

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**JULIANA PERRARO**

**INFLUÊNCIA DO PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS NA MOTIVAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO DO SETOR METALÚRGICO.**

**CRICIÚMA**

**2014**

**JULIANA PERRARO**

**INFLUÊNCIA DO PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS NA MOTIVAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO DO SETOR METALÚRGICO.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) PhD. Eng. Patrícia de Sá Freire.

**CRICIÚMA**

**2014**

**JULIANA PERRARO**

**INFLUÊNCIA DO PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS NA MOTIVAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO DO SETOR METALÚRGICO.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) PhD. Eng. Patrícia de Sá Freire.

Criciúma, ..... de ..... de 2014

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. (a) Patrícia de Sá Freire - PhD. Eng. – (UNESC) - Orientadora

### **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais Sérgio e Nivalda e ao meu noivo Alexandre, que me deram total apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por sempre iluminar meus caminhos, por estar presente em todos os momentos e nunca me abandonar.

A vocês, queridos e amados pais Sérgio e Nivalda, o meu maior agradecimento. Muitíssimo obrigada por ensinarem os valores da vida, do amor e da honestidade. Amo-os incondicionalmente!

Ao meu noivo Alexandre, pessoa na qual amo partilhar a vida. Além de fazer-me feliz, ajudou-me em todos os momentos. Obrigada pelo carinho, paciência, pelos momentos juntos e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada dia. Te amo muito!

A todos os familiares que estiveram presentes nesta etapa, em especial meu irmão Felipe, por me ensinar que tudo tem seu tempo e sua razão para acontecer.

Aos meus amigos Giovana Araújo Felizardo, Renata Bilesimo Salvaro, Richard Quadros Magnus, Sabrina Zuchinalli Ghislandi e Vaieni de Lorenzi, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. Obrigada pelas noites incríveis que passamos juntos. Levarei-os para sempre em meu coração.

A minha grande orientadora Patrícia de Sá Freire, pela sabedoria, incentivo e principalmente pelo empenho, dedicação, carinho e confiança a mim depositados. Eis incrível!

E por fim, a todos que de alguma forma auxiliaram ou apenas puderam compartilhar minhas alegrias e angústias, muito obrigada!

“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz.”

(Ayrton Senna)

## RESUMO

PERRARO, Juliana. **Influência do processo de recompensar pessoas na motivação dos funcionários**: estudo de caso do setor metalúrgico. 2014. 88 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresa, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Na atual economia globalizada, onde as organizações estão cada vez mais competitivas na busca por um lugar menos instável comparativamente aos seus concorrentes, os indivíduos tornam-se elementos essenciais para o incremento de estratégias voltadas a maximização de valores distintivos percebidos pelos clientes. Entretanto, não basta apenas contratar mão de obra e pagá-las pela “média de mercado” como hoje é praticado no setor metalúrgico da região sul de Santa Catarina. É necessário reter e desenvolver os profissionais com os conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados à estratégia organizacional, gerenciando os identificados talentos em cada área. As gestões destes talentos constroem o capital humano considerado um ativo, inicialmente intangível, mas desde sempre valioso para o alcance dos objetivos estratégicos pretendidos. São processos importantes da gestão de talentos, a recompensa dos esforços e a motivação para a superação da rotina e alcance das metas. Em pesquisa teórica bibliográfica, pode-se identificar uma escola que sugere ser a remuneração um fator de influência nos resultados de produção e motivação. Porém, a área de Gestão de Pessoas tem enfrentado desafios para a gestão destes elementos organizacionais para a motivação e, algumas empresas optam por não implantá-los. Neste contexto, surge a questão de pesquisa: Qual a real influência do processo de recompensar pessoas para a motivação dos funcionários? Para responder a esta questão, definiu-se como objetivo analisar a influência do processo de recompensar pessoas sobre a motivação dos funcionários. Foi desenvolvida uma pesquisa teórica aplicada com base nos estudos de Alvarães e Ripardo (2013) e nas teorias dos dois fatores de Herzberg (1959) e na teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1943). Encontraram-se informações que apontaram a subdivisão do processo de recompensar pessoas em remuneração básica, benefícios e incentivos salariais. Pode-se concluir que bibliograficamente o salário é um fator higiênico, isto é, sua presença remove a insatisfação e sua ausência provoca-a, sendo assim, não é consenso na literatura científica que o salário é um fator motivacional, entretanto através da pesquisa a campo, pode-se concluir que o salário é um grande fator motivacional. Como contribuição deste estudo, destaca-se a criação do tema abordado, tal como, a construção de um instrumento de pesquisa para o levantamento de dados .

**Palavras-chave:** Retenção de Talentos – Gestão Estratégica de Pessoas – Sistemas de Recompensar e Motivar.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os seis processos de gestão de pessoas .....	18
Figura 2: Os três componentes da remuneração total .....	20
Figura 3: Remuneração baseada no cargo x remuneração baseada em competências .....	21
Figura 4: Diversos tipos de compensação.....	24
Figura 5: A pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas implicações....	29
Figura 6: Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas .....	31
Figura 7: Gênero .....	39
Figura 8: Faixa etária .....	40
Figura 9: Renda individual.....	41
Figura 10: Tempo de trabalho na empresa .....	42
Figura 11: Escolaridade .....	43
Figura 12: Item mais importante das necessidades básicas .....	47
Figura 13: Grau de importância do salário .....	48
Figura 14: Realização profissional .....	49
Figura 15: Harmonia no local de trabalho .....	50
Figura 16: Autonomia para executar o trabalho .....	51
Figura 17: Auxílio na tomada de decisões .....	52
Figura 18: Treinamentos .....	53
Figura 19: Empresa ser um bom lugar para trabalhar .....	54
Figura 20: Valorização do funcionário .....	55
Figura 21: Satisfação com o cargo.....	56
Figura 22: Satisfação com o salário .....	57
Figura 23: Salário adequado para a função que realiza.....	58
Figura 24: Classificação dos itens de satisfação (média ponderada).....	59
Figura 25: Classificação do atributo: reconhecimento.....	60
Figura 26: Classificação do atributo: ambiente de trabalho.....	61
Figura 27: Classificação do atributo: relacionamento com a chefia.....	62
Figura 28: Classificação do atributo: quantidade de trabalho.....	63
Figura 29: Classificação do atributo: salário.....	64
Figura 30: Classificação do atributo: benefícios .....	65
Figura 31: Classificação do atributo: estabilidade .....	66



Figura 32: Mudanças necessárias para maior satisfação no trabalho.....	67
Figura 33: Nível de satisfação dos benefícios e incentivos (média ponderada) .....	68
Figura 34: Nível de satisfação em relação ao abono aniversário .....	69
Figura 35: Nível de satisfação em relação ao refeitório no local de trabalho .....	70
Figura 36: Nível de satisfação em relação à confraternização dos funcionários.....	71
Figura 37: Nível de satisfação em relação à distribuição de lucros .....	72
Figura 38: Nível de satisfação em relação ao seguro de vida .....	73
Figura 39: Nível de satisfação em relação à assistência médica .....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As três etapas das organizações no decorrer do século XX .....	16
Quadro 2: Sistema de remuneração tradicional x sistema de remuneração estratégica.....	22
Quadro 3: Composto salarial.....	23
Quadro 4: Fatores higiênicos e motivadores .....	30
Quadro 5: Recompensar pessoas é processo motivacional .....	34
Quadro 6: Recompensar e desenvolver pessoas não é motivacional.....	34
Quadro 7: Estruturação da população-alvo .....	38
Quadro 8: Síntese dos procedimentos metodológicos .....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>16</b>
2.1 PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS .....	19
<b>2.1.1 Remuneração</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.2 Benefícios</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1.3 Incentivos</b> .....	<b>25</b>
<b>3 MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS</b> .....	<b>27</b>
3.1 ELEMENTOS CONCLUSIVOS DE ALVARÃES E RIPARDO (2013) .....	31
<b>4 RECOMPENSAR COMO PROCESSO MOTIVADOR DE PESSOAS</b> .....	<b>34</b>
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>36</b>
5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
5.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO .....	37
5.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	43
5.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	44
5.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
<b>6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
<b>7 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>75</b>
<b>8 CONCLUSÃO</b> .....	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>78</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Dutra (2004), as organizações estão cada vez mais competindo por um lugar no mercado para buscar uma atuação estável entre seus concorrentes e garantir qualidade nos seus produtos e serviços.

Neste mercado marcado pela competitividade, os indivíduos tornam-se elementos imprescindíveis para o incremento de estratégias voltadas a maximização da criação de um diferencial e de resultados nas organizações. Desta forma, para as empresas que desejam concorrer neste mercado globalizado, são os colaboradores o fator determinante para o seu êxito.

Ribeiro (2006) afirma que a área de Recursos Humanos tem a obrigação de contribuir para que os colaboradores se capacitem a alcançar seus objetivos, tais como respeito e consideração, realização no trabalho, qualidade de vida, segurança, melhores benefícios e salários, entre outros.

Porém, os processos para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar os funcionários tem exigido cautelosa atenção. Não basta apenas contratar mão de obra e reter talentos, é necessário motivá-los a obter os resultados almejados pela organização. E a área de Gestão de Recursos Humanos tem enfrentado desafios para a gestão de elementos organizacionais que gerem a motivação.

A motivação dos colaboradores é uma tarefa complexa. Para se obter um alto desempenho de cada colaborador deve-se levar em conta sua singularidade, principalmente seus interesses e expectativas quanto a sua vida pessoal e profissional.

Devido ao grande tempo que as pessoas passam no seu trabalho, elas buscam gerenciar diferentes elementos que as façam se sentir bem neste ambiente. Para a empresa, fatores que automaticamente as façam se sentir motivado, entretanto, alguns gestores desconhecem os fatores que comprometem na produtividade e maximização de recursos.

Segundo Boog e Castro (2002), o capital humano deve ser considerado um ativo valioso, no qual devem ser desenvolvidos e que podem viabilizar os ganhos da empresa ao invés de apenas ser visto como algo que pode ser considerado perecível.

