamento e desenvolvimento" e à "participação nas deci-

sões". Os valores médios destas dimensões podem ser visualizados na Tabela 19.

Tabela 19 - Valor médio de satisfação por nível hierárquico

RECOMPENSAS	DEPARTAMENTO		
	GERENTE	CHEFE	COORDENADOR
Uso pleno de potencial e capacidade	5,09	4,87	4,47
Programa de Treinamento e Desenvolvimento	4,47	4,31	3,80
Participação nas Decisões	4,95	4,80	4,15

Analisando, especificamente, o "uso pleno de potencial e capacidade", é provável que via de regra, este resultado reflita a oportunidade de ocupantes em cargos de níveis superiores serem mais diretamente envolvidos no desenho do próprio cargo. Além disso, o envolvimento na definição de objetivos de natureza estratégica, que se exige da categoria gerencial, amplia as fronteiras de uso efetivo da capacidade e potencial único que existe em cada um. Quando a necessidade de realização é particularmente forte, o sentimento de satisfação auferido por um trabalho dotado com estas características, sem dúvida, constitui fonte genuína de recompensas intrínsecas. Por outro lado, se elementos intervenientes, tais como definição estreita

dos cargos, estilos de gestão dos líderes e estrutura organizacional atuam como fatores cerceadores do pleno emprego da capacidade e do potencial inerente do indivíduo, a insatisfação manifestada pode engendrar reflexos significativos sobre o desempenho de pessoas dirigidas por fortes necessidades de auto-realização.

Em relação ao "programa de treinamento e desenvolvimento", evidencia-se que estão sendo mais especificamente atendidas as necessidades de capacitação e aperfeiçoamento da categoria gerencial. Entretanto, menor satisfação demonstrada por chefes de departamento e, sobretudo, por coordenadores, pode comprometer o desenvolvimento destes executivos, notadamente os mais jovens e com alto nível de escolaridade que, provavelmente, formarão os talentos para suprir posições estratégicas na organização. Assim, é mister dotá-los de capacitação gerencial a nível, principalmente, de habilidades humanas e conceptuais.

No que se refere à "participação nas decisões", maior sentimento de satisfação para níveis superiores da hierarquia, provavelmente evidencia a prerrogativa que gerentes desfrutam nas definições de objetivos da divisão. Convém, todavia, ressaltar, que esses achados podem caracterizar o fato da tomada de decisão tender a maior centralização para níveis hierárquicos inferiores.

A nível agregado, o Quadro 7 demonstra a existência de discriminação do sentimento de satisfação dos



níveis hierárquicos em relação à recompensa não-financeira associada à afiliação. A constatação de que os gerentes evidenciaram sentimentos mais elevados de satisfação expressa a efetividade das ações administrativas da empresa para motivar, particularmente, a categoria gerencial.

Por outro lado, com relação ao *setor de atuação* na empresa, o resultado do teste "t" de Student revelou que executivos lotados na área industrial apresentaram menor sentimento de satisfação com a "capacidade gerencial do superior" (média = 4,92), do que os executivos pertencentes às demais áreas da empresa (média = 4,39).

Em termos da variável *tempo de empresa* dos executivos, os valores dos coeficientes de correlação não foram significativos. Ou seja, na verdadeira população, não há relacionamento, entre antigüidade dos respondentes e sentimentos de satisfação com todas as recompensas não-financeiras.

Verificou-se, ainda, que a variável *tempo no cargo* foi a que apresentou maior índice de discriminação quanto ao sentimento de satisfação com as recompensas não-financeiras.

Os resultados da Tabela 20 demonstram a existência de correlação genuína na população entre *tempo no cargo* e o sentimento de satisfação com as seguintes recompensas: "capacidade gerencial do superior", "importância na função", "feedback" e "reconhecimento".

Tabela 20 - Associação entre recompensas não-financeiras e tempo no cargo

RECOMPENSAS NÃO-FINANCEIRAS	r	N	CONCLUSÃO
Associadas ao Trabalho	- 0,31	98	Significativo
Capacidade Gerencial do Superior	- 0,27	100	Significativo
Importância na Função	- 0,27	102	Significativo
Feedback	- 0,32	102	Significativo
Reconhecimento	- 0,20	100	Significativo

r = coeficiente de correlação de Pearson

N = número de observações

No que se refere à "capacidade gerencial do superior", observa-se que, quanto mais tempo no cargo, menos satisfeitos demonstram estar os executivos. É plausível supor que a atuação prolongada no mesmo cargo tende a aumentar a ocorrência de novas lideranças no setor. Aliadas ao fato de o ocupante acumular experiência e conhecimento ao longo dos anos, mudanças de chefias podem engendrar ceticismo com relação à capacidade, principalmente técnica, do superior, até mesmo como expressão de expectativas frustradas de uma promoção.

Visando discriminar os grupos que respondem por maior grau de relacionamento entre tempo no cargo e "capacidade gerencial do superior", realizou-se novamente

uma análise correlacional, introduzindo-se o nível hierárquico como variável de segmentação. Os resultados são apresentados na Tabela 21 e conclui-se que os gerentes, atuando mais tempo em sua presente função, demonstram menor grau de satisfação em relação à capacidade gerencial do superior. No entanto, para chefes de departamento e coordenadores, não se evidenciou correlação entre essas variáveis.

Tabela 21 - Associação entre recompensas não-financeiras x tempo no cargo segmentado por nível hierárquico

RECOMPENSAS NÃO-FINANCEIRAS	GERENTE			CHEFE DEPARTAMENTO			COORDENADORES		
	r	N	NS/S	r	N	NS/S	r	N	NS/S
	Associadas ao Trabalho	- 0,59	16	S	- 0,06	35	NS	- 0,30	49
Capacidade Gerencial do Superior	- 0,60	16	S	- 0,07	35	NS	- 0,11	49	NS
Importância na Função	- 0,42	16	NS	- 0,01	36	NS	- 0,27	49	S
Feedback	- 0,67	16	S	- 0,14	36	NS	- 0,38	50	S
Reconhecimento	- 0,64	16	S	0,05	36	NS	- 0,17	48	NS

r = coeficiente de correlação de Pearson

N = número de observações

NS= não significativo (aceitação hipótese nula)

S = significativo (rejeição hipótese nula)

Da mesma forma, a associação negativa com a "importância na função" permite inferir que executivos com mais tempo no cargo tendem a estar insatisfeitos com a importância que suas funções revelam. Os resultados segmentados por nível hierárquico, constantes na Tabela 21,

evidenciaram que esse relacionamento negativo é significativo apenas para a população de coordenadores, enquanto que, para gerentes, embora o coeficiente de correlação seja elevado, o teste de significância não indicou associação na verdadeira população.

Com relação ao "feedback", os resultados da análise correlacional, constantes na Tabela 20, demonstram que os executivos com mais *tempo na função atual* sentem-se menos satisfeitos com a retroalimentação que recebem de superiores e/ou pares acerca de seu desempenho.

Introduzindo-se a segmentação por nível hierárquico, nota-se, pelos resultados da análise correlacional, apresentados na Tabela 21, que gerentes mais antigos em suas funções ressentem-se da deficiência de retornos mais acurados e úteis de seus desempenhos. Da mesma forma, verificou-se para os coordenadores um relacionamento negativo significativo. Tal fato pode caracterizar que, de um lado, as avaliações de desempenho, formal ou informal, não estejam proporcionando ao indivíduo obter informações claras e diretas da efetividade de sua performance; de outro lado, é provável que o processo de comunicação no ambiente organizacional possa estar contribuindo para "feedback" insuficiente. Criar no ambiente de trabalho oportunidade para comunicação em duas vias e empenhar-se no "feedback", constituem fatores para eficácia do líder e do desempenho dos subordinados.

Pela análise cruzada com o *tempo de cargo*, evidenciou-se que executivos exercendo há mais tempo em suas funções atuais, demonstraram menor satisfação com o "reconhecimento" que recebem da alta administração, de superiores e subordinados, em relação ao trabalho que realizam e ao desempenho eficaz.

Novamente, visando explorar os elementos identificadoros da insatisfação, realizou-se uma análise segmentada por nível hierárquico. Os resultados, constantes na Tabela 21, permitem concluir que existe associação genuína entre tempo no cargo e reconhecimento somente na população dos gerentes, sendo que os mais antigos em suas funções demonstram significativa insatisfação com o reconhecimento.

