

ÁREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS

TÍTULO: ANÁLISE DA APRECIÇÃO DOS FORMANDOS EM ADMINISTRAÇÃO PELOS MECANISMOS DE VALORIZAÇÃO DE PESSOAS UTILIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES

AUTORES

LUIZ ALBERTO MARCONDES HOMEN DE MELLO E CASTRO

Universidade de São Paulo
castrofea@yahoo.com.br

JOEL SOUZA DUTRA

Universidade de São Paulo
jdutoa@usp.br

OTÁVIO CALIXTO LOPES GOMES

Universidade de São Paulo
otavioalexto@yahoo.com.br

LUCAS FERRARONI

Universidade de São Paulo
lucas_ferraroni@yahoo.com.br

Resumo

Nesta pesquisa, procurou-se levantar as formas de valorização de pessoas mais apreciadas pelos formandos em Administração e relacioná-las com algumas teorias da motivação que tratem do assunto. Tais aspectos afetam as organizações, principalmente as fornecedoras de serviço, pois, elas dependem do empenho e do envolvimento das pessoas que a influenciam, o que as obriga a satisfazer e reconhecer adequadamente os seus membros, a fim de que eles realizem uma entrega cada vez maior e agreguem mais valor para a empresa. A proposta teórica apresentada abrange sete formas de valorização de pessoas: pecuniária, identidade/justiça, conteúdo do trabalho desenvolvido, interação social e clima, condições de trabalho, benefícios para si (exceto pecuniários) e para os outros/estima; e quatro teorias de motivação relacionadas com valorização de pessoas: hierarquia das necessidades, teoria de dois fatores, teoria ERG e das necessidades de McClelland. Os resultados encontrados demonstram que as pessoas fornecem mais importância e estão mais motivadas, com a satisfação de fatores intrínsecos ao trabalho, como desenvolvimento e reconhecimento, do que com os extrínsecos, como remuneração e amizade.

Palavras-chave: Valorização, Motivação, Remuneração.

Abstract

In this research, it tried to discover the people appreciation ways more appreciated for the bachelors of Business course and link them with some motivation theories related with the subject. Such aspects affect the companies, mainly the service providers, because, they depend of the pledge and the involvement of the people who influence them, what force them to satisfact and recognize appropriately their members, so that they do a delivery each time better and aggregate more value to the company. The theoretical proposal presented include seven people appreciation ways: financial, identity/justice, content of the task carried out, social interaction and company's environment,

labour conditions, benefits to himself/herself (except financials) and to the others/esteem; and four motivation theories related with people appreciation: need hierarchy, dual-factor theory, ERG theory and McClelland need theory. The results show that people give more importance and they are more motivated with the satisfaction of labour intrinsic factors, as personal development and recognition, than with the extrinsic factors, as remuneration and friendship.

Key-words: Appreciation, Motivation, Remuneration.

1. Introdução

Na era moderna, com o desenvolvimento tecnológico, alguns movimentos no mundo dos negócios alteraram profundamente as relações trabalhistas e, especialmente, o conceito da valorização do trabalho.

Mudanças como a maior adoção de robôs e a globalização, criaram uma competição mundial pelas vagas de trabalho disponíveis, substituíram grande parte do trabalho humano, aumentando o desemprego, degradaram a qualidade do trabalho e aumentaram o poder de barganha dos proprietários dos meios de produção, que passaram a exigir maior eficiência dos seus empregados, por meio da submissão deles ao ritmo das máquinas e da adoção de novos conceitos como horizontalização e reengenharia.

Adicionando-se a esse cenário, demandas e pressões sociais alteraram-se no tempo e os funcionários não se interessam mais por uma empresa apenas pela remuneração pecuniária que ela oferece, mas cada vez mais outros aspectos, como o ambiente, a capacidade de crescimento e as tarefas desenvolvidas na companhia, têm sido considerados os principais motivadores no momento de decisão sobre em qual empresa trabalhar.

Observando essa tendência, o principal objetivo dessa pesquisa é levantar as formas de valorização de pessoas mais apreciadas pelos formandos do curso de Administração e relacioná-las com algumas teorias da motivação que tratam do assunto.

Para o alcance desse objetivo central, foram definidos alguns objetivos específicos: aprofundar os conhecimentos sobre as formas de valorização de pessoas praticadas pelo mercado de trabalho; aprofundar os conhecimentos sobre algumas teorias de motivação que se relacionem com valorização de pessoas; realizar o levantamento de opinião junto aos formandos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), em relação à apreciação deles às formas de valorização de pessoas pesquisadas; realizar a análise das respostas e o relacionamento delas com as teorias de motivação pesquisadas.

Com os resultados deste trabalho, espera-se poder contribuir com o meio empresarial fornecendo conhecimentos sobre como projetar a sua política de valorização dos membros, a fim de tê-los motivados e comprometidos com a empresa, ou seja, deseja-se auxiliar no alinhamento entre a visão dos proprietários e dos seus subordinados sobre as melhores formas de remuneração. Ademais, essa pesquisa irá complementar outros trabalhos que focam o conteúdo dos cargos nas empresas, como o as pesquisas sobre as melhores empresas para trabalhar.

2. Valorização de Pessoas em Ambientes Organizacionais

De forma simplória está se tratando valorização de pessoas em ambientes organizacionais, neste presente estudo, como o ato de a empresa atribuir ou aumentar um valor ao seu funcionário como contrapartida à atividade produtiva desenvolvida por ele. Os meios utilizados para este ato de aumento ou atribuição de valor aos indivíduos seriam as recompensas, que em no trabalho estão divididas, assim como em Hipólito (2004) em pecuniária, identidade/justiça, conteúdo do trabalho desenvolvido, interação social/clima organizacional, estrutura organizacional, conciliação entre o funcionário e a empresa, e bem para os outros/estima.

As recompensas, como já implícito nas divisões propostas, podem ser encaradas tanto como recursos tangíveis quanto como intangíveis transferidos da empresa aos empregados que visam o “atendimento das expectativas e necessidades das pessoas” (DUTRA, 2002).