Com base nestes autores, identificam-se diferentes fatores influenciadores da motivação dos funcionários. Dentre estes, o estudo definiu como foco de análise, o processo de recompensar pessoas.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Alvarães e Ripardo (2013) com o objetivo de identificar em qual medida um plano de cargos e salários pode influenciar na motivação do trabalhador, analisaram as teorias dos dois fatores de Herzberg (1959) e a teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1943). Os autores destacaram que o salário é um fator higiênico, onde sua presença remove a insatisfação e sua ausência provoca insatisfação, e também que é considerada uma necessidade primária, pois busca-se estímulos externos. Por fim, concluíram que “o salário não é um elemento motivador para o trabalhador”.

Os estudos sobre motivação destacam o quanto é importante manter indivíduos ou grupos motivados, porém, o grande problema é que cada indivíduo possui uma necessidade diferente do outro. (COHEN, 2003)

Segundo Daft (2005), a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), demonstra a existência de dois grupos na qual criam influências sobre o comportamento humano, são eles higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos ou extrínsecos estão relacionados às situações externas, envolvem as condições físicas, políticas da empresa, remuneração, entre outros. Sua presença evita a insatisfação, porém, quando analisada isoladamente não gera satisfação. Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados àquilo que o indivíduo faz, isto é, está sob o seu próprio controle, inclui reconhecimento, realização, responsabilidade, crescimento pessoal, entre outros. (MAXIMIANO, 2000)

Chiavenato (2005), afirma que a teoria das necessidades humanas, de Maslow (1943), é dividida em duas classes: necessidades primárias e necessidades secundárias. A primeira inclui as necessidades fisiológicas (alimentação, água, lazer, remuneração, entre outros) e de segurança (abrigo, liberdade, segurança no trabalho, estabilidade, etc) e a segunda inclui necessidades sociais, autoestima e realização.

Mas, a pesquisa de Alvarães e Ripardo (2013) que conclui que o salário não é um elemento motivador para o colaborador, traz controvérsias. Ao longo dos

anos, segundo Marras (2005) o salário tem sido o elemento de ligação entre os colaboradores e a organização. Para Wallace e Fay (1983), o salário é resultante do tempo que o trabalhador exerce suas atividades ou pelo serviço realizado. Ou seja, a definição da remuneração está centrada no cargo ocupado e é considerada uma forma de reconhecimento do esforço demandado por suas funções e oferecido pelo colaborador.

Indo além, para o autor Chiavenato (2005), o salário exerce influência nos processos de produção e motivação, mesmo não devendo ser considerado fator motivacional. O que leva a discordar das conclusões de Alvarães e Ripardo (2013), pois a inexistência de um programa de cargos e salários gera a desmotivação e a redução da produtividade dos colaboradores.

Neste contexto, surge a questão de pesquisa: Qual a influência do processo de recompensar pessoas para a motivação dos funcionários?

Para responder a esta questão de pesquisa optou-se por um estudo de caso em uma empresa do Município de Urussanga/SC que atua no ramo metalúrgico há 17 anos por meio da industrialização e comercialização de produtos e serviços metal mecânicos e da prestação de serviços de prevenção e manutenção mecânica. A empresa foi escolhida por acessibilidade da pesquisadora e, segundo seus funcionários, estar enfrentando problemas motivacionais.

## 1.2 OBJETIVOS

Segundo Rodrigues (2007, p. 26), os objetivos constituem-se em declarações claras e explícitas “para que se deseja estudar o fenômeno ou assunto”, ou seja, o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência do processo de recompensar pessoas sobre a motivação dos funcionários de uma empresa do ramo metalúrgico do Município de Urussanga/SC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever os conceitos e a inter-relação teórica entre a motivação e o processo de recompensar pessoas;
- b) Elaborar questionário com base nos elementos conclusivos de Alvarães e Ripardo (2013);
- c) Levantar a percepção dos funcionários da empresa estudada com a aplicação dos questionários sobre o processo de recompensar na motivação;
- d) Verificar a consistência, da leitura da realidade construída pelos autores Alvarães e Ripardo (2013) em um novo estudo de caso.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Vivemos em um mundo capitalista, onde as pessoas vivem em busca do dinheiro. Assim como os empresários possuem o objetivo de crescer financeiramente, o Governo age da mesma forma, com a imposição dos impostos e contribuições sobre o faturamento, a circulação de mercadorias e é claro, sobre a folha de pagamento dos funcionários, entre outras milhares formas e situações que geram a cobrança de impostos. Todos nós sabemos que o Brasil é líder no ranking dos países em que são cobrados os impostos mais caros do mundo, sem contar a burocracia, criada pelo emaranhado de leis que são criadas diariamente, quase que obrigando os empresários a trabalharem na informalidade, pois estamos numa fase em que é humanamente impossível acompanhar a legislação que avança vorazmente sobre a cobrança de impostos e de envio de informações para o fisco, sob pena de multa pelo atraso na entrega, ou pelo erro na informação repassada para a Receita Federal.

Os encargos e tributos cobrados sobre a folha de pagamento também não são dos mais baratos, pois podem custar em torno de 40% do valor bruto da folha de salários. Os empresários brasileiros são verdadeiros guerreiros, pois precisam gerir seus negócios de tal forma que todo esse custo seja administrado, assim com os demais custos e despesas que existem dentro de uma empresa.

O mercado está cada vez mais competitivo e é imprescindível que os custos e as despesas sejam minimizados; em contrapartida, as receitas devem ser maximizadas. Uma empresa só será bem sucedida com a colaboração de um administrador eficiente e uma equipe que trabalhe com foco num futuro de conquistas e sucesso.

Havendo harmonia entre os membros da equipe, o conjunto fluirá com mais ânimo e disposição. É com esse pensamento que se faz necessário um estudo sobre a importância de recompensar um colaborador, pois ele é uma engrenagem dentro de uma máquina, ou seja, dentro da empresa.

O momento é oportuno, pois tal empresa encontra-se com funcionários desmotivados, além do que nenhum estudo deste tipo foi realizado até então.

O trabalho será também de grande relevância para a pesquisadora, para a empresa estudada e seus colaboradores e também para a Universidade. Para a pesquisadora porque o trabalho a auxiliará no seu desenvolvimento acadêmico, profissional e pessoal, proporcionando um maior conhecimento da área de recursos humanos. Para a empresa, pois através da análise da influência do processo de recompensar pessoas sobre a motivação dos funcionários ajudará a organização a remunerar o pessoal de forma adequada, com justiça interna e competitividade externa e, para os colaboradores, pois terão seus salários apropriados com as funções realizadas, também para a Universidade, pois este trabalho poderá auxiliar outros acadêmicos na realização de pesquisas.

Por fim, este trabalho é considerado viável.



## 2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

No decorrer do século XX, as organizações passaram por três fases de mudanças distintas, sendo elas: industrialização clássica (1990-1950), neoclássica (1950-1990) e da informação (1990) que segue até hoje. (CHIAVENATO, 1999)

Quadro 1: As três etapas das organizações no decorrer do século XX

	<b>Industrialização Clássica</b>	<b>Industrialização Neoclássica</b>	<b>Era da informação</b>
<b>Período</b>	1890 – 1950	1950 – 1990	Após 1990
<b>Estrutura Organizacional Predominante</b>	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial enfatizando departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas.	Fluída e flexível, totalmente descentralizada, redes de equipes multifuncionais.
<b>Cultura Organizacional</b>	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>statu quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
<b>Ambiente Organizacional</b>	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
<b>Modo de lidar com as pessoas</b>	Pessoas como fatores de produção inertes e estático sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados.
<b>Denominação</b>	Relações Industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Administração de Pessoas.

Fonte: Chiavenato (1999, p.23)

A cada dia que passa, as organizações sofrem mudanças, sendo que essas mudanças impactam na vida das pessoas e da sociedade. O desenvolvimento histórico, práticas e funções de recursos humanos surgiram através do desenvolvimento e difusão do humanismo das organizações. (BOOK E CASTRO, 2002). A administração de pessoas ficou conhecida em meados dos anos 30, onde basicamente cuidava-se de rotinas trabalhistas, isto é, caso houvesse vagas de

trabalho, as pessoas eram contratadas imediatamente, apenas assinando um contrato de trabalho no livro de escrita pessoal. (ARAÚJO, 2006)

Na década seguinte, foi criado o imposto sindical e em 1º de maio de 1943, assinou-se o decreto nº 5.452, no qual resultou na criação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), com a finalidade de regular as relações individuais e coletivas de trabalho. (BRASIL, 1943)

O conceito de Relações industriais mudou radicalmente. Com o passar do tempo, sofreu formidável ampliação. Por volta de 1950, passou a ser Administração de pessoal, já não tratava de apenas intermediar as desavenças e reduzir conflitos, mas, sobretudo administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos de interesses existentes que surgiam continuamente. (CHIAVENATO, 2009, p. 2).

É visível que nesse período, a administração de pessoas era disciplinadora, punitiva, paternalista e legal e, que o administrador cuidava apenas de papéis e não de pessoas. (GIL, 2001)

Na década de 60, houve uma aceleração da politização dos operários e os sindicatos começaram a formar-se em cada ramo industrial, onde criaram, em 1962 o Comando Geral dos Trabalhadores. (RODRIGUES, 1966)

Indo além, para Gil (2001), na década de 80, muitas empresas ficaram comprometidas pela inflação, onde o desemprego agravou-se e a área de Recursos Humanos foi afetada. Surgiram então técnicas e teorias voltadas à redução de processos, custos de pessoal e outras despesas gerenciais. Hoje, na era da informação, segundo o autor, os profissionais de Recursos Humanos são a chave para o sucesso de uma empresa.