Este achado reflete-se de importância fundamental para o desempenho dos estratos hierárquicos subsequentes, na medida em que os gerentes, ressentindo-se de reconhecimento condizente com seu trabalho, provavelmente tendam a repassar esse sentimento aos níveis inferiores, particularmente se estes forem ocupantes recentes, pois a associação revelou discriminação negativa com o tempo de atuação no cargo.

Em suma, uma análise consolidada do *tempo no cargo* revela que, particularmente gerentes que desempenham há mais tempo suas atuais funções, apresentam menor satisfação com as recompensas não-financeiras associadas ao trabalho, como demonstração de que, para eles, o tra-

balho em si não tem proporcionado fontes suficientes de satisfação.

Finalizando a análise cruzada do sentimento de satisfação com as recompensas não-financeiras e variáveis demográficas, realizaram-se análises de variâncias para verificar se o nível de satisfação entre executivos pertencentes a diferentes faixas salariais apresentam diferenças estatisticamente significativas. Os resultados do Quadro 7 demonstram que todas as hipóteses nulas foram aceitas, concluindo-se que a variável faixa salarial não se revelou discriminante no sentimento de satisfação dos executivos.

Através da exploração de diferenças significativas no grau de satisfação, a análise estatística desta hipótese buscou identificar estratos discriminantes da categoria executiva, associados aos diferentes sentimentos de satisfação, com vistas a orientar a gestão das recompensas não-financeiras. Neste sentido, pode-se concluir que idade, sexo, nível de escolaridade, área de formação, tempo de empresa e faixa salarial não são fatores discriminantes de diferenças no sentimento de satisfação. Por outro lado, o setor de atuação, o nível hierárquico e o tempo de cargo evidenciaram que são variáveis explicativas de níveis diferenciados de satisfação com as recompensas não-financeiras.

4.3.4 - Hipótese H<sub>4</sub>

HÁ DIFERENÇA NO SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO DOS EXECUTIVOS QUANTO ÀS RECOMPENSAS FINANCEIRAS E NÃO-FINANCEIRAS

Nesta hipótese, procurou-se identificar se os sentimentos de satisfação dos executivos diferem em relação às recompensas financeiras e não-financeiras, para diagnosticar o balanço real destas recompensas e orientá-las para uma ação integrada de compensação.

O teste "t" para amostras relacionadas foi a verificação estatística aplicada para esta hipótese, pois deseja-se comparar médias do sentimento de satisfação dos executivos, de forma global, com relação às duas recompensas. Os resultados do teste são apresentados na Tabela 22.

Tabela 22 - Resultado do teste "t": nível de satisfação das recompensas financeiras x recompensas não-financeiras

G.L.	VALOR DO TESTE	VALOR DA TABELA	CONCLUSÃO
97	15,07	1,96	Significativo

A análise deste resultado evidenciou que existe diferença significativa entre o sentimento de satisfação das recompensas financeiras e não-financeiras, podendo-se

concluir, pelos dados da Tabela 17, que os executivos demonstraram menor grau de satisfação financeira.

#### 4.3.5 - Hipótese H<sub>5</sub>

DIFERENÇAS NO SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO QUANTO ÀS RECOMPENSAS FINANCEIRAS ESTÃO ASSOCIADAS ÀS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS DA PESQUISA

As dimensões que compõem o agregado recompensa financeira avaliam aspectos relevantes da remuneração direta e indireta que, pelo impacto nas práticas salariais, serão cruzados com as variáveis demográficas da pesquisa. O mesmo procedimento de análise estatística da terceira hipótese foi utilizado nesta verificação (Quadro 6). Os resultados dos testes, ao nível de significância igual a 5%, apresentam-se no Quadro 8.



Quadro 8 - Sumário da Significância dos cruzamentos entre sentimento de satisfação com as recompensas financeiras e variáveis demográficas

TESTE PARAMÉTRICO		r	t	F	t	F	t	r	r	F
Recompensas Financeiras	Variáveis Demográficas	Idade	Sexo	Nível Escolaridade	Área de Formação	Nível Hierárquico	Setor de Atuação	Tempo de Empresa	Tempo no Cargo	Faixa Salarial
		Salário	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS
Equilíbrio Interno	NS	<b>S</b>	<b>S</b>	NS	<b>S</b>	NS	NS	NS	NS	NS
Equilíbrio Externo	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	<b>S</b>	NS	NS	NS
Benefícios	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>

r = coeficiente de correlação de Pearson

t = teste de Student

F = análise de variância

NS = não significativo (aceitação da hipótese nula)

S = significativo (rejeição da hipótese nula)

Os testes de correlação efetuados com a variável *idade* não foram significativos em relação aos fatores de natureza financeira, indicando não existir associação, na população, entre a faixa etária dos executivos e o sentimento de satisfação manifestado com os aspectos relacionados ao valor do salário, equilíbrio interno e externo e programa de benefícios.

Quanto à variável *sexo* aplicaram-se testes "t" de Student. Verificou-se que o valor médio de satisfação em relação ao equilíbrio interno apresentou diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres, demonstrando estas, elevado sentimento de insatisfação. Este fato denota que, segundo a percepção das respondentes, há inequidade na sua relação de contribuição/recompensa, bem como na relação de um outro considerado como referência, que, muito provavelmente, são executivos homens, ocupantes de cargos similares na empresa.

Da mesma forma, a análise de variância aplicada à variável *nível de escolaridade* demonstrou diferenças estatisticamente significativas apenas para o "equilíbrio interno". Os executivos com superior incompleto apresentaram menor nível de satisfação, evidenciando-se que eles percebem mais intensamente inequidade, quando comparam contribuições e recompensas suas, e também, de outros executivos detentores de graus diferentes de escolaridade. Subjacentes a este fato, pode residir um julgamento de que a formação superior formal constitui-se em requisito valorizado pela empresa nas oportunidades de promoção.

No tocante à variável *área de formação*, não é ocioso ressaltar que se consideraram apenas duas categorias (engenheiros e administradores/economistas/contabilistas), desprezando-se as demais áreas que, em vista da elevada heterogeneidade, não se constituem em um grupo

objeto de análise. Os resultados do teste "t" não foram significativos, aceitando-se todas as hipóteses nulas e concluindo-se que a área de formação não é um elemento discriminante no sentimento de satisfação dos executivos no que se refere aos aspectos vinculados à recompensa financeira.

Os resultados da análise de variância para a verificação de existência de diferenças estatisticamente significativas entre gerentes, chefes de departamento e coordenadores evidenciaram que o *nível hierárquico* é discriminante apenas no que se refere ao "equilíbrio interno". Notadamente os gerentes expressaram maior insatisfação com a equidade dentro da empresa, seguidos dos coordenadores e chefes de departamento.

Quanto ao *setor de atuação*, segmentado em industrial e não-industrial para efeito de análise estatística, os resultados do teste "t" de Student revelaram diferenças significativas apenas em relação ao "equilíbrio externo". Os executivos do primeiro grupo exibiram menor nível de satisfação, julgando, portanto, que o nível de remuneração do mercado é superior para cargos similares aos que atualmente ocupam na empresa.

Considerando o *tempo de empresa*, os resultados da Tabela 23 demonstram que existe uma associação negativa com o "equilíbrio externo". Por este motivo há uma tendência de, quanto mais antigo o executivo, menor o sentimento de satisfação com seu salário, comparativa-

mente ao mercado de trabalho. É provável que esta insatisfação denote o sentimento das políticas internas de mérito e promoção serem incongruentes com o real desenvolvimento dos executivos ao longo de suas trajetórias na empresa, fato que contribui para a percepção de que, em outras empresas, sua remuneração poderia ser maior.

Tabela 23 - Associação entre recompensas financeiras x tempo de empresa e tempo no cargo

RECOMPENSAS FINANCEIRAS	TEMPO DE EMPRESA			TEMPO NO CARGO		
	r	N	NS/S	r	N	NS/S
Equilíbrio Externo	- 0,23	101	S	- 0,19	100	NS
Benefícios	- 0,01	100	NS	- 0,23	99	S

r = coeficiente de correlação de Pearson

N = número de observações

NS = não significativo (aceitação da hipótese nula)

S = significativo (rejeição da hipótese nula)

Em relação à variável *tempo no cargo*, os resultados do teste de correlação exibidos na Tabela 23 evidenciaram relacionamento negativo quanto ao "benefício". Os executivos que atuam há mais tempo no cargo apresentaram menor satisfação com a qualidade e flexibilidade do programa de benefícios. Esta constatação é um aspecto relevante da remuneração, pois significa que a empresa não está obtendo o máximo retorno - aqui entendido como

a satisfação do empregado - dos recursos financeiros investidos em benefícios, pelo menos para um estrato de sua população executiva.