A valorização de pessoas vem sendo muito discutida atualmente, pois se aumentou a crença de que políticas bem estruturadas de valorização do pessoal levam a níveis de satisfação superiores que, por sua vez, motivam o trabalhador e o levam a ter um aumento da qualidade de vida no trabalho, elementos que geram profundos efeitos na produtividade do

funcionário e conseqüentemente geram efeitos na receita da corporação; porém, segundo Dutra (2002), a valorização de pessoas é hoje a questão mais delicada na gestão de pessoas, pois, há muitos riscos e implicações envolvidas com este tema e que as empresas atuais receiam em enfrentar, além disso, não há unidade e nem clareza quanto ao critério que deve ser utilizado para diferenciar as pessoas e desta forma determinar uma maneira como a recompensa deve ser distribuída.

Este trabalho pretende ser mais um meio de contribuir para essa discussão acerca da valorização de pessoas, mas partindo do ponto de vista de como as pessoas enxergam as diversas formas de valorização e que importância atribuem a cada uma delas, ou seja, estar-se-á analisando a valorização, não sobre o ponto de vista organizacional, mas sobre o ponto de vista do funcionário ou futuro funcionário das organizações.

3. Formas de Valorização

A partir da segunda metade dos anos 90 até atualmente, uma maior consolidação da importância da Gestão de pessoas com destaque, sobretudo, para seu potencial em contribuir para um aumento da capacidade competitiva das empresas vem se consolidando e se mostrando cada vez de maior importância.

Nessa época marcada por globalização, dinamismo e mudanças ocorrendo constante e rapidamente, algumas características particulares podem ser observadas:

- Na relação do homem com o trabalho, o sucesso organizacional passou a ser muito mais associado ao atendimento dos múltiplos *stakeholders* (acionistas, empregados, consumidores, sociedade) e os interesses da organização e dos profissionais não mais sendo vistos como conflitantes, com ambas as partes procurando conciliar objetivos e maximizar a troca.
- Nas características organizacionais, a estratégia das empresas que até então era vista como relativamente estável assume também um caráter de temporalidade; a atuação do executivo de Gestão de Pessoas na formulação de estratégias organizacionais ganha importância e há uma intensificação na crença da importância das pessoas como vantagem competitiva, no reforço do papel do gerente como gestor de pessoas e na atuação estratégica de gestão de pessoas.
- No papel e características da atuação da Administração e da Gestão de Pessoas cada vez mais há uma busca em aperfeiçoar o entrosamento entre necessidades e anseios dos profissionais e da organização; e a atuação do profissional de Gestão de Pessoas orientada tanto para o curto quanto para o longo prazo, assumindo um papel ativo na definição de estratégia passa a ser mais valorizada.
- No debate sobre recompensas e valorização, percebe-se a necessidade de integração entre remuneração e demais decisões de Gestão de Pessoas exigindo uma redução na distância entre esta prática – normalmente mais conservadora – e aquelas definidas para os demais processos da área; percebe-se também uma expansão, embora tímida, do conceito de competências para parametrizar decisões de remuneração e recompensas; observa-se uma orientação para resultados de longo prazo, expansão da parcela variável no composto remuneratório, aproximação entre valor desembolsado pela empresa e percebido pelo profissional (benefícios flexíveis) e valorização de aspectos não pecuniários na administração das recompensas (oportunidades de desenvolvimento, autonomia e liberdade no trabalho e desenvolvimento do orgulho em se trabalhar na organização).

Dado este panorama geral e algumas das tendências que podem ser observadas, são definidas a seguir as formas de valorização geralmente mais adotadas.

3.1. Pecuniária

A valorização pecuniária diz respeito à contrapartida econômica e/ ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa e “traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para a empresa e seu status profissional para o mercado” (DUTRA, 2002). A remuneração pode ser dividida de várias formas e há diversas definições de diferentes autores para classificá-la, sendo que é apresentada dividida, por Lawler (1990) e Wood e Picarelli (1999), em quatro categorias:

- Remuneração básica: é a remuneração recebida pelas pessoas em troca de seu trabalho. Geralmente, é uma remuneração fixa e pode ser determinada com base no cargo exercido pela pessoa, nas habilidades requeridas e possuídas ou nas competências exigidas e entregues pela pessoa.
- Remuneração por senioridade: é a remuneração recebida pelo tempo de experiência ou por tempo de dedicação a empresa. Esta forma de remuneração é ainda comum e normalmente se traduz em adicionais percentuais ao salário em função do tempo de dedicação da pessoa à empresa. Não é muito adequada por premiar permanência e não estimular desenvolvimento. Seu uso no mercado está em acentuado declínio.
- Remuneração por *performance*: é a remuneração que procura premiar os resultados apresentados pelas pessoas e pela empresa ou negócio. Normalmente é uma remuneração variável vinculada a metas de resultado individual, por equipe e/ou por negócio/empresa. Esta remuneração é transferida para a pessoa mediante prêmios/comissões, participação nos ganhos e lucros, participação acionária.
- Remuneração indireta: é a remuneração apresentada na forma de benefícios, serviços ou facilidades oferecidas pela empresa ao empregado. A remuneração indireta pode ser constituída de benefícios legais estabelecidos por lei ou acordo sindical, geralmente abrangendo de forma indistinta todos os empregados, benefícios discricionários - estabelecidos pela empresa para cobrir expectativas específicas dos empregados ou de grupos de empregados, geralmente definidos em função de necessidades impostas pela localidade, pelas características de grupos ocupacionais, ou para destacar determinados grupos, normalmente o grupo vinculado à gestão da empresa/ negócio.

Segundo Dutra (2002), a remuneração se relaciona ao tipo de contribuição da pessoa para a empresa. Algumas formas de remuneração e quais os processos utilizados para que sejam estas definidas serão melhores explicitadas.

3.1.1. Remuneração Fixa

“É por meio da remuneração fixa que as pessoas conseguem enxergar sua posição relativa na empresa e no mercado de trabalho. Normalmente, esse tipo de remuneração reflete a equidade interna e externa” (DUTRA, 2002).