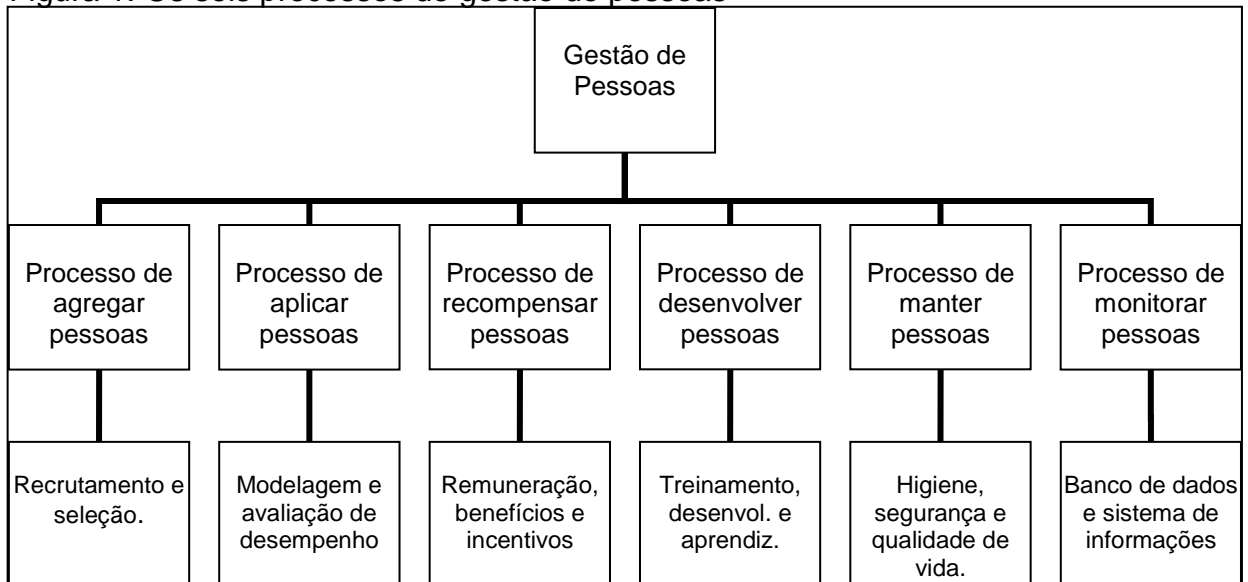
Ao longo dos tempos, segundo Mildeberger (2011), a evolução da Área de Recursos Humanos desencadeou nomenclaturas diferentes (Administração de Pessoal, Relações Industriais, Relações Humanas), entretanto hoje é denominada Gestão de Pessoas, pois visa melhorar a obtenção de resultados organizacionais e desempenho. Assim, pela evolução dos significados dos termos, o presente trabalho utilizará a partir desse momento a atual terminologia: gestão de pessoas.

A gestão de pessoas é considerada situacional e contingencial, pois é dependente dos processos internos das organizações, da finalidade dos produtos/serviços realizados, da estrutura organizacional, entre outros. (CHIAVENATO, 2004).

Esta área é fundamental para as organizações, pois é através de seus processos que são criados estímulos para o desempenho e motivação dos colaboradores para levarem a organização a enfrentar as mudanças no mercado. Pereira (2008, p.48) afirma que essa área tem as responsabilidades estratégicas sobre os processos de “atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa”.

Corroborando, Chiavenato (2008), propõe seis processos de gestão de pessoas, na qual buscam a cooperação daqueles que atuam dentro das organizações, onde cada processo tem um papel fundamental para o alcance de objetivos, e do mesmo modo estão bastante relacionados entre si. São eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Figura 1: Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2004, p.14)

Os processos para agregar pessoas são utilizados para incorporar novas pessoas nas organizações e, também podem ser chamados de processos de provisão. O processo de aplicar pessoas, segundo Ribeiro (2007), visa nortear cada colaborador, fazendo com que eles saibam executar suas tarefas, seguindo critérios e como será feita sua avaliação de desempenho. Durante este processo de aplicação os novos funcionários são encaminhados aos seus cargos, entendendo e assumindo as funções para as quais foram contratados.

O terceiro processo tem o objetivo de recompensar os colaboradores pelo trabalho realizado. Neste processo estão envolvidos todos os elementos que tratam

de cargos salários e benefícios. O quarto processo se refere às atividades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores com vista ao seu crescimento enquanto pessoa e profissional na empresa.

As ações relacionadas a manter pessoas na organização fazem parte do quinto processo que tem como objetivo estratégico aumentar a satisfação dos colaboradores para conseqüentemente, diminuir a rotatividade. A missão de manter os colaboradores exige a utilização de processos “para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.” (CHIAVENATO, 2008, p. 16)

O processo seguinte é o de monitorar pessoas. Segundo Caxito (2007), este processo é responsável pela tomada de decisões que os gestores e os profissionais da área de gestão de pessoas têm a respeito dos colaboradores, podendo ser promoções, premiações, punições e até mesmo demissões.

Este trabalho trata da influência do processo de recompensar pessoas na motivação dos funcionários. Desta forma, exige-se uma análise exploratória e descritiva desse processo, que será feito a seguir.

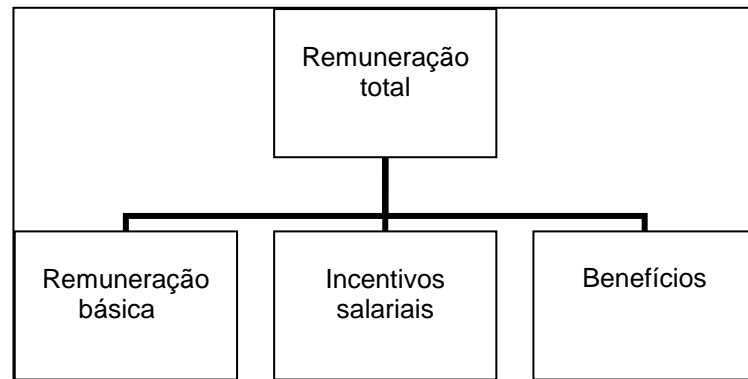
## 2.1 PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS

Existem registros que desde 400 a.C. aqueles que trabalhavam na produção de tecidos já recebiam pelo seu trabalho. Por volta do século XVI surgiu a jornada de trabalho e no final do século XIX surgiu o salário mínimo com benefícios. (RIBEIRO, 2006)

Segundo Fernandes (2011), os trabalhadores estão dispostos há dedicarem seus tempos em função do trabalho por eles exercido, porém, desde que isso lhes traga um significativo retorno por parte de seus gestores. Assim como as empresas esperam resultados de seus funcionários, eles também aguardam tal compromisso, criando expectativas.

O processo de recompensar pessoas, segundo o modelo tradicional, pode ser subdividido como: remuneração básica, benefícios e incentivos salariais.

Figura 2: Os três componentes da remuneração total



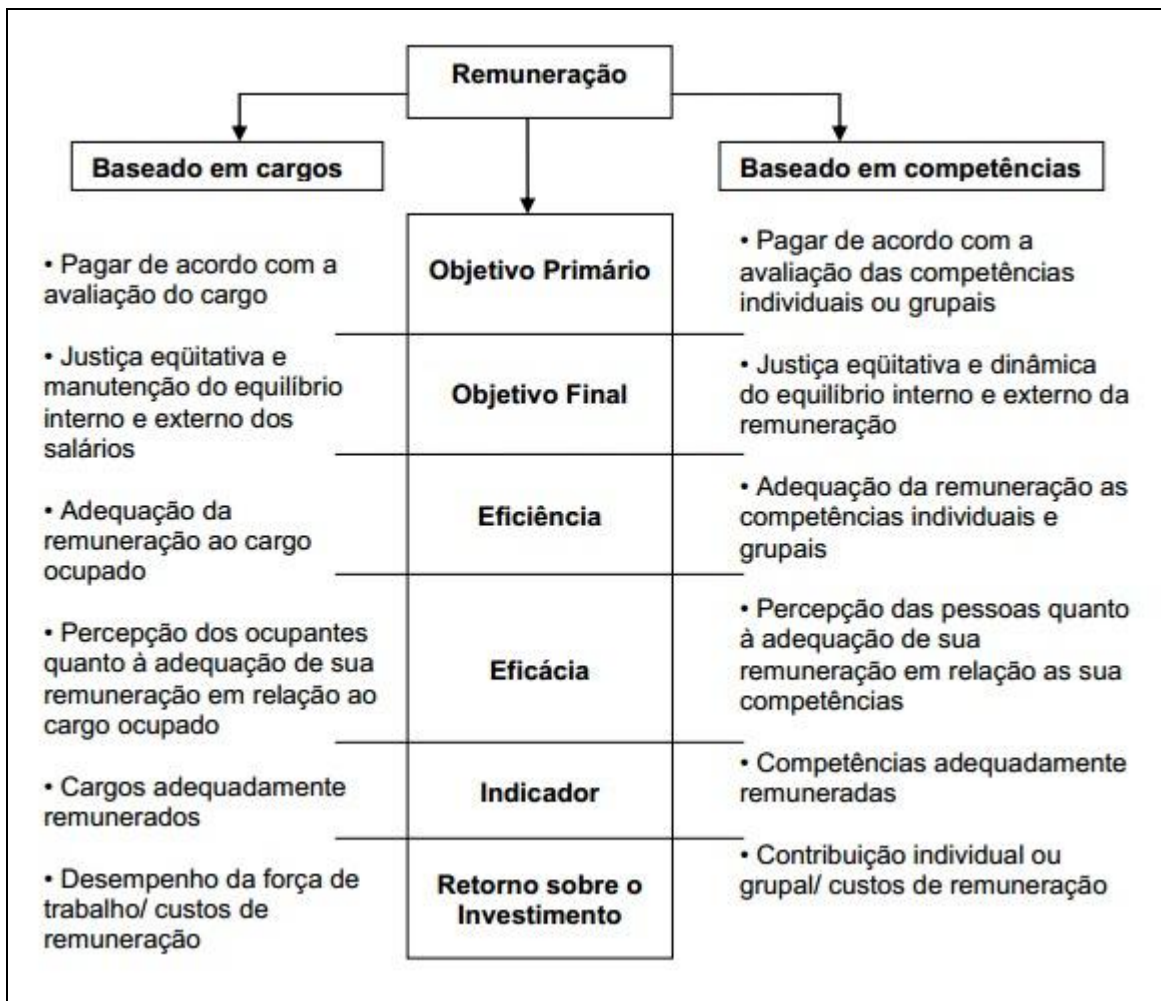
**Fonte:** Chiavenato (2004, p.257)

O determinante do nível salarial é o tipo de trabalho que o empregado desenvolve e seu nível hierárquico, pois trabalhos diferentes determinam diferentes tipos e níveis de habilidades, que por ventura, tem valor variado à organização. (TACHIZAWA, et al, 2001)

Seguindo o modelo contemporâneo, para Gil (2001), o processo de remuneração pode também ser classificado em remuneração por competências.