Da mesma forma, no que tange à variável *faixa salarial*, os resultados da análise de variância indicaram que existem diferenças significativas em relação aos "benefícios". Particularmente a faixa acima de 321 OTNs apresentou o menor nível de satisfação com a qualidade geral do programa de benefícios e o uso particularizado para atender a necessidades específicas dos executivos.

Em suma, observa-se, pelos resultados, que, do conjunto de nove variáveis, apenas *idade* e *área de formação* não revelaram diferenças significativas na percepção dos respondentes. Contudo, as variáveis *sexo*, *nível de escolaridade*, *nível hierárquico*, *setor de atuação*, *tempo de empresa*, *tempo no cargo* e *faixa salarial* representam fatores relevantes para a avaliação do sistema de remuneração para executivos.

#### 4.3.6 - Hipótese H<sub>6</sub>

HÁ DIFERENÇAS NO SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO QUANTO ÀS RECOMPENSAS NÃO-FINANCEIRAS ASSOCIADAS AO TRABALHO, AO DESEMPENHO E À AFILIAÇÃO

A verificação das hipóteses até aqui realizada focalizou, especificamente, as dimensões constituintes das recompensas financeiras e, precipuamente, das recompensas não-financeiras. Visou-se, com isso, explorar as recompensas verdadeiramente valorizadas pelos executivos, assim como o sentimento de satisfação, que, no caso das recompensas não-financeiras, revela, em última análise, o montante perceptivo da recompensa. Esta análise revestiu-se de fundamental importância para fornecer elementos de caráter mais prático para a gestão integrada da compensação. Entretanto, para consolidar as recompensas a nível do modelo conceitual do estudo, esta hipótese avaliará o sentimento de satisfação no que tange às recompensas não-financeiras associadas ao trabalho, ao desempenho e à afiliação, todas agregadas, objetivando-se, com isso, proporcionar orientação global à administração dessas recompensas.

A amostra a ser considerada, não sendo independente e com nível de mensuração intervalar, requereu a aplicação de testes "t" para amostras relacionadas, par a par, na verificação da hipótese. Todos os testes foram realizados a um nível de significância igual a 5%.

Os resultados do teste "t", demonstrados na Tabela 24, evidenciaram que há diferença estatisticamente significativa no valor médio das recompensas não-financeiras associadas ao trabalho e ao desempenho, inferindo-se, pelos dados da Tabela 17, que o sentimento de satisfação manifestado pelos executivos é superior para o primeiro tipo de recompensa.

Tabela 24 - Resultado do teste "t": recompensas não-financeiras associadas ao trabalho, ao desempenho e à afiliação

RECOMPENSAS NÃO-FINANCEIRAS	G.L.	VALOR DO TESTE	VALOR DA TABELA	NS/S
Associadas ao Trabalho x Associadas ao Desempenho	98	2,04	1,96	S
Associadas ao Trabalho x Associadas à Afiliação	99	2,62	1,96	S
Associadas ao Desempenho x Associadas à Afiliação	100	1,41	1,96	NS

NS = não significativo (aceitação da hipótese nula)

S = significativo (rejeição da hipótese nula)

A nível agregado das recompensas, pode-se concluir que os aspectos relacionados ao desempenho do trabalho em si, estão provendo níveis superiores de satisfação comparativamente aos fatores de natureza intrínseca, os quais, ao satisfazerem necessidades internas dos indivíduos, poderiam, provavelmente, estimular a motivação para aperfeiçoamento de desempenhos subsequentes, desde que a conexão desempenho/recompensa fosse percebida pelos execu-

tivos.

Da mesma forma, realizou-se o teste "t" para a comparação dos valores médios de satisfação em relação às recompensas não-financeiras associadas ao trabalho e à afiliação, cujo resultado, exibido na Tabela 24, conduziu à rejeição da hipótese nula, concluindo-se que existem diferenças estatisticamente significativas dessas médias. Novamente, pela apreciação da Tabela 17, infere-se que a empresa provê níveis mais elevados de recompensas associadas ao trabalho. Contudo, a facilidade na identificação, assim como a gestão do provimento das recompensas não-financeiras associadas à afiliação, as torna instrumento eficaz na obtenção de elevados sentimentos de identificação com a empresa.

Finalmente, os resultados do teste "t", constante na Tabela 24, indicaram que não há diferença estatisticamente significativa entre os valores médios de satisfação das recompensas associadas ao desempenho e à afiliação.

Assim sendo, conclui-se que a empresa oferece, segundo a percepção dos executivos, retornos não-financeiros mais significativos associados ao trabalho em si.



**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES**

## 5 - CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Ao objetivar o fornecimento de subsídios à elaboração de um sistema integrado de compensação, este estudo teve como foco central de atenção a crítica e o repensar acerca das práticas tradicionais de administração de salários adotadas na maioria das empresas, bem como a reflexão sobre aspectos comportamentais da relação de emprego que poderiam, ao satisfazerem necessidades e aspirações dos indivíduos, ser considerados fontes intrínsecas de recompensas.

Evidenciou-se, que aspectos não-financeiros, normalmente pouco valorizados e/ou negligenciados pelas organizações, no entanto subjacentes em situações de trabalho, poderiam ser melhor explorados, contribuindo para a sobrevivência e efetividade organizacionais, de modo especial em ambientes empresariais caracterizados por crescentes mudanças.

O presente estudo não teve a intenção de desconsiderar, de modo absoluto, os avanços da gestão tradicional de salários. Procurou-se, contudo, destacar que os pressupostos da administração científica e da teoria da burocracia, fundamentos básicos das práticas salariais,

podem conduzir à rigidez e inflexibilidade das estruturas, assim como, impessoalidade acentuada dos cargos, características não condizentes com as atuais contingências e funções executivas. Por isso, dentro ainda do domínio das recompensas financeiras, adotando sistemas salariais mais compatíveis com as especificidades das organizações, inovar é um imperativo e, até mesmo, um desafio para os profissionais da área por seu reflexo na gestão dos recursos humanos da empresa.

A perspectiva de um sistema integrado de compensação, validando as recompensas não-financeiras, não só evidencia a essencialidade da função remuneratória, mas destaca, particularmente, a relevância do papel-chave dos executivos. Da mesma forma que eles necessitam, obter recompensas intrínsecas, também, requer-se que recompensem não-financeiramente seus subalternos, na medida em que, sendo responsáveis pela consecução dos objetivos organizacionais, devem, por isso, coordenar os esforços de seus liderados. Desta maneira, os executivos precisam assumir responsabilidade primária na gestão das recompensas não-financeiras, pois são as chefias que melhor podem compreender as idiosincrasias de seus colaboradores.

Portanto, requer-se das pessoas que ocupam postos de liderança, sensibilidade para gerar e administrar as recompensas não-financeiras reconhecidas e valorizadas pelos seus empregados. Para isso, a compreensão do comportamento humano nas organizações torna-se vital para a

administração da compensação.

Embora este estudo tenha como escopo central a investigação das recompensas, precipuamente não-financeiras, as conclusões apresentadas a seguir envolvem implicações em diversas áreas de recursos humanos. Em consequência, o sistema integrado de compensação assume papel catalizador dos subsistemas de recursos humanos.

### 5.1 - Recompensas Financeiras

A inclusão das recompensas financeiras objetivou avaliar o valor perceptivo de alguns aspectos fundamentais da administração de remuneração. Neste sentido, procurou-se depreender o julgamento subjetivo ou objetivo, dos respondentes, quanto à importância representada pelo salário. Outro aspecto mensurado foi a relevância atribuída à noção de equidade salarial dentro da empresa, elemento central de uma estrutura salarial justa. Da mesma forma, procurou-se avaliar o quão é importante a percepção de pagamento equitativo a nível do mercado de trabalho; e, finalmente, buscou-se conhecer o grau de relevância que executivos conferem ao atual programa de benefícios. Como se pode observar, não obstante relacionados a um fator tangível, como salário e benefício, essas quatro dimensões apresentam um caráter subjetivo de mensuração, fundamental para a verificação da hipótese H<sub>2</sub> de pesquisa.