A determinação da remuneração fixa deve ser cuidadosa e levar em conta diversos aspectos, pois constitui um importante fator de comparação para os empregados em relação a seu valor para empresa e com o mercado de trabalho. A forma mais tradicional de estabelecer a remuneração fixa está ligada às tarefas e à posição ocupada pela pessoa na empresa, ou então à função de complexidade nos vários eixos de carreira da empresa, embora também existam parâmetros para estabelecimento com foco na pessoa, sugerindo a adoção do conceito de competências para remunerar profissionais em posições técnicas, de análise e gerenciais, sendo que as competências são definidas como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam uma alta *performance*” (HIPÓLITO, 2001).

Neste tipo de análise para remuneração, portanto, define-se o salário com base nas habilidades e isto constitui uma limitação, por haver o perigo de não reconhecimento da contribuição/entrega da pessoa para a organização, não havendo equilíbrio entre a recompensa da organização e o que se obtém em troca. O que se pode observar é que algumas empresas adotam um *mix* entre estes dois métodos, embora o mais utilizado e que se mostra como a base principal da formulação da remuneração fixa ainda seja a análise do cargo, com os seguintes passos: “caracterização e análise dos cargos existentes na empresa; definição da forma de diferenciar os cargos na empresa; estabelecimento do valor a ser pago para os diferentes cargos, observando a importância relativa dos cargos dentro da empresa e em relação ao mercado” (DUTRA, 2002).

3.1.2. Remuneração Variável

A remuneração variável está associada à recompensa por *performance*/ desempenho em geral e pode ser classificada de diferentes formas: comissão sobre vendas, participação nos ganhos/ lucros (ligada ao alcance de metas pré-determinadas entre a empresa e os trabalhadores), participação acionária (distribuição de ações da empresa em função de resultados obtidos em determinados períodos).

Dois fatores principais devem ser levados em conta para a prática da remuneração variável: a origem do dinheiro a ser distribuído e a forma de distribuição, ambos os fatores devem ser discutidos entre os acionistas e a administração da empresa. O intuito da remuneração variável é estimular e premiar o alcance de maior lucratividade ou de melhoria em processos da organização e deve ser definida claramente também para os trabalhadores. Também é observável que este tipo de remuneração se dá com base em desempenho da empresa/ negócio e das equipes ou áreas, por ser difícil mensurar individualmente resultados, a não ser em áreas específicas (vendedores, gerentes de banco, etc).

3.1.3. Benefícios

Os pacotes de benefícios buscam atender as necessidades que possibilitem uma vida fora do trabalho mais gerenciável e segura. Pressupõe que as pessoas “prezam em suas vidas por segurança e que, ao tirarem dos profissionais a preocupação com aspectos como saúde, aposentadoria, dentre outros, as organizações estarão possibilitando aos indivíduos que se dediquem de forma plena ao trabalho” (HIPÓLITO, 2004).

De acordo com Chiavenato (1989), os benefícios podem ser classificados em sua natureza por: assistenciais, que visam prover o empregado e sua família de segurança e suporte para casos imprevistos (por exemplo, assistência médica, assistência financeira, suplemento de aposentadoria etc); recreativos, que procuram proporcionar para o empregado e sua família lazer, diversão e estímulo para produção cultural (por exemplo, clube, promoções e concursos culturais, colônia de férias etc); serviços, que proporcionam para o empregado e sua família serviços e facilidades para melhorar sua qualidade de vida (como restaurante, estacionamento, comunicação etc).

3.2. Identidade/ Justiça

Esta forma de valorização está relacionada à percepção da pessoa de que está sendo tratada e avaliada, pela organização, com critérios transparentes, justos, mensuráveis, coerentes e consistentes. É explicitada pela percepção da pessoa em atuar em uma organização: com elevados padrões éticos; com um ambiente diversificado, criterioso para os profissionais, com regras bem definidas, com decisões que sejam tomadas de forma consensuais e de forma participativa; com orientação para a responsabilidade social e ambiental; com propósitos e valores semelhantes aos dos empregados; e que torne possível

para o empregado compreender a importância que o trabalho tem para a missão da organização e como se relaciona com outros trabalhos nela exercidos.

3.3. Conteúdo do Trabalho Desenvolvido

Esse tipo de valorização se relaciona à “oportunidade de encontrar desafios, de continuamente realizar trabalhos melhores e de enfrentar uma certa variabilidade que exija mobilização de seus conhecimentos e habilidades” (HIPÓLITO, 2004).

É explicitada pela percepção de que na organização há a possibilidade de realizar um trabalho orientado mais para a qualidade do que para a quantidade realizada, exercer um trabalho desafiador e complexo, e realizar um trabalho bem estruturado.

3.4. Interação Social e Clima

Diz respeito à oportunidade de estabelecer relações de amizade na organização, estar em um ambiente que propicie ao profissional sentir-se membro de um grupo e de trabalhar em um time que tenha objetivos comuns, poder exercer liderança e/ ou influência sobre as outras pessoas, trabalhar em um ambiente com clima bom e em que seja estabelecido relacionamento cordial entre os profissionais, possibilitando uma maior informalidade, tornando a comunicação mais fácil e clara, e propiciar oportunidade de conhecer pessoas importantes.

3.5. Condições de Trabalho

A valorização através das condições de trabalho significa trabalhar em um ambiente “que proporcione oportunidade para desenvolver o trabalho com autonomia, ou seja, o grau em que o trabalho proporciona liberdade e independência” (HIPÓLITO, 2004).

Além disso, a organização deve oferecer condições plenas e uma estrutura adequada para a realização do trabalho da melhor maneira possível, maximizando assim a capacidade dos empregados.

Pode-se perceber esta valorização pelas condições de trabalho se há uma liderança competente, se o trabalho permite uma conciliação com projetos pessoais e profissionais, se há uma coerência entre objetivos organizacionais e normas internas, se não há excesso de pressão e carga de trabalho, se há flexibilidade de tempo e/ou autonomia na administração do tempo no trabalho.