Existe uma diferença entre os modelos de remuneração tradicional e contemporânea/estratégica, nos quais é possível observar na figura abaixo.

Figura 3: Remuneração baseada no cargo x remuneração baseada em competências



Fonte: Chiavenato (2008, p.289)

Conforme a figura 3, a remuneração baseada em cargos tem como objetivo primário recompensar de acordo com o cargo ou função exercida pelo funcionário, bem como objetivo final, possuir salários de acordo com a categoria, buscando equilíbrio no mercado. Sua eficiência busca o ajuste da remuneração segundo o cargo ocupado, e em contrapartida, sua eficácia busca o entendimento das pessoas com relação do salário ao cargo.

Ainda a remuneração baseada em cargos tem como indicador os cargos ou funções adequadamente remunerados, porém, seu desempenho no trabalho é o único retorno sobre o investimento.

Já a remuneração baseada em competências visa o pagamento dos colaboradores conforme sua capacidade, buscando uma constante ampliação e atualização. Sua eficiência é contrária da anterior, aqui a remuneração se adéqua às

competências individuais ou grupais e sua eficácia atende a percepção da remuneração com as aptidões de cada colaborador. Os salários são adequados conforme as competências dos funcionários. “O desenvolvimento da remuneração com base na gestão por competências é fortemente influenciado pelo tipo de estrutura predominante na organização”. (BOOG E CASTRO, 2002, p. 225)

Quadro 2: Sistema de remuneração tradicional x sistema de remuneração estratégica

Sistema de remuneração tradicional	Sistema de remuneração estratégica
Foco no cargo e não na pessoa	Foco preponderante na pessoa
A base do sistema é a avaliação de cargos	A base do sistema é o valor que cada um agrega à organização
Ascensão salarial através de promoções a outros cargos ou níveis	Ascensão salarial com base na contribuição individual
Recompensa a responsabilidade	Recompensa o desempenho, os resultados
Remuneração como fator de custo	Remuneração como fator de alavancagem de resultados.

Fonte: Tachizawa, et al. (2001, p. 189)

Dessler (2003), afirma que existem quatro fatores que influenciam no pagamento por determinar o quanto o funcionário receberá. São eles os fatores legais, sindicais, políticos e equitativos.

- Fatores legais: controlados pelo piso ou teto salarial, representam o quanto cada função exercida deve receber (mínimo e máximo), horas extras e benefícios.
- Fatores sindicais: leis trabalhistas.
- Fatores políticos: aumentos salariais.
- Fatores equitativos: garantia de que os salários pagos sejam parecidos com outras empresas do mesmo ramo e também que os salários sejam equitativos dentro do local de trabalho.

### 2.1.1 Remuneração

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (2004), um dos processos mais importantes da Gestão de Pessoas, a remuneração tradicional, parece não estar

evoluindo, hoje muitas empresas ainda usam esse modelo baseado em cargos e funções.

Segundo França (2009), a remuneração submerge de diversos aspectos, tais como sociais, econômicos, organizacionais, éticos, entre outros, e principalmente necessita gerar um bom relacionamento entre a empresa e o funcionário, para que ele sinta-se motivado.

Sua composição envolve fatores organizacionais (fatores internos) e fatores ambientais (fatores externos), “estes fatores atuam independentemente ou harmonicamente uns com os outros, no sentido de elevar ou abaixar os salários” (CHIAVENATO, 2004, p. 302)

Quadro 3: Composto salarial

Composto Salarial	
Fatores Internos	Fatores Externos
Tipologia de cargos na organização	Situação do mercado de trabalho
Política salarial da empresa	Conjuntura econômica (inflação, recessão, custo de vida)
Capacidade financeira da empresa	Poder dos sindicatos e negociações coletivas
Desempenho geral da organização	Legislação do mercado de clientes
Competitividade da empresa	Concorrência no mercado

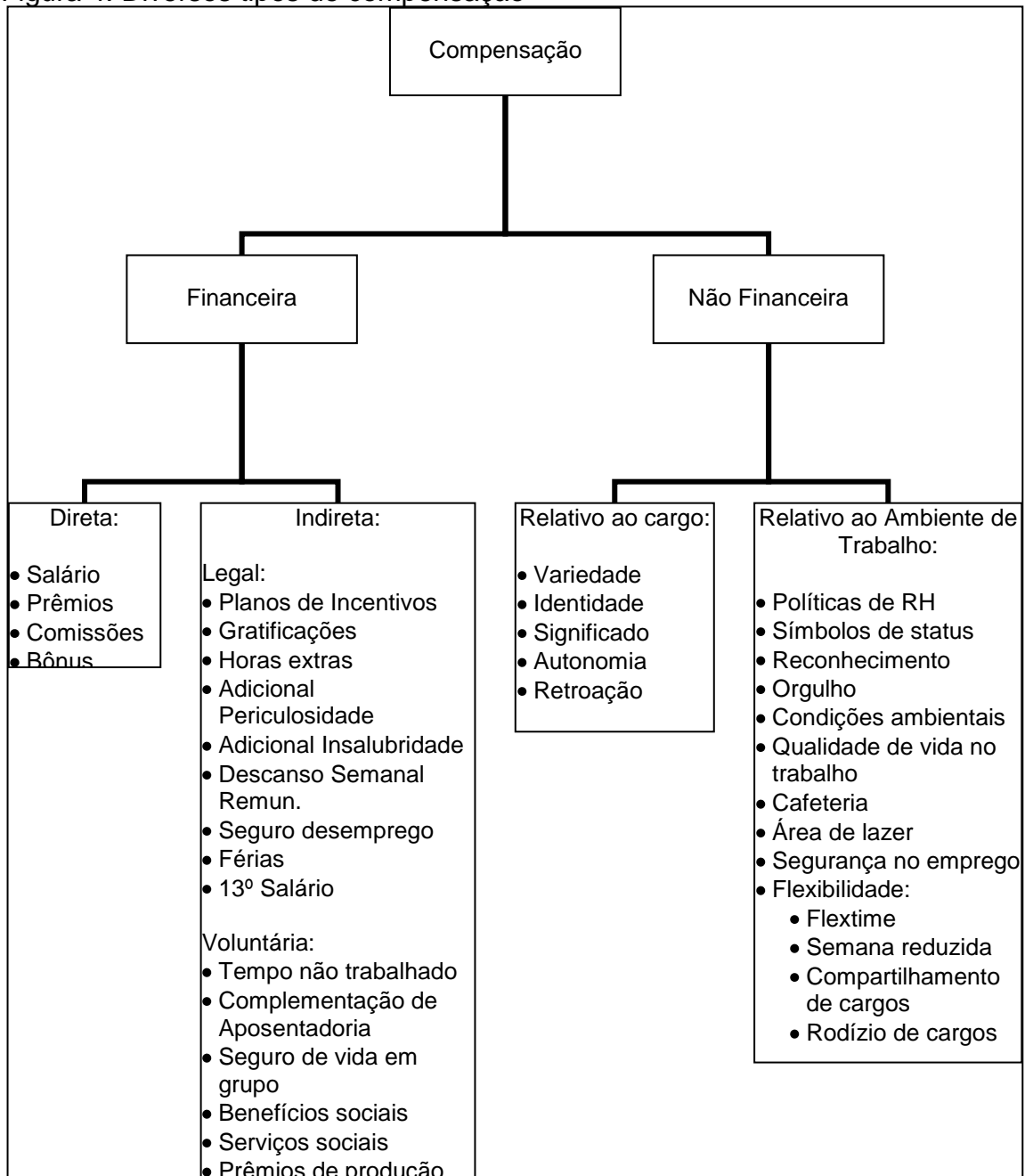
**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Chiavenato. (2004, p. 302)

Os salários podem ser diretos ou indiretos. O primeiro é o montante fixo ou variável pago em dinheiro por hora ou mensal ao empregado, referente ao seu serviço prestado. O segundo são os serviços sociais oferecidos pela empresa, as cláusulas das convenções trabalhistas e do plano de benefícios oferecidos pelas empresas. (LENZI, KIESEL, ZUCCO, 2010; CAXITO, 2007; CHIAVENATO, 2004)

Ainda existem as recompensas não financeiras, consideradas motivacionais, tais como: auto-estima, reconhecimento, orgulho. (CHIAVENATO, 2004)



Figura 4: Diversos tipos de compensação



Fonte: Chiavenato (2004, p. 300)

Lenzi, Kiesel e Zucco (2010) também afirmam que todo salário deve ser pago conforme a média da categoria, neste caso, do setor metalúrgico, cabendo ao empregador decidir se será acima ou abaixo da média.

Gil (2001) afirma que este fator continua sendo a principal tática para atrair, manter e principalmente motivar funcionários.

Entretanto, a remuneração básica do modelo tradicional pode causar limitações às organizações: inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia

desatualizada, conservadorismo, anacronismo e divergências. (WOOD JR E PICARELLI FILHO, 2004). Por isso, Hipólito (2001) não considera o modelo clássico de remuneração o mais adequado para as organizações.