A aplicação de teste "t" de Student permitiu aceitar a hipótese  $H_2$  de que existe diferenças estatisticamente significativas na importância que executivos atribuem às recompensas financeiras e não-financeiras. A julgar pelo valor médio de importância concluiu-se que os executivos conferem menor relevância aos aspectos relacionados às recompensas financeiras, comparativamente às recompensas não-financeiras, cujas dimensões representam fatores de natureza comportamental.

Por outro lado, pela hipótese  $H_4$  conclui-se que os executivos revelaram maior insatisfação no que tange às recompensas financeiras. Embora reconhecendo-se o potencial limitado do salário como fator motivacional, não convém ignorar que a insatisfação salarial pode conduzir à insatisfação no trabalho. Assim sendo, procurou-se verificar na hipótese  $H_5$  quais características pessoais dos respondentes poderiam estar associadas aos sentimentos de insatisfação. Os resultados dos testes estatísticos permitem concluir que:

1) No que tange ao "equilíbrio interno", as mulheres, os executivos com superior incompleto e, ainda, os gerentes demonstraram maior insatisfação. Tal fato revela que estes profissionais percebem maior inequidade entre suas contribuições e recompensas, comparativamente com as de outros empregados da empresa. Requer-se, portanto, especial acuidade na avaliação e gestão salarial destes cargos. Além disso, a compreensão de "inputs" e "outcomes"

dos subordinados torna-se fundamental para as chefias manterem um balanço perceptivo favorável que, provavelmente, deverá refletir-se na satisfação dos empregados.

2) Quanto ao "equilíbrio externo", os executivos da área industrial, os empregados atuando há mais tempo na empresa, assim como os ocupantes antigos no mesmo cargo, exibiram sentimentos de insatisfação mais elevados. Segundo a percepção desses profissionais, o nível salarial do mercado é superior para funções com atribuições similares às suas. Contudo, se o critério de avaliação tiver sido eminentemente subjetivo baseado em constatações informais, a divulgação de resultados de pesquisas torna-se fundamental, para que esforços na manutenção de uma compensação justa não sejam inócuos a nível das percepções determinantes do sentimento de satisfação.

3) No que se refere a "benefícios", quanto maior o tempo de atuação no cargo, maior insatisfação foi demonstrada pelos executivos. Outro aspecto observado refere-se à faixa salarial, verificando-se que os respondentes que percebem acima de 321 OTNs evidenciaram níveis mais elevados de insatisfação com relação a qualidade, variedade e flexibilidade dos programas de benefícios. Este resultado leva a enfatizar a necessidade de reavaliação no atual programa da empresa, com relação à preferência, pelos executivos, por determinados benefícios, na tentativa de oferecer possibilidade de escolha, atendendo as

especificidades individuais. Tal procedimento pode permitir ao empregado o conhecimento do peso relativo de cada opção, e ainda, à empresa, direcionar recursos financeiros para benefícios verdadeiramente valorizados pelos executivos.

Dadas as evidências da pesquisa e inferências da literatura, algumas implicações importantes podem ser sugeridas em relação às recompensas financeiras:

- Tornar o processo de avaliação de cargos amplamente participativo, envolvendo chefias e subordinados, visando assegurar maior coerência interna e credibilidade ao sistema. Em consequência, espera-se minimizar percepções distorcidas, resultantes da confidencialidade de que normalmente é revestida a área de salários.

- Envolver pessoal de comando na elaboração e condução de pesquisas salariais, no que tange à seleção de empresas, escolha de cargos-chaves/críticos e, essencialmente, na participação do desenvolvimento metodológico da pesquisa. Do mesmo modo, dotar de maior transparência a política salarial e o posicionamento frente ao mercado, visando mostrar objetiva e sistematicamente as bases financeiras da relação de emprego. Evidentemente, este é um processo moroso. Mas, em contrapartida, espera-se obter maior credibilidade e, ainda, fidedignidade em termos de um sistema flexível que retrate especificidades dos vários grupos ocupacionais da empresa. Além disso, presume-se estimular uma administração de salários participativa, in-

centivando o desenvolvimento de uma mentalidade na qual os cargos de chefia respondem pela gestão de seus recursos humanos. Por outro lado, compete ao órgão de salários papel de facilitador do processo, com o intuito primordial de coordenar as ações em um todo integrado de compensação.

- Avaliar programas de benefícios, principalmente no que se refere à flexibilidade para atender especificidades dos vários grupos de empregados, requerendo, para tanto, o conhecimento das preferências individuais pelos benefícios concedidos.

As considerações arroladas são de vital importância para a gestão eficaz da remuneração. Entretanto, a constatação de que aspectos relacionados às recompensas financeiras são considerados menos relevantes, do que dimensões associadas às recompensas não-financeiras, requer reflexão e maior atenção para focalizar aspectos da relação de emprego que, embora sejam pouco considerados ou até mesmo negligenciados, constituem-se, para os empregados, verdadeiras fontes de recompensas.

## 5.2 - Recompensas Não-Financeiras

Os principais resultados obtidos da análise estatística, bem como inferências fundamentadas no referencial teórico desenvolvido, permitiram consolidar os principais aspectos conclusivos e extrair importantes implicações para a elaboração e sistematização de um sistema integrado de compensação. As conclusões, a seguir,



apresentam-se estruturadas de acordo com o modelo conceitual e por tipo de recompensas, enfocando-se, para cada uma, características pessoais dos executivos, identificadas como elementos diferenciadores do grau de relevância e sentimento de satisfação, detectadas no teste das hipóteses  $H_1$  e  $H_3$ , respectivamente.

#### 5.2.1 - Recompensas não-financeiras associadas ao trabalho

##### a) Capacidade gerencial do superior

Do conjunto das variáveis demográficas, apenas o nível hierárquico apresentou discriminação no grau de relevância atribuída a esta variável, sendo que o grupo de coordenadores exibiu o maior valor médio. Isto mostra que a capacidade gerencial das chefias de departamento, desenvolvida e aprimorada em termos de competência técnica, humana e decisória, constitui-se em recompensas verdadeiramente valorizadas pelos subordinados. É provável que esta constatação revele maior necessidade de os coordenadores interagirem com suas chefias, para o desenvolvimento do trabalho e tomada de decisões.

Por outro lado, em termos de satisfação, os executivos da área industrial demonstraram menor valor comparativamente ao grupo formado pelas demais áreas. Da mesma forma, quanto mais tempo no cargo, menor satisfa-

ção evidenciou-se com a "capacidade gerencial do superior", particularmente gerentes atuando há mais tempo em suas funções. Em vista desta constatação, acentua-se a necessidade de avaliar a adequação de habilidades gerenciais, bem como conhecimento técnico das pessoas que na empresa ocupam postos de liderança, principalmente na área industrial, verificando-se, especificamente, o sentimento de gerentes que exercem há mais tempo suas funções, pelo impacto direto desta categoria na consecução dos objetivos organizacionais.

b) Importância da função

Quanto maior o tempo de empresa e cargo, maior relevância o executivo conferiu à contribuição de sua função para o desempenho de outras pessoas e no resultado global da empresa.

Outro aspecto observado, foi o de quanto mais tempo no cargo, executivos tenderam a estar menos satisfeitos com o impacto que percebem de sua função. Existe, para eles, portanto, ambivalência entre a relevância concedida à "importância da função" e o baixo nível de satisfação que, em última análise, traduz o valor perceptivo da recompensa não-financeira. Isto evidencia que cuidado especial deve ser dado pelas chefias na definição de atribuições e na demonstração clara e objetiva da dimensão global do trabalho, principalmente no tocante ao impacto da atividade no resultado organizacional, que

nem sempre é visível, face a objetivos não claramente definidos ou não divulgados.

c) Oportunidade para criar

Nenhuma característica pessoal do executivo foi discriminante quanto ao grau de importância e sentimento de satisfação conferidos a esta variável. Isto demonstra que a "oportunidade para criar" é uma recompensa reconhecida e valorizada igualmente por todos os executivos, independentemente de suas características. Da mesma forma, nenhuma variável demográfica apresentou valor diferenciado significativo, demonstrando grande homogeneidade também no sentimento de satisfação.

Da constatação, pelo resultado descritivo, de que é elevado o valor médio de satisfação, conclui-se que executivos sentem-se bem recompensados na oportunidade de auto-expressão. É uma evidência altamente favorável, já que as organizações necessitam de comportamentos inovadores e criativos para obter desempenhos acima dos requisitos formais do papel, incluindo ações que ultrapassam a linha do dever, para execução de suas metas.

d) "Feedback"

As características pessoais dos respondentes não foram elementos discriminantes no grau de relevância

que executivos atribuem à retroalimentação.