3.6. Benefícios para si (exceto pecuniários)

Este tipo de valorização se relaciona aos aspectos diversos quanto à percepção da pessoa com relação ao seu trabalho e o benefício que este traz para ela, tanto para seu crescimento profissional quanto para seu desenvolvimento como cidadão. Isto ocorre se “o trabalho tem um significado a partir da compreensão do todo (seu início, meio e fim), dos resultados dele decorrentes e da percepção de sua responsabilidade em relação à obtenção de resultados tanto para a organização quanto para si” (HIPÓLITO, 2004). A pessoa exerce um trabalho que: proporciona um sentimento de contribuição, de propósito, de utilidade; oferece oportunidade de promoção e/ou desenvolvimento profissional na própria organização; aumenta a empregabilidade, a vivência profissional, desenvolva um sentimento de auto-estima e respeito; possibilite viagens, participação em congressos e eventos e representação da empresa externamente; permita aplicação de suas aptidões pessoais e de seus conhecimentos, permitindo assim que a pessoa faça o que ela gosta.

3.7. Benefícios para os outros/ Estima

Diz respeito à percepção de que a organização e o trabalho fazem bem para a sociedade, para sua família e torna, assim, o funcionário orgulhoso de trabalhar na organização.

Pode ser explicitada pela percepção de que a pessoa atua em uma organização que provoca impactos positivos na sociedade e que desenvolve um trabalho com valor social.

4. Teorias de Motivação Ligadas à Remuneração

Motivação “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2002).

O mesmo autor destaca que

para que a motivação seja estimulada, as pessoas devem perceber claramente uma ligação entre o seu desempenho e as recompensas recebidas. Caso essas recompensas sejam dadas em função de fatores não ligados ao desempenho – como tempo no cargo ocupado -, os funcionários provavelmente reduzirão seu desempenho.

Os incentivos grupais ou para toda a organização reforçam e estimulam os funcionários a sublimar suas metas pessoais em vista do interesse de seu departamento ou da empresa. Os incentivos para o desempenho de grupos são também uma extensão natural para aquelas organizações que procuram criar uma forte ética na equipe. Com as recompensas vinculadas ao desempenho da equipe, os funcionários fazem esforços extras para ajudar no sucesso de suas equipes.

Entre as diversas teorias que tentam explicar a motivação, a mais difundida é a da hierarquia das necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow, a qual estabelece a existência de uma hierarquia de cinco necessidades – fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização – dispostas em uma ordem de precedência na qual, à medida que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se dominante. As necessidades de baixo nível – fisiológicas e de segurança – são satisfeitas externamente. As necessidades de alto nível – sociais, estima e auto-realização – são satisfeitas internamente. Existem duas outras necessidades, cognitiva e estética, desenvolvidas por Maslow em estudos anteriores, mas que têm sido, normalmente, omitidas do modelo de hierarquia das necessidades e, assim, não há muita discussão sobre como eles relacionam-se com a realidade organizacional.

A teoria dos dois fatores, criada por Frederick Herzberg, estabelece que fatores intrínsecos estão associados à satisfação com o trabalho, enquanto fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação. Os fatores que levam à satisfação com o trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Fatores higiênicos são aqueles fatores – como política da empresa, administração, supervisão e remuneração – que, quando adequados, as pessoas não ficarão insatisfeitas. Se quiser motivar as pessoas para o trabalho, deve-se enfatizar nos fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, os fatores motivadores, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Estas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras (HOUSE & WIGDOR, 1975)

Em termos da teoria de dois fatores, Robbins (2002) destaca que o envolvimento dos funcionários pode oferecer a eles uma motivação intrínseca, aumentando as oportunidades de crescimento, responsabilidade e envolvimento com o trabalho em si. Da mesma forma, a oportunidade de tomar decisões e implementá-las, e poder observá-las funcionando, pode ajudar na satisfação das necessidades dos trabalhadores em termos de responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento e melhoria da auto-estima.

Já a teoria ERG, idealizada por Clayton Alderfer, estabelece a existência de três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento. O grupo da existência se refere aos nossos requisitos básicos, correspondentes às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. O segundo grupo se refere às nossas necessidades de relacionamento – desejo de manter relevantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido, e compara-se às

necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. Finalmente, entende-se por necessidades de crescimento – desejos intrínsecos de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características incluídas sob a auto-realização. (CASADO, 2002)

Por fim, a teoria das necessidades de McClelland enfoca, para explicar a motivação, três necessidades: realização, poder e associação. Necessidade de realização é a busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de luta pelo sucesso. Necessidade de poder é a necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente. Necessidade de associação é o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (ROBBINS, 2002).

5. Aspectos Metodológicos da Pesquisa

Essa pesquisa é um levantamento quantitativo e descritivo, pois tem como objetivo a descrição das características de determinada população, por meio do levantamento de dados junto às fontes primárias.

A população pesquisada é constituída pelos formandos do curso de administração de empresas da FEA-USP. A amostra utilizada tem uma representatividade percentual de aproximadamente 10% do universo pesquisado, a fim de ser considerada um recorte relevante para análise.

O intuito de se fazer a pesquisa junto a esse público deve-se ao fato do consentimento que a pesquisa, só teria resultado realmente válido para inferir conclusões, se os respondentes tivessem já uma boa noção do ambiente empresarial e de quais ferramentas podem ser utilizadas por parte de uma organização para promover-se a valorização de seu capital humano.

Os dados necessários para o levantamento da opinião dos alunos foram obtidos, em abordagens pessoais, utilizando-se um questionário totalmente fechado, adaptado do instrumento de coleta desenvolvido por Hipólito em sua tese de doutorado “*Recompensas em Organizações que atuam no Terceiro Setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores*”. Nele, enunciam-se diversas frases que descrevem características dos mais diversos mecanismos que podem ser utilizados dentro de uma empresa para promover a valorização de seu ativo humano, e pede-se ao indivíduo pesquisado para que atribuisse um número denotando a importância dada a cada uma destas características/mecanismos.