### **2.1.2 Benefícios**

Os benefícios podem ser considerados uma remuneração indireta, pois servem como forma de satisfazer as necessidades dos funcionários. (FRANCISCO, et al, 2012), também podem ser analisados como uma forma de manter as pessoas na empresa, diminuindo o índice de absenteísmo e rotatividade. (CHIAVENATO, 2002)

Chiavenato (2004) ainda afirma que os benefícios podem ser classificados conforme sua exigibilidade (legais ou espontâneos), sua natureza (monetários ou não monetários) e seus objetivos (assistenciais, recreativos e supletivos)

Os benefícios legais são obrigatórios por lei, como 13º salário, férias, 1/3 das férias, salário maternidade, entre outros. E os espontâneos são os benefícios não exigidos em leis, onde as empresas dão por liberalidade. (MARRAS, 2005)

Os benefícios monetários são aqueles pagos aos funcionários em folhas de pagamento ou em espécie. Os benefícios não monetários são aqueles expressos em benefícios ou serviços aos funcionários, tais como “seguro de vida, refeitório, condução ou transporte”, entre outros. (WOOD JR E PICARELLI FILHO, 2004)

Benefícios assistenciais visam garantir ao funcionário e sua família segurança em caso de necessidade urgente (plano de saúde, seguro de acidentes, etc.). Benefícios recreativos, como o próprio nome diz, visam lazer e recreação para o empregado e até mesmo sua família e os benefícios supletivos são aqueles que proporcionam ao empregado alguma facilidade, como por exemplo, refeitório no local de trabalho. (CHIAVENATO, 2004)

### **2.1.3 Incentivos**

Incentivos são métodos estratégicos das empresas, onde é proposto aos funcionários um alcance de metas, se o objetivo na qual foi determinado é cumprido, o funcionário recebe uma bonificação, contudo, caso não se chegue ao objetivo proposto, o funcionário não recebe nada em troca. (DESSLER, 2003)

Lenzi, Kiesel e Zucco (2010) asseguram que os incentivos são capazes de trazer motivação aos colaboradores, pois eles trabalham com mais pretensão a fim de atingir suas metas e objetivos. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Spitzer (1997, p. 227) afirma que “quando bem implementadas, as bonificações de desempenho são a forma mais eficaz, em termos de custos, de recompensar financeiramente a realização individual.”

Segundo Resende (1997), existem diversas formas de recompensar as pessoas através de incentivos, tais como:

- Recompensas que envolvem custos – bonificação em dinheiro, objetos de valor, vales de compras.
- Recompensas psicológicas (sem custo) – notícias nos quadros de avisos, elogios, certificados.
- Recompensas mistas – entrega de troféus em festas da empresa.
- Recompensas com desenvolvimento profissional – pagamento de estudos.

### 3 MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Devido ao grande crescimento das organizações no último século, o desenvolvimento de uma sociedade sofisticada e industrializada contribuiu para um comportamento mais complexo das pessoas, gerando assim novas necessidades, estas na qual as ciências sociais e comportamentais vêm estudando e analisando. (KWASNICKA, 1995).

Segundo Vergara (2003) a motivação é uma força que nos direciona a algo, ela está dentro de nós, sendo assim, intrínseca. Bem como, “é um processo de estimular um indivíduo para empreender ação que conduza à satisfação de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada.” (MONTANA E CHARNOV, 2003. p. 227)

A motivação tem sido vista como uma saída para aprimorar o desempenho profissional no que diz respeito à satisfação dos trabalhadores, produtividade e à saúde organizacional. (LIMONGI-FRANÇA E FLEURY, 2002),

Para Limongi-França e Fleury (2002), existem várias teorias que explanam a motivação, cada uma com seu aspecto e razões, contudo, nenhuma delas representa a veracidade do tema. As principais teorias motivacionais são de Abraham Maslow (1943), teoria da hierarquia das necessidades humanas e de Frederick Herzberg (1959), teoria dos dois fatores.

A teoria das necessidades humanas surgiu em meados dos anos 40 e durante os anos 50, Maslow (1943) acreditava que as necessidades poderiam ser dispostas hierarquicamente em cinco níveis, dividindo-se em primárias e secundárias. (BOWDITCH E BUONO, 1997).

As necessidades primárias compõem-se das necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades secundárias são constituídas pelas necessidades sociais, de estima e de auto-realização. (BERGAMINI, 1997)

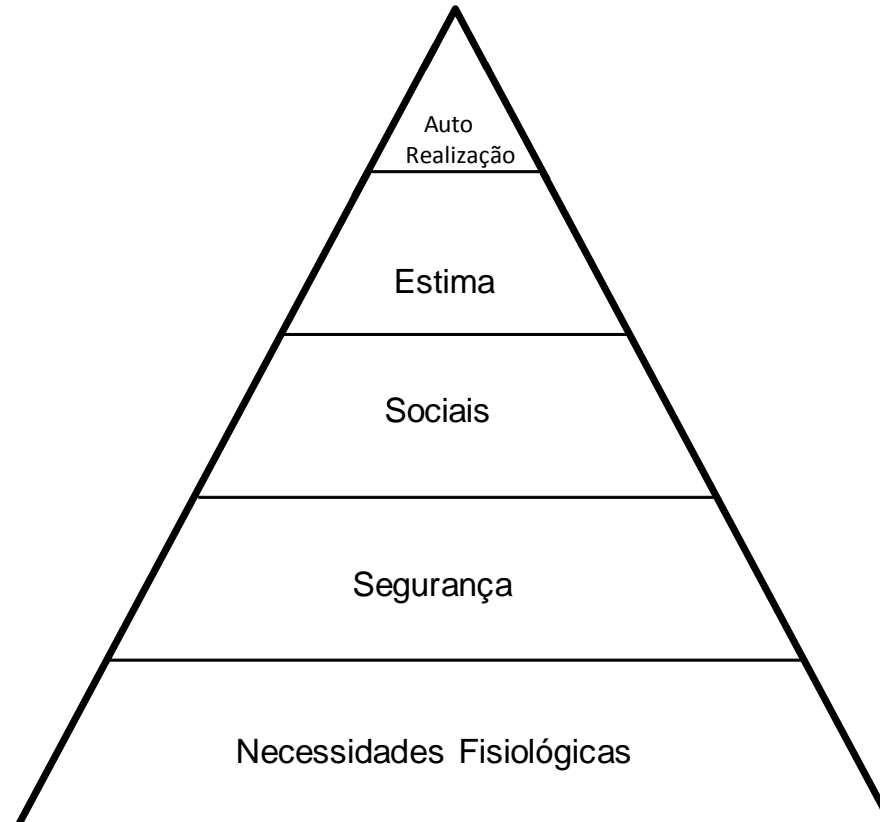
Ao tratar-se das necessidades fisiológicas, observa-se os elementos que refletem a sobrevivência do indivíduo, estes são: comida, roupas, água, lazer, salários, etc.), e as necessidades de segurança surgem após o indivíduo estar parcialmente satisfeito, podendo ser consideradas necessidades de preservação.

Analisando as necessidades sociais e de estima, percebe-se que elas estão fortemente ligadas, pois primeiramente o indivíduo busca uma aceitação na comunidade e após isto feito, ele sente uma necessidade de reconhecimento dos

outros e do amor próprio, gerando uma autoconfiança. Através da satisfação desses sentimentos, o indivíduo torna-se forte e capaz, e a não satisfação gera desconforto, podendo deixá-lo deprimido. Por fim, as necessidades de auto-realização surgem quando todas as necessidades anteriores forem suficientemente satisfeitas, com a finalidade de potencializar o seu desenvolvimento. (CORADI, 1985; SILVA, RODRIGUES, 2007)

Figura 5: A pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas implicações  
 Satisfação fora do Trabalho

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação</li> <li>• Crescimento pessoal</li> <li>• Passatempos</li> <li>• Religião</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação da família</li> <li>• Aprovação dos amigos</li> <li>• Reconhecimento da comunidade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Família</li> <li>• Amigos</li> <li>• Grupos sociais</li> <li>• Comunidade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia</li> <li>• Liberdade</li> <li>• Proteção contra violência</li> <li>• Abrigo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida</li> <li>• Água</li> <li>• Sexo</li> <li>• Sono e repouso</li> </ul>



Satisfação do Trabalho

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho desafiante</li> <li>• Diversidade</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Crescimento pessoal</li> <li>• Participação nas decisões</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Orgulho</li> <li>• Promoções</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amizade dos colegas</li> <li>• Integração com clientes</li> <li>• Chefia amigável</li> <li>• Camaradagem</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho seguro</li> <li>• Permanência no emprego</li> <li>• Proteção</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração e benefícios</li> <li>• Horário de trabalho</li> <li>• Intervalos de descanso</li> <li>• Conforto físico</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2005, p.249)

A teoria dos dois fatores surgiu em 1959, para Herzberg (1959), existem dois fatores nas quais explicam o comportamento dos indivíduos, são eles “higiênicos e motivacionais”. (VERGARA, 2003)

Quadro 4: Fatores higiênicos e motivadores

<b>Fatores higiênicos</b>	<b>Descrição</b>
Salários e benefícios	Incluem bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
Status	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
<b>Fatores motivacionais</b>	<b>Descrição</b>
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas

**Fonte:** Gil (2001, p.208)

Segundo Chiavenato (2006), o fator “higiene” quando presente remove a insatisfação, porém, quando ausente provoca insatisfação. Já o fator “motivacional” quando presente provoca satisfação e quando ausente geralmente não é notada.

Para finalizar as teorias motivacionais, ambas as teorias de Maslow (1943) e Herzberg (1959), afirmam que o salário não é fator motivacional, e também que as teorias são baseadas no pensamento e sentimento. (GIL, 2001)

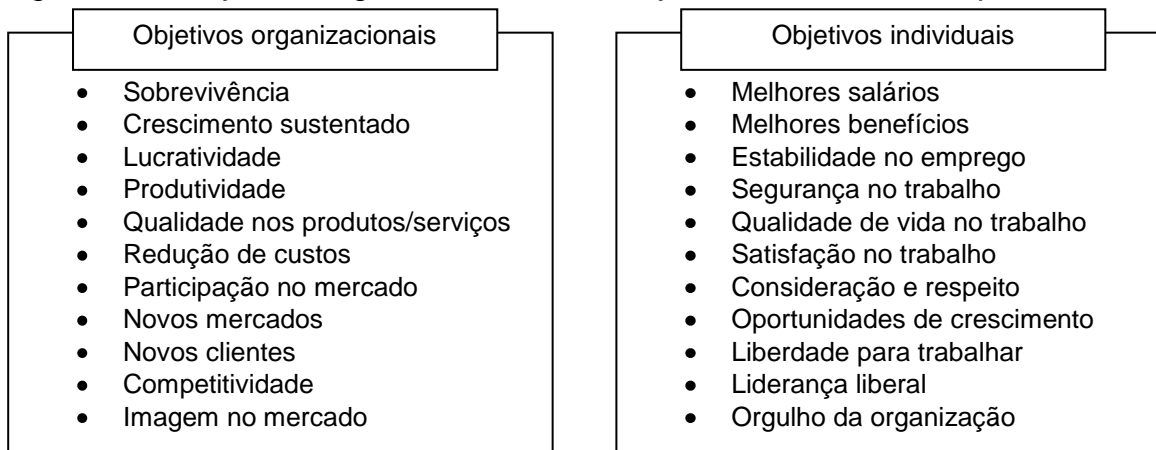
Indo além, de acordo com Puri (2000), três fatores desempenham um papel decisivo no aumento da motivação:

- Impulso pessoal do indivíduo para a automotivação;
- Motivo ou razão viável para a força de trabalho ficar motivada;
- Esforços e habilidades da administração para criar motivação no trabalhador.

Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este caso, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação. (BERGAMINI, 1997, p. 89)

A conduta humana é determinada pelo desejo de atingir algum objetivo, nas quais estão fora do indivíduo.

Figura 6: Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas



Fonte: Chiavenato (2004, p.06)

Por fim, a motivação necessita de informação, isto é, a identificação de quem está motivado e quem não está, bem como os fatores que influenciam na motivação. Após a obtenção desses dados, pode-se por em prática alguns passos para motivar as pessoas (valorização, reconhecimento, encorajamento de iniciativas, incentivos, enriquecimento de tarefas, delegação de autoridades, avaliações individuais ou grupais e principalmente promoção de mudanças). (GIL, 2001)

### 3.1 ELEMENTOS CONCLUSIVOS DE ALVARÃES E RIPARDO (2013)



Alvarães e Ripardo (2013) desenvolveram através de uma pesquisa bibliográfica, instrumentos de estudo com base no plano de cargos e salários, no qual envolvem com clareza os papéis de cada funcionário da empresa, tal como, seu cargo, a atividade a ser desenvolvida e seu salário. Juntamente, foram apresentadas ações motivacionais a partir das teorias de Herzberg (1959) e de Maslow (1943), que visam à geração de resultados para obter funcionários mais motivados.

A partir dos escopos supracitados, os estudos de Alvarães e Ripardo (2013) têm com objetivo identificar em que medidas um plano de cargos e salários pode influenciar na motivação do trabalhador.

Buscaram-se justificativas através da pesquisa bibliográfica para comprovar a hipótese deste estudo, abordando a gestão de recursos humanos, principalmente no que faz menção à implantação de um programa de cargos e salários e aspectos relacionados à motivação.

Considerando os aspectos da teoria de cargos e salários, foi observado que para definir um programa de recompensas, é necessário primeiramente avaliar os valores e a cultura da empresa, após criar metas estratégicas para que então se possa obter o melhor modelo de programa a ser implantado, pois, as empresas de hoje, buscam profissionais adequados para o perfil do cargo e da própria organização.

Indo além, é visível o desenvolvimento profissional dos funcionários, bem como, o desenvolvimento de novas necessidades e expectativas, expectativas essas que são conhecidas pelo termo “motivação”.

Com base na teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), observou-se a existência de dois grupos de fatores: higiênicos e motivacionais. Respectivamente, o primeiro grupo são aqueles que quando presentes removem a insatisfação, entretanto, quando ausentes provocam a insatisfação. E o segundo, são aqueles que quando presentes provocam a satisfação e quando ausentes normalmente não é percebido.

A despeito da teoria motivacional de Maslow (1943), ressaltou-se a existência de duas classes de necessidades: primárias e secundárias; a primeira é composta pelas necessidades fisiológicas e de segurança, a segunda é composta pelas necessidades sociais, de estima e auto-realização.

Os estudos de Alvarães e Ripardo (2013) concluem que “o salário não é um elemento motivador para o trabalhador”, pois ambos os autores das teorias

motivacionais afirmam o mesmo. Para Herzberg (1959), o salário é considerado componente dos fatores higiênicos e para Maslow (1943) como uma necessidade primária.

#### 4 RECOMPENSAR COMO PROCESSO MOTIVADOR DE PESSOAS

Com base na análise bibliográfica realizada foi possível classificar os autores por duas diferentes escolas de pensamento: os que afirmam que o processo de recompensar é motivacional para os funcionários e, os que afirmam que este processo não é motivacional.

Quadro 5: Recompensar pessoas é processo motivacional

<b>Autor, data</b>	<b>Recompensar e desenvolver pessoas é motivacional</b>
França (2009)	A remuneração submerge diversos aspectos, tais como sociais, econômicos, organizacionais, éticos, entre outros, e principalmente necessita gerar um bom relacionamento entre a empresa e o funcionário, para que ele sinta-se motivado.
Chiavenato, (2004)	Existem as recompensas não financeiras, consideradas motivacionais, tais como: autoestima, reconhecimento, orgulho.
Lenzi, Kiesel e Zucco (2010)	Os incentivos são capazes de trazer motivação aos colaboradores, pois eles trabalham com mais pretensão a fim de atingir suas metas e objetivos.
Spitzer (1997, p. 227)	“Quando bem implementadas, as bonificações de desempenho são a forma mais eficaz, em termos de custos, de recompensar financeiramente a realização individual.”

**Fonte:** Chiavenato (2004); França (2009); Lenzi, Kiesel e Zucco (2010); Spitzer (1997), adaptado pela autora

Em controvérsia aos autores supracitados, foi possível identificar outras perspectivas na literatura científica que afirmam não ser o processo de recompensar motivacional (quadro 6).

Quadro 6: Recompensar e desenvolver pessoas não é motivacional

<b>Autor, data</b>	<b>Recompensar e desenvolver pessoas não é motivacional</b>
Bergamini (1997); Chiavenato (2005)	Ao tratar-se das necessidades fisiológicas, observa-se os elementos que refletem a sobrevivência do indivíduo, estes são: comida, roupas, água, lazer, salários, etc.),
Gil (2001, p.208)	Fatores higiênicos: Salários e benefícios
Gil (2001)	Ambas as teorias de Maslow (1943) e Herzberg (1959), afirmam que o salário não é fator motivacional.

**Fonte:** Berdamini (1997), Chiavenato (2005); França (2009); Gil (2001), adaptado pela autora.

Após descrever os conceitos e a inter-relação teórica entre a motivação e o processo de recompensar e identificar os elementos conclusivos de Alvarães e Ripardo (2013) tornou-se possível tomar as decisões referentes aos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Jung (2004) o método científico é formado gradativamente, isto é, através de fases necessárias para a obtenção de algo esperado pelo pesquisador. Martins e Theóphilo (2009) também afirmam que não existe algo concreto, mas sim estratégias que ajudam na investigação para os resultados.

No presente capítulo foram apresentadas estas estratégias utilizadas para realização da pesquisa, isto é, o delineamento quanto aos fins e aos meios, a população-alvo, caracterização do ambiente de pesquisa, dados da pesquisa juntamente com sua análise, bem como cronograma e orçamentos.

### 5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2010), o delineamento da pesquisa utiliza dois critérios básicos para a definição dos objetivos propostos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

**Quanto aos fins de investigação** esta pesquisa tem caráter exploratório e descritivo.

a) **Pesquisa exploratória:** Pode-se classificar esta pesquisa como de tipo exploratório em decorrência do problema ser pouco conhecido e explorado pela pesquisadora. Assim, a primeira etapa deste estudo teve como objetivo ocasionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais claro. Baseia-se em levantamento bibliográfico e estudo de caso. (GIL, 2007)

b) **Pesquisa descritiva:** Tem por finalidade descrever as características e correlações de determinadas populações ou fenômenos, bem como variáveis. (VERGARA, 2010). Este estudo terá caráter descritivo, pois visa descrever a relação entre o processo de recompensar e desenvolver pessoas e a motivação dos funcionários, bem como sua inter-relação teórica.

**Quanto aos meios de investigação** foi utilizado um estudo de caso para atender ao objetivo específico de verificar a consistência da leitura da realidade construída pelos autores Alvarães e Ripardo (2013).

**a) Estudo de caso:** Distinguido como uma pesquisa realizada sobre determinado grupo, indivíduo, sociedade, entre outros, a fim de avaliar e examinar detalhadamente seus diferentes aspectos. (CERVO, *et al*, 2007)

Gil (2007, p. 73) também caracteriza estudo de caso como “profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.”

Para o alcance do objetivo proposto, foram aplicados questionários, no qual foi diagnosticada a influência do processo de recompensar pessoas na motivação dos funcionários de uma empresa do município de Urussanga/SC.

## 5.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

Segundo Vianna (2001, p. 161), “a população é composta pelo conjunto de fenômenos, indivíduos, ou situação que apresentam as características definidas para ser objeto de investigação”.

A população alvo da pesquisa foi caracterizada pelos funcionários de uma empresa do ramo metalúrgico que atua em Urussanga/SC.

A empresa em estudo foi fundada no dia 29 de abril de 1996, sendo classificada com pequeno porte (EPP). Localizada SC 108, km 26, bairro Santa Luzia, no município de Urussanga. Dispõe de uma área total de 1,550m<sup>2</sup>.

A organização não possui um organograma definido. Informalmente, sua estrutura baseia-se em 2 (dois) sócios-gerentes, 2 (dois) assistentes administrativos, 1 (um) responsável pelo almoxarifado (sendo que o mesmo também participa nos processos produtivos), 2 (dois) projetistas que respondem pelo setor de desenhos e projetos mecânicos e 33 (trinta e três) profissionais na fábrica. Na linha de staff, possui-se assessoria contabilista, jurídica e engenharia e segurança de trabalho. Hoje a empresa conta com 37 (trinta e três) funcionários.

Todos os colaboradores remetem-se aos sócios-gerentes, pois não possuem autonomia para tomada de decisões.