Entretanto, quanto à satisfação, o estudo identificou que executivos mais antigos nos cargos demonstraram maior insatisfação, principalmente gerentes e coordenadores mais antigos. Deste resultado, pode-se concluir que o superior imediato destes níveis hierárquicos estão proporcionando fraca retroalimentação aos subordinados. Isto implica que os gerentes e coordenadores que atuam há mais tempo no cargo, carecem de retornos acurados e úteis, que lhes possibilitariam constante reavaliação e aperfeiçoamento do desempenho, e ainda, melhor conhecimento de si próprios.

Além disso, o "feedback" é um elemento importante para a comunicação de mão-dupla, e a não-oportunidade de retroalimentação suficiente pode levar a uma comunicação verticalizada e unilateral, de cima para baixo, acentuando estruturas organizacionais inflexíveis e burocratizadas.

O estudo identificou, ainda, que o "feedback" apresentou o mais baixo valor médio de satisfação. Só esse dado pareceria suficiente para exigir reflexões acerca de avaliações de desempenho sistemáticas e melhorias no canal de comunicação.

De forma resumida, a principal evidência com relação às recompensas não-financeiras associadas ao trabalho é a relevância da variável "tempo no cargo" como elemento diferenciador dos níveis de satisfação. É plau-

sível inferir que a permanência prolongada do executivo no cargo tende a deixá-lo insatisfeito com a "capacidade gerencial do superior", "importância da função" e "feedback". Pode-se concluir, em vista desta constatação, que se acentua a necessidade de estimular rodízio de funções, e fomentar crescimentos horizontais, com vistas a reduzir a longa permanência no mesmo cargo, identificada como fator de insatisfação. Deve-se, entretanto, ressaltar que apenas 26,4% dos executivos estão atuando há mais de três anos na mesma função.

#### 5.2.2 - Recompensas não-financeiras associadas ao desempenho

##### a) Reconhecimento

As características pessoais do executivo não exercem influência no grau de relevância atribuído ao "reconhecimento", havendo, portanto, elevada homogeneidade no julgamento dos respondentes.

Entretanto, no tocante à satisfação, os resultados demonstraram que, quanto mais tempo no cargo, menor é a satisfação em relação ao "reconhecimento" que executivos recebem da alta administração, de superiores e pares em geral, acerca do trabalho que realizam e do desempenho efetivo. Este resultado é essencialmente verdadeiro para a categoria gerencial.

Da constatação de que gerentes atuando há mais tempo no cargo tenham evidenciado sentimento de insatisfação e, sobretudo, pelo fato de também ter-se observado a mesma relação no que tange à "capacidade gerencial do superior" e "feedback", isto é uma clara demonstração de que a longa permanência do gerente no mesmo cargo é um fator associado a sentimentos de insatisfação. Entretanto, considerando a estreita possibilidade de crescimento vertical para esta categoria, a ampla exploração de recompensas não-financeiras, desde que reconhecidas e valorizadas pelos executivos e, ainda, se vinculadas ao desempenho, poderia contribuir para estimular a motivação para produzir e, ao mesmo tempo, realizar a satisfação de mais alto nível dos indivíduos.

#### b) Autonomia

A liberdade e independência de ação na tomada de decisões importantes no trabalho constituem-se em recompensa mais relevante para mulheres do que para homens. Este resultado sugere que maior conexão na relação autonomia/desempenho poderia contribuir para a obtenção de subseqüentes melhorias no desempenho de executivas, proporcionando-lhes mais satisfação, na medida em que a "autonomia" é uma recompensa de maior atratividade para as mulheres.

Por outro lado, nenhuma característica pessoal do executivo foi elemento discriminante de sentimentos de

satisfação relativo ao grau de "autonomia." Os resultados descritivos apontam valor médio relativamente elevado de satisfação, refletindo que existem na empresa condições estimuladoras para o desenvolvimento de uma auto-administração. Este é um fator altamente desejável para a criação de uma estrutura organizacional mais flexível, constituída por executivos atuantes, participativos e críticos. Um outro aspecto favorável é a congruência destas características com as aspirações de um estrato significativo do quadro executivo, de jovens em início de carreira.

c) Uso pleno do potencial e capacidade

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, conclui-se que é uma recompensa não-financeira de elevada atratividade, percebida igualmente pelos executivos, independentemente de seus dados pessoais. Entretanto, com base na literatura, pode-se dizer que é particularmente relevante para indivíduos fortemente motivados por necessidade de auto-realização. Este resultado evidencia que, ao pessoal de comando, torna-se uma exigência a compreensão da natureza motivacional dos subalternos, alocando-os para funções potencialmente eficazes no atendimento de suas necessidades, sejam de afiliação, de poder ou de auto-realização. Em contrapartida, presume-se obter otimização da força motivacional dos indivíduos, provavelmente com reflexos no desempenho dos executivos.

Analisando-se o sentimento de satisfação, os gerentes exibiram valores médios significativamente maiores, seguidos de chefes de departamento e coordenadores. É provável que tal fato revele centralização das decisões e maior formalização e rigidez na estrutura organizacional para níveis hierárquicos inferiores. Este é um aspecto crítico, principalmente para o desenvolvimento e preparo do grupo jovem de executivos, que podem sentir-se privados da oportunidade de aplicar seus talentos e conhecimento de maneira total em seus cargos. Estas constatações levam a concluir que as chefias, de uma forma geral, e a estrutura organizacional da empresa devem ser congruentes para gerar recompensas não-financeiras, geri-las em um todo coerente e obter efeito sinérgico de todas as recompensas.

d) Oportunidade de progresso

A perspectiva de crescimento profissional de acordo com a competência, potencial e desempenho do executivo, é percebida igualmente como uma recompensa intrínseca extremamente importante pelos executivos. A empresa, contudo, poderia fazer uso de sistemas formais ou informais de avaliação de desempenho para tornar visível a relação entre o desempenho real e a oportunidade de crescimento, estimulando melhorias sucessivas no desempenho dos executivos.



Da mesma forma, os resultados evidenciaram que o sentimento de satisfação também não apresentou significância com as variáveis demográficas da pesquisa. Considerando o valor médio de satisfação (4,2), numa escala cujo valor máximo é 6,0, percebe-se que, em geral, os executivos demonstraram baixa satisfação. Estas informações levam a concluir que, provavelmente, executivos ressentem-se de planejamento de carreiras, vertical e/ou horizontal.

Convém ressaltar que o vislumbre de um horizonte profissional pode ser importante, particularmente para o grupo jovem de coordenadores, dentre os quais provavelmente estejam os talentos a serem preparados para assumir funções estratégicas a médio e longo prazos na empresa. Neste sentido, desenvolver um planejamento de carreira, estimulando a participação dos próprios envolvidos, poderia contribuir para a efetividade organizacional, já que se compatibilizariam os projetos de vida dos indivíduos com as metas organizacionais.

De forma consolidada, a análise da hipótese H<sub>6</sub> permite concluir que a principal evidência com relação às recompensas não-financeiras, quando agregadas as quatro dimensões, é que, com relação às associadas ao trabalho, os empregados exibiram sentimento de satisfação significativamente maior do que aquelas associadas ao desempenho. Pela natureza intrínseca, a empresa praticamente não pode prover estas últimas diretamente aos empregados;

apenas criar ambientes férteis para satisfazer as necessidades internas de auto-estima, auto-realização e crescimento que atuarão na força motivacional para o desempenho.

Por serem as recompensas não-financeiras associadas ao trabalho, mais aparentes e visíveis, provavelmente a empresa as provê com maior facilidade, refletindo-se nos sentimentos de satisfação mais elevados. Entretanto, pelo potencial motivacional, as recompensas não-financeiras associadas ao desempenho podem exercer papel preponderante na efetividade organizacional, principalmente quando existe visibilidade na conexão entre recompensa e desempenho.

### 5.2.3 - Recompensas não-financeiras associadas à afiliação

#### a) Relacionamento interpessoal

Na classificação geral das médias do grau de importância atribuído às recompensas financeiras e não-financeiras, o relacionamento interpessoal aparece como a mais relevante. Naturalmente, esta evidência carece de uma comprovação estatística de significância, mas pode ser um forte indicador da valência do relacionamento interpessoal como fonte de recompensa. Os resultados estatísticos evidenciaram que os executivos atuando há mais

tempo no mesmo cargo, tendem a atribuir maior importância ao ambiente amistoso de trabalho, provavelmente pela própria interação grupal e identidade com a empresa.