Essa adaptação do questionário utilizado por Hipólito foi realizada, pois, ele foi considerado muito extenso para o tipo de público e ambiente em que ocorreria a pesquisa. Assim, foram retiradas as perguntas sinônimas, ou seja, aquelas que abordavam um mesmo aspecto de um mecanismo de valorização de pessoas, assim como perguntas que abordavam um aspecto que não fosse central de um destes mecanismos; também houve a aglutinação de questões que foram consideradas complementares. Dessa forma, o número de questões para a presente pesquisa foi de 34, uma redução de 17 questões em relação às 51 questões do questionário base. Ao reduzir o número de questões também se preocupou em manter equivalente ao original o número de questões para cada tipo de mecanismos de valorização, para assim não deteriorarmos o método estatístico e a proporcionalidade utilizada no questionário base.

Para analisar as respostas foi realizada a divisão de todas as frases (características) em uma das sete formas de valorização. Assim, a valorização pecuniária é representada pelas frases 1, 4, 6, 17 e 33; a identidade/justiça pelas afirmações 3, 8, 10, 15, 16, 30, 31; a referente ao conteúdo de trabalho desenvolvido por meio das sentenças 26, 27, 28, 29; a valorização através da integração social/clima pelas frases 2, 14, 20, 24, 25 e 32; a por meio da melhora das condições do trabalho pelas afirmações 11, 12, 13, 19, 22, 23, 24; a valorização através de

benefícios para si mesmo é avaliada pelas sentenças 5, 9 e 18; e a via benefícios para os outros/estima pelas frases 7 e 21.

Como a avaliação em relação à opinião própria tende a possuir discrepâncias na ponderação, não havendo muito consenso sobre algumas afirmações, e o julgamento da opinião dos outros tende a ser menos polarizado e mais padronizado, optou-se por uma análise conjunta que possibilitasse uma minimização das diferenças e viabilizasse uma análise mais consistente.

6. A Apreciação dos Formandos da FEA/ USP pelos Mecanismos de Recompensa Utilizados nas Organizações para Promover a Valorização de Pessoas

Importância para a pessoa

Foram considerados de grande relevância aspectos que tivessem uma média acima de 3,5 e preferencialmente um baixo desvio-padrão, sendo que este critério segregava as 5 maiores médias dos demais aspectos. Foram considerados de relevância significativa ainda os aspectos que receberam médias de até no mínimo 3,32. Já os aspectos que receberam médias abaixo de 2,7 foram considerados de baixa relevância.

Importância para os outros

Foram considerados de grande relevância aspectos que tivessem uma média acima de 3,18 e preferencialmente um baixo desvio-padrão, sendo que este critério segregava as 5 maiores médias dos demais aspectos. Foram considerados de relevância significativa ainda os aspectos que receberam médias de até no mínimo 3. Já os aspectos que receberam médias abaixo de 2,54 foram considerados de baixa relevância.

Notações gerais

De modo geral observou-se que os aspectos que foram atribuídos como de maior importância possuem desvios-padrão baixos, de no máximo 0,65 (aproximadamente). Já com os aspectos que tiveram atribuições de menor importância, observou-se maiores desvios-padrão, oscilando em torno de 1 (aproximadamente). Notou-se também que na parte de importância para a própria pessoa os desvios-padrão em média são mais altos do que na parte de importância para os outros, o mesmo ocorre com as médias das notas e com a amplitude destas médias, a qual atinge aproximadamente 1,97 em comparação a 1,25 na parte de importância para os outros, isto nos demonstra que quando a avaliação é em relação à opinião própria tende a haver mais discrepâncias na avaliação, não havendo muito consenso sobre algumas afirmações, enquanto que ao avaliar a opinião dos outros, os entrevistados tenderam a fazer uma avaliação menos polarizada e mais padronizada.

6.1. Características da Amostra

Foi extraída uma amostra de 28 alunos, que devido a sua representatividade de aproximadamente 10%, foi considerada uma amostra relevante para análise.

Os dados colhidos desta amostra nos permitem constatar informações relevantes acerca da população pesquisada. Primeiramente, a grande maioria pertence ao sexo masculino (60,71%), possuem uma idade média de aproximadamente 24 anos e que 96,5% deles já possuíram ou possuem uma relação de trabalho com alguma instituição empresarial, o que demonstra o grau de conhecimento e maturidade que estes alunos têm em relação à realidade do mundo empresarial podendo fazer uma melhor análise dos mecanismos de recompensa utilizados por estas organizações, fator que era decisivo para que se efetuasse uma análise consistente do tema e que norteou a escolha por este perfil de alunos.

É grande também o percentual de alunos que possuem algum tipo de vínculo com empresas e organizações em geral, sendo estes um total de 82,14%, e impressiona o número de

alunos que já trabalham com carteira assinada, os quais constituem 46,43% do total, fatos que demonstram o suposto grau de conhecimento dos mecanismos de funcionamento das organizações dentro os quais se encontram os mecanismos de valorização.

6.2. Análise Referente à Valorização Pecuniária

Nas formas de valorização pecuniária notou-se que, na importância para a própria pessoa, os aspectos relativos a este tipo de valorização não são os mais destacados para o público pesquisado, apesar de o referente à “Compatibilidade entre sua remuneração e aquela aplicada para posições semelhantes em outras organizações” (frase 1) figurar entre os 10 com maior média (3,43) e ter baixo desvio-padrão (0,56).

O aspecto referente a “Participar de programa de remuneração variável que reconheça o desempenho” (frase 6) também teve uma média representativa de 3,21. Já os aspectos referentes a: “Receber da organização depósitos em plano de aposentadoria/previdência privada” (frase 4); “Possuir um pacote de benefícios atrativo, dando segurança em relação as necessidades básicas (vale alimentação, transporte, assistência médica, etc)” (frase 17); “Participar de programas de participação acionária ou equivalente que propicie ganhos em função do desempenho futuro da organização” (frase 33); possuem média abaixo de 3, o que representa que na valorização pecuniária o público pesquisado parece dar maior importância a compatibilidade do recebido com o mercado e de receber por desempenho.