Seu ramo de atuação está diretamente vinculado aos setores primário, secundário e terciário da economia, exercendo suas atividades em dois setores específicos: setor primário através da industrialização e comercialização de seus

produtos e serviços metal-mecânicos e secundário através da prestação de serviços de prevenção e manutenção mecânica.

Dentre o universo da pesquisa que se constitui de 37 (trinta e sete) funcionários, quatro estavam em benefício (INSS) e um encontrava-se prestando serviços para a empresa em outro município, em Correia Pinto.

Os funcionários ativos que configurou a amostra deste estudo foram classificados como: 1 (uma) assistente administrativo, 1 (uma) faxineira, 1 (um) torneiro mecânico, 5 (cinco) caldeireiros, 2 (dois) desenhistas, 5 (cinco) pedreiros, 6 (seis) soldadores, 6 (seis) mecânicos, 3 (três) auxiliares mecânicos, 1 (um) serviços gerais e 1 (um) motorista, caracterizando-se como censo.

Como resultado da pesquisa, a população alvo da coleta de dados pode ser estruturada conforme quadro 7.

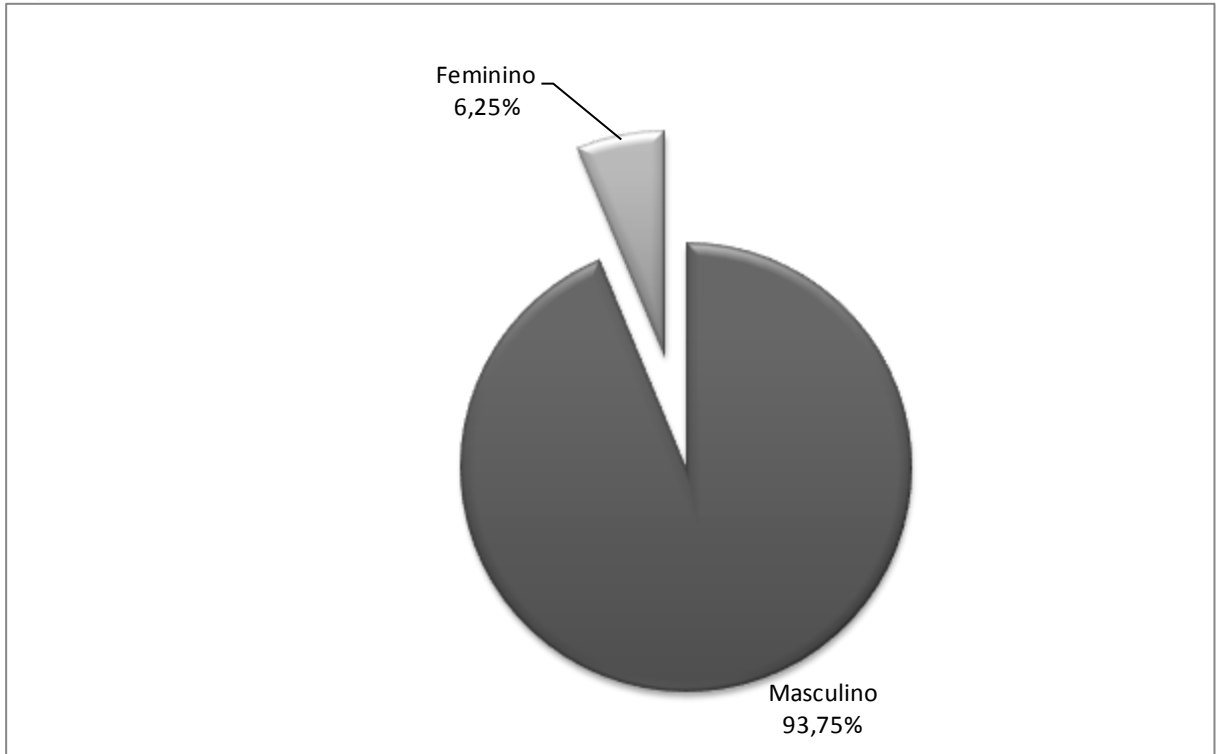
Quadro 7: Estruturação da população-alvo

<b>Objetivos</b>	<b>Período</b>	<b>Extensão</b>	<b>Unidade de Amostragem</b>	<b>Elemento</b>
Analisar a influência do processo de recompensarpessoas sobre a motivação dos funcionários em uma empresa do ramo metalúrgico	01 de março de 2014 a 30 de maio de 2014	Empresa em estudo	Funcionários da empresa em estudo	Faixa etária de 20 a 65 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Os 32 (trinta e dois) funcionários entrevistados podem ser divididos em gênero 93,75% (noventa e três vírgula setenta e cinco por cento) masculino e 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) feminino. .

Figura 7: Gênero

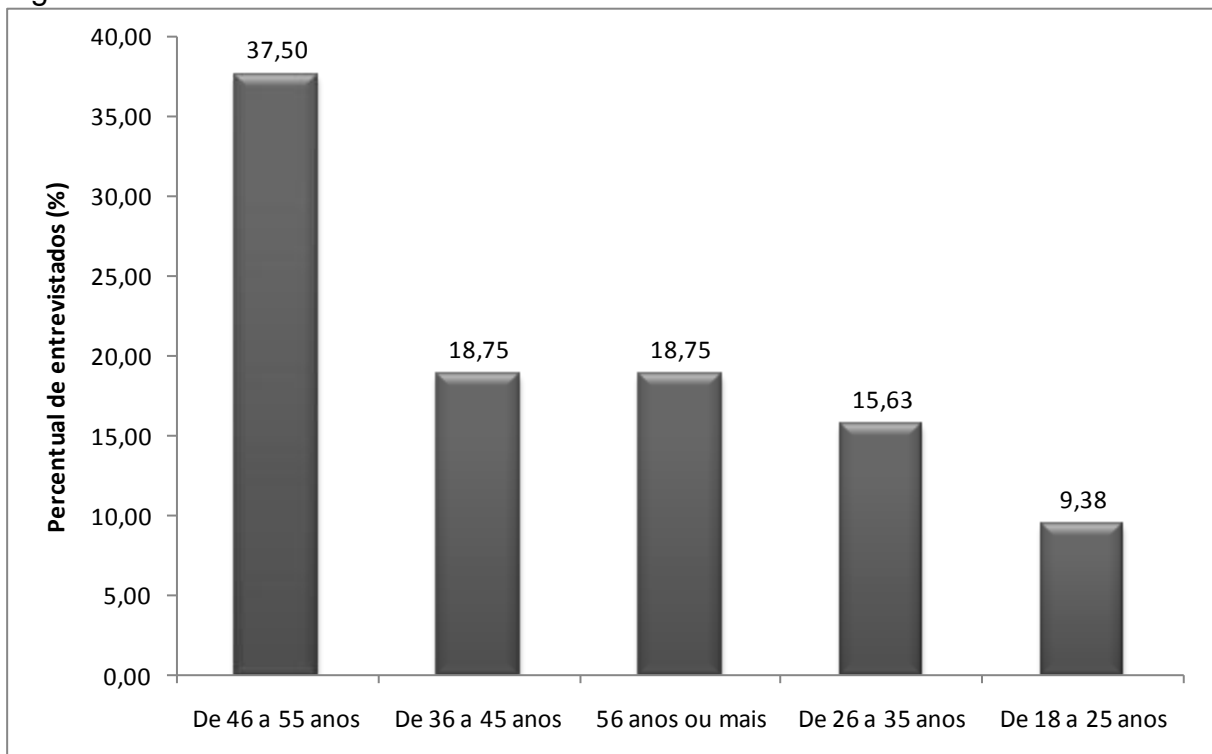


Fonte: Dados da pesquisa



Sua faixa etária é predominantemente de 46 (quarenta e seis) a 55 (cinquenta e cinco) anos, com 37,50% (trinta e sete vírgula cinquenta por cento), em segundo lugar encontram-se as faixas de 36 (trinta e seis) a 45 (quarenta e cinco) anos com 18,75% (dezoito vírgula setenta e cinco por cento), bem como a faixa etária acima de 56 (cinquenta e seis) anos com 18,75% (dezoito vírgula setenta e cinco por cento). Em seguida encontra-se a faixa de 26 (vinte e seis) a 35 (trinta e cinco) anos com 15,63% (quinze vírgula sessenta e três por cento) e em quinto lugar a faixa de 18 (dezoito) a 25 (vinte e cinco) anos com 9,38% (nove vírgula trinta e oito por cento).