No tocante ao sentimento de satisfação, o estudo identificou que é homogêneo, não apresentando diferenças significativas no cruzamento com as variáveis demográficas. O valor da média (4,8) sugere que os executivos poderiam obter maior recompensa não-financeira como fruto de melhorias no relacionamento interpessoal, principalmente considerando a força de atratividade desta recompensa. Neste sentido, ressalta-se a importância de avaliar as habilidades humanas e não apenas a competência técnica de pessoas que exercerão cargos de liderança, devido à responsabilidade primária que as chefias assumem na concretização de uma relação de emprego equilibrada.

#### b) Símbolos de status

Os resultados descritivos do estudo indicaram que, dentre todas as recompensas não-financeiras, é a menos importante para os executivos. Embora sem o suporte estatístico, este achado é relevante para se concluir que nítidas diferenças de status não são fortemente valorizadas pelos executivos. Este elemento é fundamental para criar uma organização mais participativa, igualitária e flexível. O fundamento desta lógica é que grandes diferenças entre pessoas em uma organização altamente

participativa são incongruentes com seu estilo de gestão e estrutura organizacional, podendo, com isso, até ser contraprodutivas.

Os resultados quanto à satisfação indicaram que os executivos, independentemente de suas características pessoais, apresentaram valor médio relativamente baixo. Contudo, este aspecto não parece ser crítico, considerando a baixa força de atratividade desta recompensa, em relação a outras.

c) Programa de treinamento e desenvolvimento

O estudo identificou que, quanto mais tempo de cargo, essa recompensa não-financeira, tende a ser mais importante, provavelmente por necessidade de atualização na área de atuação profissional e, ainda, para o desenvolvimento de habilidades gerenciais. Considerando que 73,6% dos executivos estão atuando no máximo até três anos, conclui-se que o "programa de treinamento e desenvolvimento" é valorizado por uma parcela reduzida de empregados que, por contingências diversas, permanecem mais tempo no cargo. Provavelmente, eles devem visualizar reduzida perspectiva de crescimento, e é nestas circunstâncias que o treinamento em competência técnica e gerencial pode contribuir para elevar sentimentos intrínsecos de progresso.

Quanto ao sentimento de satisfação, os respon-

pondentes exibiram valor médio baixo (4,1) relativamente a outras recompensas. Os executivos percebem que os programas de treinamento/desenvolvimento oferecidos pela empresa são apenas parcialmente suficientes para o seu aperfeiçoamento e melhoria do desempenho, bem como para a capacitação gerencial requerida para a função atual. Os gerentes demonstraram maior satisfação quanto a esses aspectos, seguidos dos chefes de departamento e coordenadores, requerendo, provavelmente, reavaliação do programa para as duas últimas categorias.

#### d) Participação nas decisões

Da constatação de que executivos com mais tempo no cargo tendem a conferir maior relevância à participação nas decisões, conclui-se que, para a maioria absoluta que está atuando há menos de três anos no cargo, esta recompensa parece não ser muito valorizada. Entretanto, para uma parcela reduzida, que exerce a atual função há mais tempo, a importância da recompensa tende a ser maior, devendo, portanto, ser estimulada.

Outro aspecto observado refere-se à satisfação, verificando-se que gerentes apresentaram valores médios significativamente mais elevados, comparativamente aos chefes de departamento e coordenadores. Estes dados podem revelar uma tendência de maior centralização das decisões para níveis inferiores, constatação já evidenciada

na análise do "uso pleno do potencial e capacidade".

De uma forma geral, pelos resultados obtidos na hipótese H<sub>6</sub>, conclui-se que não há diferença na média do sentimento de satisfação das recompensas não-financeiras associadas à afiliação e ao desempenho, a nível agregado, sentindo-se os empregados igualmente recompensados.

Em vista dos resultados obtidos, pode-se concluir que recompensas associadas à afiliação poderiam ser estimuladas para executivos que se encontram em posições terminais e para coordenadores e chefes de departamento que evidenciaram menor sentimento de satisfação. Convém, todavia, ressaltar, que a afiliação, recompensa oferecida a todos os empregados ou para grupos ocupacionais específicos, assegura, precipuamente, permanência do indivíduo na organização. Pode, ainda, ter algum reflexo sobre desempenho, mediante a elevação da capacitação gerencial via programa de treinamento e desenvolvimento, ou, ainda, pela melhoria na eficiência e eficácia da tomada de decisão quando estimulada a participação.

Entretanto, com fundamentos na literatura, pode-se concluir que as recompensas não-financeiras, que realmente podem encorajar melhorias no desempenho, são as que atendem as necessidades internas de crescimento, auto-realização e outras associadas ao trabalho em si. Estes fatores constituem-se fontes preciosas de recompensas, principalmente quando há transparência e visibilidade na conexão recompensa/desempenho. Este potencial po-

deria ser utilizado para obter o comportamento desejado de grupos específicos para a realização das metas organizacionais.

Em suma, a coordenação entre recompensas financeiras e não-financeiras torna-se essencial para maximizar a eficácia dos sistemas salariais tradicionais, assim como para obter comportamento produtivo, criativo e inovador que contribua efetivamente para a congruência entre as metas individuais e organizacionais. É um grande desafio a todos que na empresa exercem postos de liderança, pois cada executivo deve tornar-se um administrador de recompensas.

As conclusões e implicações apresentadas nos itens precedentes foram baseadas na análise dos resultados à luz da literatura. Entretanto, uma reflexão, desses resultados empíricos, por parte da empresa, considerando a especificidade em termos de valores, crenças e filosofia da empresa, poderá, provavelmente, enriquecer e dar maior validade às conclusões.

### 5.3 - Limitações do Estudo

O estudo de recompensas, tal como aqui proposto, para fornecer subsídios à elaboração de um sistema integrado de compensação, apresenta duas faces que, não obstante distintas, exigem completa interação para a otimização da compensação.

Concernente à recompensa financeira, o foco central de atenção foi a avaliação de alguns aspectos julgados fundamentais para uma análise crítica da importância e eficácia das práticas usuais de remuneração. Portanto, os resultados da pesquisa devem ser compreendidos por este prisma, para que as conclusões e implicações não se estendam além de seu verdadeiro alcance. Assim sendo, qualquer decisão acerca de políticas remuneratórias não deve prescindir de estudos exclusivos para tal fim.

Por outro lado, a escassez na literatura de estudos específicos sobre recompensas não-financeiras levou a selecionarem-se, em estudos de satisfação e, particularmente, nas teorias motivacionais, os aspectos com potencialidade de recompensa não-financeira. Entretanto, acredita-se que um diagnóstico preliminar junto à população poderia elucidar outras recompensas, até mais preciosas para os executivos, do que as aqui consideradas.

Além disso, cabe ressaltar que mudanças no ambiente interno e externo da empresa devem estimular novas análises, de modo a identificar se as conclusões apresen-



tadas permanecem válidas, pois, a princípio, estão limitadas a um contexto organizacional contaminado pelo clima, bem como pelas políticas e estratégias orientadoras do período considerado.

Como todo estudo de natureza comportamental, o uso de escalas de intensidade para apreender julgamentos e percepções constitui-se uma limitação metodológica peculiar, pois procura-se, através de instrumentos objetivos, padronizados e até rígidos, captar dados puramente subjetivos, difíceis de submeterem-se a avaliações, até pelo próprio respondente. Contudo, procurou-se minimizar os efeitos de tais restrições, através da elaboração de um instrumento de coleta de dados fidedigno e validado para a população objeto de análise. Soma-se a este procedimento, a escolha de ferramental estatístico específico à natureza dos dados, de forma a obter resultados mais confiáveis.

Finalmente, importa destacar, ainda, que o fato das recompensas não-financeiras serem pouco valorizadas e reconhecidas pelas organizações já é, por si, um fator limitante para a real compreensão das conclusões e implicações do estudo, exigindo uma dimensão conceitual mais ampliada de recompensa, e virtual mudanças no comportamento administrativo dos executivos, para o desenvolvimento de um ambiente organizacional favorável à abordagem integrada de compensação.

#### 5.4 - Direcionamento para Outras Pesquisas

O referencial teórico desenvolvido no estudo, bem como o modelo conceitual e a metodologia, constituíram base primária de subsídio para uma concepção integrada de compensação. De forma alguma explorou-se exaustivamente o tema, demonstrando, simplesmente, a complexidade e a amplitude que encerra o assunto. Assim sendo, requer-se o desenvolvimento de novos estudos, contribuindo com maior amplitude para a consecução dos objetivos propostos.