Isto ocorre, provavelmente, pelos respondentes na sua maioria terem ainda pouca idade e em geral ainda não terem família constituída, sendo que se a pesquisa fosse realizada no mercado em geral, estes aspectos muito provavelmente teriam maior importância. Atribui-se a estes resultados também o fato de a grande maioria dos respondentes estarem em início de carreira nas organizações em que trabalham, já que em média estão há 15 meses vinculados a essas ou também ao fato de que já sabem como é o mercado para quem inicia sua vida profissional, por aproximadamente 96,5% deles já terem estado ou estando no mercado de trabalho.

Analisando-se agora a importância para os outros, ou seja, o que os respondentes julgam que os outros percebem como sendo aspectos importantes, notou-se uma diferença significativa. A frase 1 com média de 3,43 e desvio-padrão de 0,62 figura como segundo aspecto mais importante e a frase 17 com média 3,29 e desvio-padrão 0,59 como terceiro, o que coloca ambos, segundo nosso critério definido, como de grande importância, sendo que a frase 6 também obteve média razoavelmente expressiva (3), enquanto as frases 4 e 33 continuaram não tendo grande importância atribuída. Isto corrobora o que foi anteriormente colocado, pois quando se trata de avaliar o que os outros julgam ser importante, parece haver consenso de que o fator pecuniário influencia mais, com remuneração fixa e benefícios em destaque.

6.3. Análise Referente à Identidade/ Justiça

Notou-se que no que tange à percepção de identidade/ justiça dentro da organização para a própria pessoa, foi atribuída grande importância a “Conviver num ambiente em que haja aplicação uniforme das regras e critérios para os profissionais (ausência de privilégios ou discriminações)” (frase 8), sendo que ela figura como sendo o segundo aspecto mais importante para os respondentes, com média de 3,79 e baixo desvio padrão de 0,41. Também os aspectos referentes à “Atuar numa organização com alto padrão ético” (frase 3) e “Atuar numa organização com propósitos e valores semelhantes aos seus” (frase 31) tiveram médias relevantes de respectivamente 3,39 e 3,32 respectivamente, figurando entre as 10 mais consideradas. Ainda a frase 10 “Conviver num ambiente em que a diversidade esteja presente e seja valorizada” teve média de 3,29, considerada significativa. Já os aspectos representados por “Conviver num ambiente onde as decisões sejam consensuais, tomadas de forma participativa”(frase 15); “Compreender a importância que o trabalho tem para a missão da organização e como se relaciona com outros trabalhos nela exercidos”(frase 16) e “Atuar numa organização orientada

para a responsabilidade social e ambiental” (frase 30) receberam baixas pontuações, com destaque para frase 30, que está entre as 5 menos importantes para os respondentes, com média 2,68 e desvio 1,04. Essa configuração ocorre possivelmente porque os respondentes, que na sua maioria estão iniciando a vida profissional, buscam primeiro equidade nos critérios da organização para que haja possibilidade de desenvolvimento por mérito, e, depois, ética e identificação com a organização, um alinhamento na visão de mundo. A diversidade na organização ainda aparece como de razoável relevância. Claramente, não há grande interesse dos respondentes quanto a questões mais amplas, como responsabilidade social e papel do trabalho na organização.

Já quando perguntou-se da importância dos aspectos referentes a identidade/ justiça para os outros, grandes diferenças apareceram: quatro dos aspectos, representados pelas frases 3, 10, 30 e 31 ficaram dentre as 5 médias mais baixas atribuídas, com destaque especial para a frase 3 “Atuar numa organização com alto padrão ético”, que figurava entre as 10 na anterior e agora aparece com uma média de 2,32, baixo desvio-padrão e como o menos importante de todos os aspectos. A frase 16 manteve-se como de baixa relevância para os respondentes, bem como a frase 15 e apenas a frase 8 manteve a alta importância, figurando em quarto lugar com média 3,25 e desvio-padrão 0,63. Esta configuração revela que os respondentes julgam que todos, evidentemente, esperam justiça na hora de serem avaliados na organização e também revela que eles julgam que para os outros, justiça, identidade, padrões éticos firmes não são importantes, denotando uma visão de que os graduandos vêm ainda o mercado com olhar desconfiado, julgando que ainda há “muita politicagem” para promoções, avaliações etc.

6.4. Análise Referente ao Conteúdo do Trabalho Desenvolvido

Nesta análise da importância para a própria pessoa, apenas o aspecto referente à “Possibilidade de exercer um trabalho desafiador e complexo” (frase 27) apareceu entre os cinco mais importantes com média 3,54 e desvio-padrão 0,57, sendo que os aspectos de “Possibilidade de realizar um trabalho orientado mais para a qualidade do que para a quantidade realizada” (frase 26); “Exercer um trabalho que possibilite viajar e participar de congressos e eventos, assim como representar a empresa externamente” (frase 28) e “Possibilidade de executar um trabalho previsível, bem estruturado e delimitado, onde se domine e controle os resultados a serem alcançados” (frase 29) não obtiveram médias significantes, com destaque para a frase 29 que apareceu como a penúltima na relação de importância. Esta configuração denota que os graduandos buscam neste início de carreira mais o desafio do que um trabalho mais estruturado e não exigente, visando o auto-desenvolvimento e atingimento de metas para subir na carreira.

Na análise da importância para os outros, percebe-se que a mesma tendência é mantida, com nenhum dos aspectos tendo atingido uma zona de significância, com destaque para a frase 29 que aparece também entre as 6 menos importantes. Pode-se deduzir então que de fato também não é percebida importância para os fatores listados na pesquisa para o conteúdo do trabalho desenvolvido.