As próprias limitações, anteriormente elucidadas, também revelaram a necessidade de serem realizados novos estudos nos seguintes aspectos:

- uma ampliação do modelo conceitual, realizando-se pesquisas de campo aberto junto à população alvo, propiciaria detectar as recompensas não-financeiras mais valorizadas pelos diferentes grupos ocupacionais;

- a extensão desta pesquisa para os demais estratos hierárquicos da empresa permitiria obter um balanço global mais realístico acerca das recompensas não-financeiras valorizadas, e efetivamente auferidas pelos empregados;

- o desenvolvimento de pesquisas similares em outras empresas, replicando o mesmo instrumento de coleta de dados, propiciaria a possibilidade de maior e mais segura generalização das conclusões a nível da população

de executivos.

Espera-se que a realização deste estudo, apesar de suas restrições, possa contribuir efetivamente para o planejamento e desenvolvimento de sistemas de compensação integrados, bem como se constituir em estímulos para futuras pesquisas nesta área. Contudo, mesmo que o trabalho consiga apenas suscitar reflexão acerca da importância de formas não-financeiras de recompensas para a valorização do homem no trabalho, acredita-se, por si só, justificada sua razão.

**ANEXO**  
**INTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**

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

Prezado(a) Senhor(a):

Esta pesquisa objetiva fornecer subsídios à elaboração de um Sistema Integrado de Compensação para Executivos, com base em suas informações sobre nível de satisfação e importância atribuídos a alguns aspectos da situação de trabalho.

A natureza e o caráter desta pesquisa são essencialmente acadêmicos, devendo os resultados serem utilizados para elaboração da dissertação de mestrado a ser apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Para tanto, solicito sua colaboração no sentido de responder a este questionário indicando suas percepções sobre os aspectos nele considerados.

As informações obtidas serão tratadas com extremo sigilo, preservando-se o anonimato dos respondentes, sendo suas respostas utilizadas globalmente. De forma alguma haverá divulgação personalizada das informações.

Grata desde já pela sua importante participação, coloco-me à disposição no fone (0512) 22-1930 (POA), para quaisquer esclarecimentos adicionais que se fizerem necessários.

Atenciosamente.

---

Dra. Eda Conte Fernandes  
Orientadora

---

Darcy Mitiko Mori Hanashiro  
Mestranda PPGA



PROPOSIÇÕES	GRAU					
	DISCORDÂNCIA			CONCORDÂNCIA		
	1	2	3	4	5	6
6. O resultado de meu trabalho tem efeitos importantes sobre o de outras pessoas na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Meu trabalho permite um grau de criatividade que muito me apraz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Meu superior hierárquico fornece informações sobre meu desempenho em ocasiões oportunas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Existe reconhecimento por parte do meu superior em relação ao trabalho que realizo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Posso usar minha iniciativa pessoal ou julgamento para solucionar problemas pertinentes ao trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. É restrita a possibilidade que tenho de usar plenamente meu potencial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tenho possibilidade de fazer carreira na empresa, já que existem posições definidas que posso ocupar no futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. O clima de relacionamento interpessoal que mantenho com meus subordinados é agradável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Gozo de prestígio e status condizentes com o meu nível hierárquico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Os programas de treinamento/desenvolvimento oferecidos pela empresa são suficientes para o aperfeiçoamento do executivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Tenho oportunidade de participar na tomada das principais decisões que direta ou indiretamente referem-se a minha área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, confira se nenhuma resposta foi omitida.

BLOCO 2

Por favor, expresse a freqüência com que ocorrem as proposições abaixo, assinalando um "x" no número da escala a que corresponde sua resposta:

1       2       3       4       5       6  
 nunca   raramente   poucas vezes   algumas vezes   freqüentemente   sempre

PROPOSIÇÕES	FREQUENCIA					
	NUNCA			SEMPRE		
	1	2	3	4	5	6
1. Em situação de trabalho, percebo em meu superior hierárquico, habilidade de relacionamento com outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tenho possibilidade de usar minha criatividade e espírito inovador em meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Meu trabalho oferece oportunidades de uso pleno de habilidades e competências que possuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Recebo de pares e superiores "feedback" sobre minha performance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. O que faço em meu trabalho contribui efetivamente para os resultados globais da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Percebo que meu salário é adequado às contribuições que faço à empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Posso agir com liberdade e independência no planejamento e organização do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Os programas de treinamento e desenvolvimento contribuem para que eu possa melhorar meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



PROPOSIÇÕES	FREQUÊNCIA					
	NUNCA ←			→ SEMPRE		
	1	2	3	4	5	6
9. O programa de benefícios é flexível de forma a atender as especificidades individuais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Meu superior possibilita um relacionamento interpessoal altamente favorável, estimulando meu envolvimento com o trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. O status do executivo na empresa expressa um símbolo de autoridade, facilitando o desempenho de sua função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Sou consultado e participo das decisões tomadas em instâncias superiores no que diz respeito a minha área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Percebo compatibilidade entre meu salário e o de profissionais de outras empresas em funções semelhantes à minha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. É proporcionada mobilidade de ascensão na empresa para as diferentes funções executivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A alta administração dá suficiente reconhecimento quando desempenho bem meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Percebo equidade salarial dentro da empresa e nas diferentes funções em níveis similares de atribuições.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, confira se nenhuma resposta foi omitida.



PROPOSIÇÕES	VERDADEIRA					
	← NÃO			→ SIM		
	1	2	3	4	5	6
7. Tenho dificuldades em saber se estou fazendo meu trabalho bem ou mal, pois não recebo informações sobre meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A empresa mantém os salários dos executivos à nível do mercado de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. O cargo me proporciona sentimentos de auto-realização, por usar minhas potencialidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. O programa de benefícios da empresa é amplo e complementa substancialmente o salário do executivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. O produto de meu trabalho contribui de forma efetiva nos resultados globais da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. A competência de tomada de decisão do meu superior imediato facilita minha atuação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Freqüentemente recebo reconhecimento por parte dos subordinados em relação ao meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tenho total liberdade de ação e decisão em todos os aspectos concernentes ao meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O salário que percebo está aquém do que deveria ganhar considerando atributos profissionais que possuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. O cargo que ocupo permite-me aplicar talentos pessoais para desenvolver trabalhos criativos e inovadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, confira se nenhuma resposta foi omitida.







1. Idade: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> anos		2. Sexo: Feminino <input type="checkbox"/> 1 Masculino <input type="checkbox"/> 2	
3. Nível de escolaridade:			
. 2º grau incompleto <input type="checkbox"/> 1		. superior completo <input type="checkbox"/> 4	
. 2º grau completo <input type="checkbox"/> 2		. pós-graduação <input type="checkbox"/> 5	
. superior incompleto <input type="checkbox"/> 3		( _____ )	
especificar			
4. Área de formação:			
. Engenharia <input type="checkbox"/> 1		. Contabilidade <input type="checkbox"/> 4	
. Adm. de Empresas <input type="checkbox"/> 2		. Direito <input type="checkbox"/> 5	
. Economia <input type="checkbox"/> 3		. Outra <input type="checkbox"/> 6	
( _____ )			
especificar			
5. Nível hierárquico:			
Gerente <input type="checkbox"/> 1		Chefe de Departamento <input type="checkbox"/> 2	
Coordenador <input type="checkbox"/> 3			
6. Área de atuação na empresa:			
. Relações Industriais <input type="checkbox"/> 1			
. Processamento de Dados <input type="checkbox"/> 2			
. Comercial <input type="checkbox"/> 3			
(MKT/Exportação/Vendas)			
. Financeira <input type="checkbox"/> 4			
(Finanças/Control./Custos)			
. Industrial <input type="checkbox"/> 5			
(Qualidade/Produção/Expl./Manutenção)			
. Outra <input type="checkbox"/> 6			
( _____ )			
especificar			
7. Tempo de empresa: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> anos		Tempo no cargo atual: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> anos	
9. Salário mensal em OTNs: considere o salário base de julho/88 e divida-o por Cz\$ 1.598,26 (OTN de julho/88).			
Até 120 <input type="checkbox"/> 1		De 221 a 270 <input type="checkbox"/> 4	
De 121 a 170 <input type="checkbox"/> 2		De 271 a 320 <input type="checkbox"/> 5	
De 171 a 220 <input type="checkbox"/> 3		Acima de 321 <input type="checkbox"/> 6	

Por favor, confira se nenhuma resposta foi omitida, pois qualquer quesito não respondido invalidará o questionário. Obrigada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J.S. **Inequity in social exchange in organizational behavior and management: a contingency approach.** Chicago, St. Clair, 1977.
- \_\_\_\_\_. Wage inequities, productivity and work quality. **Industrial Relations**, Berkeley, 3(1):9-16, oct. 1963.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Administração salarial e aspectos comportamentais em instituições de pesquisa e desenvolvimento.** São Paulo, FEA/USP, 1982. (Tese de Doutorado).
- ANDREWS, I.R. & HENRY, Mildred M. Management attitudes toward pay. **Industrial Relations**, Berkeley, 3(1):29-39, oct., 1963.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução.** São Paulo, 1980. 270 p.
- ARGYRIS, Cris. **Personalidade e organização.** Rio de Janeiro, Renes, 1969. 269 p.
- BÉLANGER, Laurant et alii. **Gestion des ressources humaines; une approche globale et intégrée.** Québec, Gaëtan Morin, 1984. 419 p.
- BELCHER, David W. **Wage and salary administration.** New Jersey, Prentice-Hall, 1962.
- \_\_\_\_\_. **Compensation administration.** New Jersey, Prentice-Hall, 1974. 605 p.
- \_\_\_\_\_. Pay equity or pay fairness. **Compensation Review**, New York, Second quarter: 31-7, 1979.
- BELCHER, D.W. & ATCHISON, J.J. Equity theory and compensation policy. **Personnel Administration**, S.l.: 22-23, july/aug., 1970.
- BERGERON, J.L. La qualité de vie au travail: de quoi parle-t-on exactement? **Revue du Commerce**. S.l.(1): jan., 1982.

- BOISVERT, Maurice. **La qualité de la vie au travail.** Montréal, Agence d'Arc, 1980.
- BOOG, Gustavo G. Motivação (e desmotivação) do executivo brasileiro. **Informação Profissional RH**, Curitiba, 3 (8):22-4, 1984.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Administração por objetivos: uma abordagem sócio-técnica.** Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, São Paulo, McGraw-Hill, 1977. 191 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teorial geral da administração.** São Paulo, McGraw-Hill, 1983. 617 p.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** São Paulo, Atlas, 1985. 377 p.
- CODA, Roberto. **Características da estrutura de salários e satisfação salarial em instituição de pesquisa.** São Paulo, FEA/USP, 1980. (Tese de Mestrado). 138 p.
- CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, s. l., 16(3):297-334, sept., 1951.
- DAVIS, Louis E. Toward a theory of job design. **The Journal of Industrial engineering**. S.l., 8(5):305-39, sept./oct., 1957.
- DEWES, Fernando. Determinantes da motivação para o trabalho: um instrumento para sua identificação. **Executivo**, Porto Alegre, 11(1):34-48, jan./jul., 1985.
- DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho.** São Paulo, Pioneira, 1981. 451 p.
- FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal**, São Paulo, Atlas, 1980. v.2.
- GLUECK, Willian F. **Personnel: a diagnostic approach.** Texas, Business, 1978. 833 p.
- GORDON, Judith. **A diagnostic approach to organizational behavior.** Boston, Allyn and Bacon, 1983. 702 p.
- GREENE, C.N. The satisfaction - performance controversy. **Business Horizons**, S.l., 15:31-41, oct., 1972.
- HAIRE, Mason et alii. Psychological research on pay: an overview. **Industrial Relations**, Berkeley, 3(1): 3-8, oct., 1963.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea.** São Paulo, McGraw-Hill, 1983. 494 p.

- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores.** São Paulo, EPU, 1986. 428 p.
- HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, 46(1):2-12, jan./feb., 1968.
- HERZBERG, F. et alii. **The motivation to work.** New York, John Wiley, 1959. 157 p.
- HOUSE, R.J. & WIGDOR, L.A. Herzberg's dual factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism. **Personnel Psychology**. S. l., 20:369-90, 1967.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo, Atlas, 1976. 551 p.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais.** São Paulo, EPU, 1980. 378 p.
- KRAUSZ, Moshe. A new approach to studying worker job preference. **Industrial Relations**, Berkeley, 17(1): 91-5, feb., 1978.
- LAUFER, J. et alii. **Monsieur personnel et les développement des hommes.** Paris, Flammarion, 1978. 371 p.
- LAWLER III, Edward E. **Pay and organization development.** Addison-Wesley, 1981.
- LAWLER III, Edward E. & PORTER, Lyman W. Perceptions regarding management compensation. **Industrial Relations**, Berkeley, 3(1):41-9, oct., 1963.
- \_\_\_\_\_. The effect of performance on job satisfaction. **Industrial Relations**, Berkeley, 7(1):20-8, oct., 1967.
- LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo, Atlas, 1979. 407 p.
- LUPTON, Tom & BOWEY, Angela M. **Administração salarial.** São Paulo, Melhoramentos, USP, 1978. 220 p.
- MARCH, James G. & SIMON, Herbert. **A teoria das organizações.** Rio de Janeiro, FGV, 1981. 353 p.
- MARCONI, Marina A. & LAKATOS, Eva. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo, Atlas, 1982. 205 p.
- MARTINS, Gilberto de A. **Administração de recompensas e a equidade salarial nas instituições de pesquisa.** São Paulo, FEA/USP, 1980. (Tese de Mestrado). 179 p.

- MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** New York, Harper & Row, 1970. 411 p.
- McCLELLAND, David C. Achievement motivation can be developed. **Harvard Business Review**, Boston, 43(6):6-16, nov./dec., 1965.
- MILBOURN Jr., Gene. The relationship of money and motivation. **Compensation Review**, New York, 12(2):33-44, Second Quarter, 1980.
- MOTTA, Paulo Roberto & CARAVANTES, Geraldo R. **Planejamento organizacional.** Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979. 247 p.
- NASH, Allan & CARROL, Stephen. **The management of compensation.** S.l., Monterey Brooks Cole, 1975.
- NEALEY, Stanley M. Pay and benefit preference. **Industrial Relations**, Berkeley, 3(1):17-28, oct., 1963.
- ORGAN, D.W. Reappraisal and reinterpretation of the satisfaction - causes - performance hypothesis. **The Academy of Management Review**, Amherst, 2(1):46-53, jan., 1977.
- PERROW, Charles. **Complex organizations: a critical essay.** S.l., Scott, Foresman, 1979. 248 p.
- SALDANHA, Genuino da S. **Manual de pessoal.** Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979. 148 p.
- SALTER, Malcolm S. What is fair pay for the executive? **Harvard Business Review**, Boston, 50(3):6-13, may/june, 1972.
- SBRAGIA, Roberto & MAXIMIANO, A.C. Amaru. Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, USP, 15(1):7-17, jan./mar. 1980.
- SCHNEIER, C.E. & BEATTY, R.W. **Personnel administration today: readings and commentary.** Addison-Wesley, 1978.
- SCHWAB, Donald P. & CUMMINGS, Larry L. Theories of performance and satisfaction: a review. **Industrial Relations**, Berkeley, 9(4):408-30, oct., 1970.
- SEKIOU, Lakhdar & BLONDIN, Louise. **Gestion du personnel.** Montréal, 4 Linc., 1984. 568 p.
- SELLTIZ, E. et alii. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo, EPU, 1987. v.2.

- SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica.** São Paulo, McGraw-Hill, 1975. 350 p.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica.** São Paulo, Atlas, 1970. 134 p.
- TOLEDO, Flávio. **Recursos humanos: crise e mudanças.** São Paulo, Atlas, 1986. 110 p.
- TRIPODI, Tony et alii. **Análise da pesquisa social.** Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1981. 337 p.
- VIANNA, Heraldo Marelin. **Testes em educação.** São Paulo, IBRASA, Rio de Janeiro, FENAME, 1976. 220 p.
- VROOM, Victor H. **Work and motivation.** New York, John Willey, 1964.
- WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, 15(1):11-21, 1973.
- WEITZEL, Willian et alii. Predicting pay satisfaction from nonpay work variables. **Industrial Relations**, Berkeley, 16(3):323-34, oct., 1977.
- WERTHER Jr., William B. & DAVIS, Keith. **Administração de recursos humanos.** São Paulo McGraw-Hill, 1983. 499 p.
- ZIMPECK, Beverly G. **Administração de salários.** Rio de Janeiro, CEPLON, 1981. 322 p.