6.5. Análise Referente à Interação Social e Clima

Percebeu-se na importância para a própria pessoa, que os aspectos relativos a esse tipo de valorização “Trabalhar num ambiente com clima favorável em que se estabeleça uma relação cordial e de confiança entre os profissionais, com transparência e abertura para que se assumam erros”(frase 24) e “Estar num ambiente que propicie sentir-se membro de um grupo / de trabalhar num time com objetivos comuns” (frase 14) foram percebidos como de grande importância, com médias 3,54 e 3,32 e desvios-padrão 0,73 e 0,76, com destaque para a frase 24, que figura entre as cinco mais importantes para os respondentes e também para os desvios-padrão um pouco mais elevados comparativamente com as mais votadas nos outros tipos de valorização. O aspecto “Possibilidade de atuar num ambiente de informalidade, onde a comunicação seja fluida, natural” (frase 25) também obteve relativa

significância. Já os demais aspectos “Oportunidade de estabelecer relações de amizade”(frase 2); “Oportunidade de exercer liderança/influenciar outras pessoas”(frase 20) e “Oportunidade de conhecer pessoas importantes / influentes” (frase 32) tiveram pouca importância atribuídas a eles, com destaque para a frase 32 que foi o quarto aspecto menos importante na opinião dos graduandos, com média 2,64 e 0,93 de desvio padrão. Esta configuração demonstra que os respondentes valorizam o trabalho em um clima bom e respeitoso, com liberdade e possibilidade de interação amena, além da percepção de se fazer parte de uma equipe. Mas não valorizam a possibilidade de criar amizades, liderar, ou seja, denotando que há uma visão de separação clara entre trabalho e vida pessoal, além da preocupação de não se estabelecer relações de comando.

Na atribuição de importância dos fatores para os outros, percebeu-se uma forte correlação com a análise acima, denotando que os respondentes julgam ser a visão anteriormente apresentada também compartilhada pelos outros. Destaca-se novamente a frase 24, que figura entre as cinco que obtiveram maior índice de importância atribuído, com média 3,18 e desvio-padrão 0,6 apenas.

6.6. Análise Referente às Condições de Trabalho

Notou-se que no que tange a percepção de condições de trabalho dentro da organização para a própria pessoa, foi atribuída grande importância aos fatores “Existência de mecanismos estruturados e claros de avaliação do desempenho profissional” (frase 11); “Trabalhar numa organização onde haja uma liderança competente”(frase 12); “Exercer um trabalho que possibilite conciliá-lo com outros projetos pessoais e profissionais”(frase 13); “Exercer um trabalho que permita a aplicação de suas aptidões pessoais e conhecimentos: permita 'fazer o que gosta'.” (frase 34); “Trabalhar numa organização onde haja coerência entre objetivos organizacionais e normas internas” (frase 19); “Possuir flexibilidade de tempo e/ou autonomia na administração do seu tempo no trabalho” (frase 23) com destaque para as frases 34 e 12 que figuram entre as cinco mais importantes, em terceiro e quarto lugares, com médias 3,68 e 3,61 e desvios-padrão 0,47 e 0,67 respectivamente. As demais citadas também figuram todas entre as 10 com maiores médias, com baixos desvios-padrão. Apenas o aspecto “Exercer um trabalho não muito demandante, com baixo nível de pressão e carga de trabalho.” (frase 22) obteve uma média de 1,89 e desvio de 0,94, sendo o menos importante de todos os aspectos segundo os respondentes. Isto denota que os graduandos valorizam muitos aspectos que tratam de condições de trabalho, com especial interesse em desenvolvimento de um serviço que possibilite a realização de projetos de que se gosta e com um líder competente. Este quadro reflete a necessidade de identificação com o trabalho que se busca e a procura por uma figura que lidere e consiga inspirar e ensinar.

Quando perguntados sobre o que julgavam ser importante para os outros, os graduandos mantiveram respostas parecidas, sendo que apenas os aspectos explicitados pelas frases 22 e 23 tiveram mudanças significativas de posicionamento, em relação a configuração apresentada anteriormente. Demonstrando mais uma vez uma semelhança com o que eles atribuem como de grande importância e do que julgam que os outros atribuem.

Dentre todas as formas de valorização, essa foi a que apresentou maior confirmidade, com baixos desvios-padrão e todos os aspectos considerados importantes pelos respondentes, exceto a frase 22. Pela pesquisa realizada pode-se dizer que este foi escolhido como uma das duas mais relevantes formas de valorização pelos alunos pesquisados, juntamente com benefícios para si (exceto pecuniários).

6.7. Análise Referente a Benefícios para si (exceto pecuniários)

Percebeu-se na importância para a própria pessoa, que o aspecto “Perceber oportunidades de promoção/desenvolvimento profissional na própria organização”(frase 9) foi considerado de enorme importância para os respondentes, sendo que obteve uma média de 3,82 e desvio-padrão 0,38, representando o mais importante dos aspectos segundo os

graduandos e com uma concordância muito grande. Os aspectos que se referem a “Exercer um trabalho que aumente a empregabilidade e a vivência profissional” (frase 18) e “Exercer um trabalho que propicie um sentimento de contribuição / de propósito / de utilidade” (frase 5) também tiveram uma importância significativa para os respondentes (médias 3,36; 3,39 e desvio 0,77; 0,56 respectivamente). Isto denota que os graduandos dão grande importância para os benefícios para si, principalmente por em geral terem pouco tempo de empresa e valorizarem muito a questão de ter oportunidades para desenvolvimento profissional dentro da mesma, conseguir seguir em frente e ir passando de nível na carreira escolhida. Também são notáveis: a preocupação em ter um emprego que possibilite uma percepção positiva do mercado, para uma eventual troca de empresa no futuro e a necessidade de se desenvolver um trabalho que proporcione um sentimento de que realmente se está fazendo algo pela organização que é importante.

Na importância que os respondentes julgam que os outros atribuem, houve convergência nas atribuições, exceto para a frase 5, que os respondentes julgaram que os outros consideram menos.

6.8. Análise Referente a Benefícios para os outros/ Estima

Notou-se que na importância para a própria pessoa, o aspecto “Exercer um trabalho que desenvolva um sentimento de auto-estima / auto-respeito” (frase 21) obteve uma média relevante de 3,46 com desvio padrão de 0,82, enquanto que o aspecto “Atuar numa organização que provoque impactos positivos na sociedade e que desenvolve um trabalho com um valor social”(frase 7) não teve atribuição de importância significativa, o que mostra que não há muita preocupação em fazer parte de uma organização que exerça algum papel social de maior relevância, principalmente quando se está ingressando no mercado, busca-se uma organização que ofereça possibilidades de desenvolvimento pessoal.

Na importância que os respondentes julgam que os outros atribuem, ficou evidenciado que para os respondentes acham que os outros atribuem menos valor ainda para os aspectos denotados nas frases 7 e 21.

Pode-se dizer que a valorização de benefícios para os outros/ estima, teve seus aspectos considerados como de menor relevância na pesquisa.

6.9. Teorias de Motivação e as Análises das Formas de Valorização

Analisando esses resultados sob a ótica das teorias de motivação, observa-se um certo desenho dessa população.

Ao utilizar a teoria da hierarquia das necessidades, observa-se que os graduandos localizam-se no limiar entre o nível de necessidades de estima e social, estando porém mais próximo do primeiro. Pela teoria dos dois fatores, levanta-se que os formandos estão mais preocupados com os fatores intrínsecos do que extrínsecos ao trabalho. Já a teoria ERG, define o público alvo como em busca da satisfação das necessidades de desenvolvimento, estando as de existência e relacionamento deixadas para segundo plano. Por fim, pela teoria das necessidades de McClelland, infere-se que os graduandos estão mais em busca da realização do que do poder e da associação.

As explicações para essa consideração em relação à teoria da hierarquia das necessidades são: a valorização pecuniária, que representaria a busca pela satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, recebeu pouca importância, provavelmente devido à situação econômica e social da amostra entrevistada, pois, são jovens que, geralmente, moram com os pais, não possuem dependentes e advém de uma família com alta renda *per capita*; a valorização por meio do aumento da possibilidade de fazer novas amizades teve uma importância mediana, sendo relegado a segundo plano a possibilidade de se fazer novas amizades, o que demonstra que esse público não está buscando satisfazer as necessidades sociais; e a grande preocupação com o

conteúdo do trabalho desenvolvido, o reconhecimento dos seus resultados e com os benefícios que ele irá trazer para a pessoa que realiza-o, demonstra que os formandos estão buscando satisfazer a necessidade de estima.

As justificativas para a avaliação quanto à teoria dos dois fatores e a ERG, é devido ao fato dos graduandos estarem mais preocupados com o desenvolvimento próprio e do seu trabalho, com o conteúdo e o reconhecimento dos resultados das suas tarefas, ou seja, com sua realização, reconhecimento e crescimento, e relegar para o segundo plano aspectos pecuniários, como salários, e sociais, como amizade, ou seja, de existência e de relacionamentos.

Por fim as razões para a classificação dada na teoria das necessidades de McClelland, ocorre porque as necessidades de associação foram deixadas de lado, por causa da pouca preocupação quanto ao poder de influenciar as pessoas e participar das decisões da empresa, como visto pela baixa importância dada à frase que citava a possibilidade de poder ter participação nas decisões, e da grande importância dada à necessidade de realização, decorrente da relevância dada ao auto-desenvolvimento, ao conteúdo do trabalho que se desempenha e ao reconhecimento dado aos seus resultados.

7. Considerações Finais

O fato das organizações, principalmente as fornecedoras de serviço, dependerem do empenho e do envolvimento das pessoas que a influenciam, obrigam-nas a satisfazer e reconhecer adequadamente os seus membros, a fim de que eles realizem uma entrega cada vez maior e agreguem mais valor para a empresa.

Essa necessidade leva as companhias a refletirem sobre quais as formas de valorização de pessoas são avaliadas como importantes pelos seus membros e o que os motiva a continuar desenvolvendo-se e aumentando o valor o fator humano da empresa. É nesse contexto que é desenvolvida essa pesquisa, pela percepção de que para uma empresa crescer, realmente ela precisa valorizar e motivar as pessoas envolvidas por ela.

Nesta pesquisa, preocupou-se em levantar as formas de valorização de pessoas, utilizadas pelo mercado, mais apreciadas pelos formandos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e relacioná-las com algumas teorias da motivação que tratem do assunto.

Pelos resultados, apresentados ao longo do texto, observou-se que as pessoas atribuem mais importância e estão mais preocupadas, ou seja, são motivadas, com a satisfação de fatores intrínsecos ao trabalho, como desenvolvimento e reconhecimento, do que com os extrínsecos, como remuneração e amizade.

Porém, embora tenha representatividade percentual, a amostra em termos absolutos é considerada pequena, o que pode ter enviesado as análises. Ademais, há a limitação de a pesquisa ter sido realizada apenas em uma faculdade e somente em uma universidade, o que gera uma população muito homogênea e pode resultar em observações muito específicas a um grupo.

Outra restrição é quanto às técnicas estatísticas utilizadas, que podem ser consideradas pouco elaboradas e, dessa forma, pode ter resultado na omissão de observações e na redução do aprofundamento da análise praticada.

Por fim, a bibliografia consultada foi muito pequena o que resultou em pouco aprofundamento em alguns aspectos e necessidade de criação de alguns constructos.

Quanto às propostas para estudos posteriores, sugere-se: pesquisar alunos de outras faculdades e universidades (tanto públicas como privadas); aumentar a amostra pesquisada, pois em termos absolutos ela é considerada muito pequena, podendo, desse modo, haver discrepâncias dos resultados obtidos com a realidade; ampliar o referencial bibliográfico e analítico; utilizar técnicas estatísticas mais apuradas, a fim de melhorar e aprofundar mais as análises; aprofundar os conhecimentos sobre alguns resultados, pesquisando o “porque” de

alguns deles, como a baixa preocupação com a probabilidade de realizar mais amizades, por exemplo.

8. Referências Bibliográficas

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (COORD.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 247-258

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores**. 2004. Tese (Doutor em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **A gestão da administração salarial em ambientes competitivos**. 2000. Dissertação (Mestre em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

HOUSE, Robert J.; WIGDOR, Lawrence A. Herzbergs's dual factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism. In: STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill, 1975.

LAWLER, Edward E. **Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

WOOD, Thomaz; PICARELLI, Vicente. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensive**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.