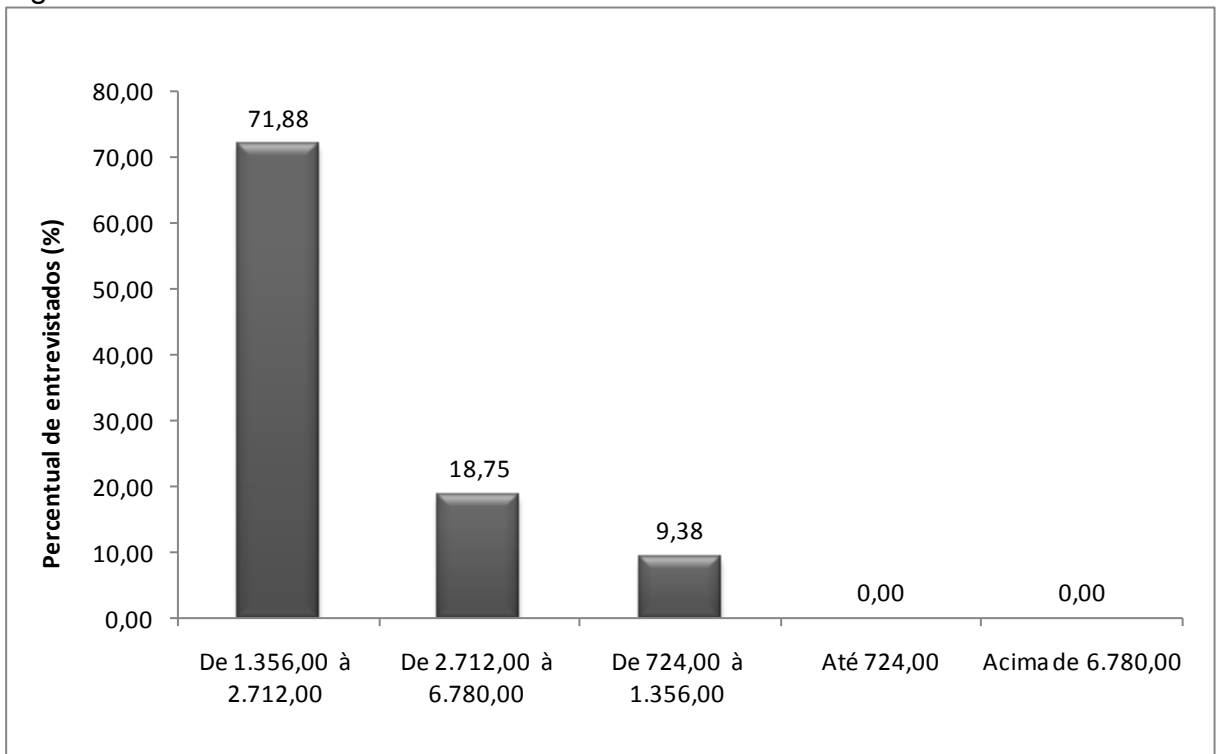
Figura 8: Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a figura 9, 71,88% (setenta e um vírgula oitenta e oito por cento) dos funcionários possuem renda individual que pertencem ao grupo de R\$ 1.356,00 (hum mil trezentos e cinquenta e seis reais) à R\$ 2.712,00 (dois mil setecentos e doze reais), logo 18,75% (dezoito vírgula setenta e cinco por cento) possuem renda que varia de R\$ 2.712,00 (dois mil setecentos e doze reais) à R\$ 6.780,00 (seis mil setecentos e oitenta reais) e 9,38% (nove vírgula trinta e oito por cento) possuem renda pertencente ao grupo de R\$ 724,00 (setecentos e vinte e quatro reais) à R\$ 1.356,00 (hum mil trezentos e cinquenta e seis reais). Nenhum funcionário marcou que possui renda de até R\$ 724,00 (setecentos e vinte e quatro reais) e acima de R\$ 6.780,00 (seis mil setecentos e oitenta reais).

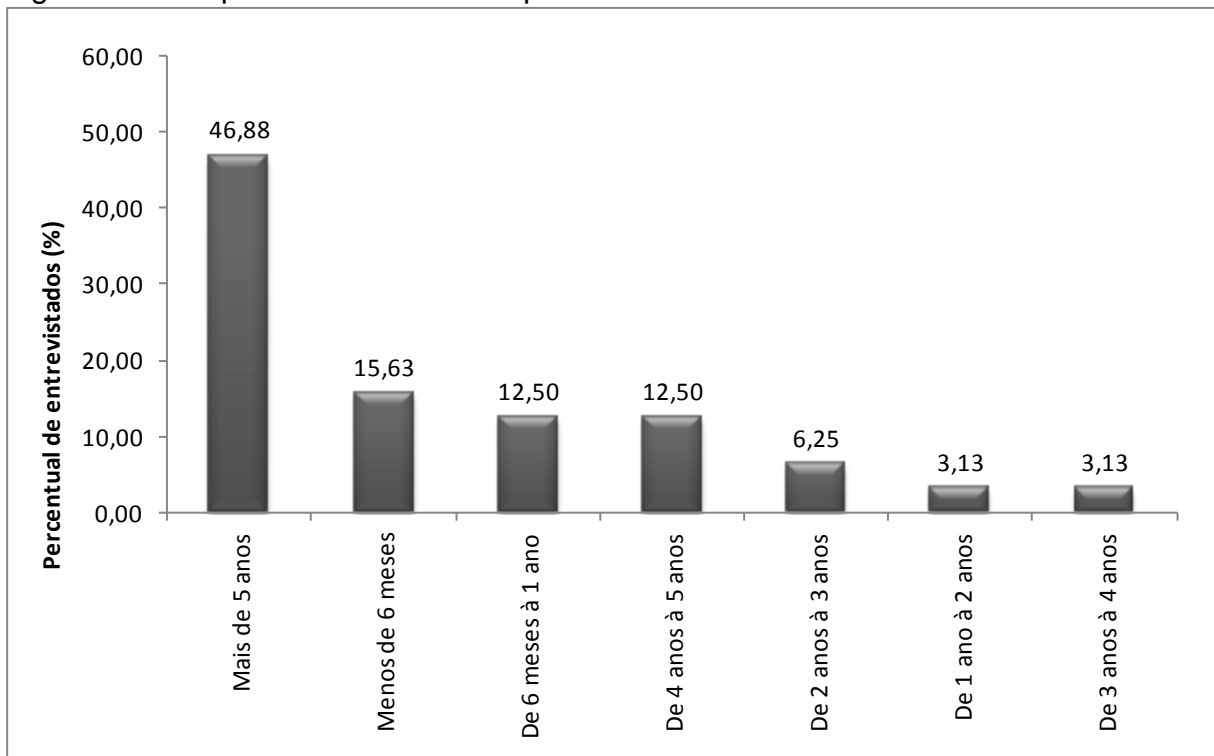
Figura 9: Renda individual



Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os funcionários entrevistados, 15 (quinze) deles trabalham na empresa a mais de 5 (cinco) anos, caracterizando assim um percentual de 46,88% (quarenta e seis vírgula oitenta e oito por cento), em segundo lugar encontra-se o grupo de 3 (três) a 4 (quatro) anos com 15,63% (quinze vírgula sessenta e três por cento), em terceiro lugar estão os grupo de até 6 (seis) meses com 12,50% (doze vírgula cinquenta por cento), bem como o grupo de 1 (um) a 2 (dois) anos também com 12,50% (doze vírgula cinquenta por cento), em quarto lugar, o grupo de 6 (seis) meses a 1 (um) ano com 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) e em quinto, os grupos de 2 (dois) a 3 (três) anos com 3,13% (três vírgula treze por cento) tal como o grupo de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos 3,13% (três vírgula treze por cento).

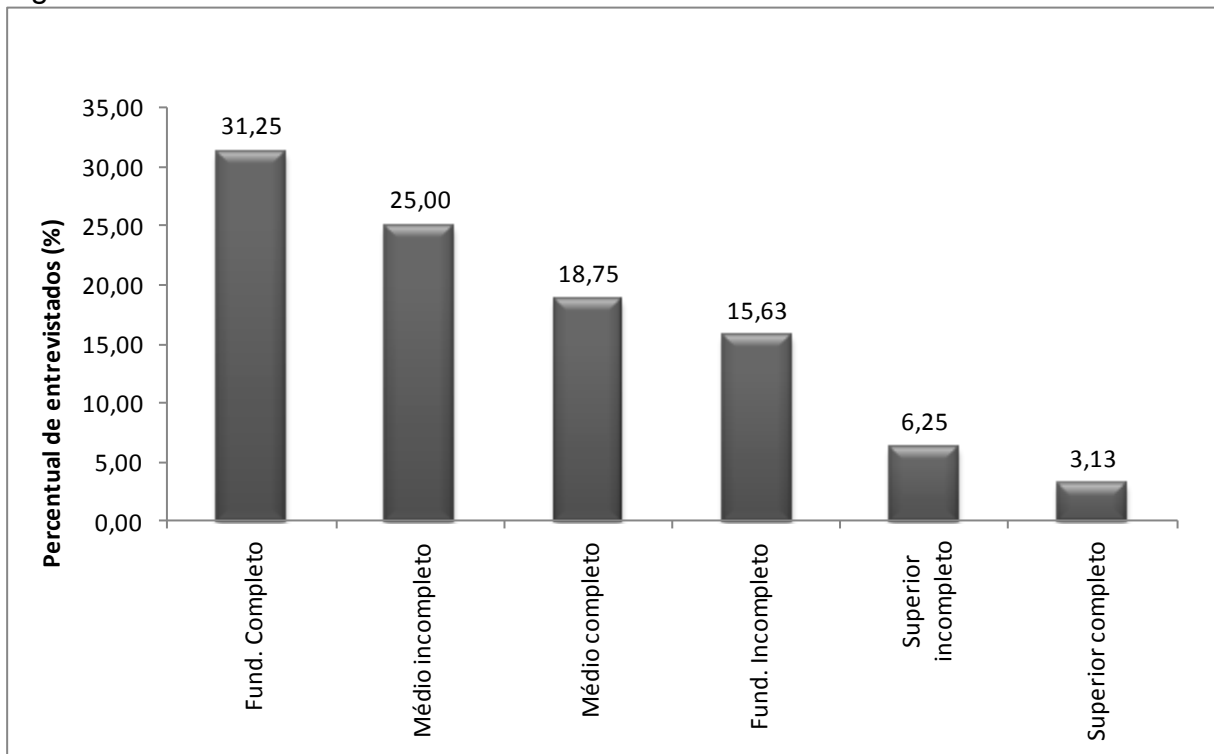
Figura 10: Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao grau de escolaridade, 31,25% (trinta e um vírgula vinte e cinco por cento) dos funcionários possui ensino médio completo, percebe-se também que 25% (vinte e cinco por cento) dos funcionários não completaram o ensino fundamental, 18,75% (dezoito vírgula setenta e cinco por cento) apenas concluíram o ensino fundamental e aqueles que não concluíram o ensino médio totalizaram 15,63% (quinze vírgula sessenta e três por cento), 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) dos funcionários não concluíram o ensino superior e apenas 3,13% (três vírgula treze por cento) possui ensino superior.

Figura 11: Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, configura-se a população alvo e define-se o plano de coleta de dados.

### 5.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada através de dados primários, isto é, compilados pela autora, no qual Lakatos, Marconi (2003) descrevem como estatísticas/censos, dados privados ou públicos, cartas, contratos, entre outros, e também dados

secundários, referente à bibliografia utilizada para realização da fundamentação teórica.

Para a coleta dos dados, foi utilizado estudo de caso como meio de investigação, pois proporcionará melhor contato com o universo da pesquisa.

Após a fixação do tipo de pesquisa, da população-alvo e do meio de pesquisa, foi definido como técnica de coleta de dados a utilização de questionários. Foi escolhida a aplicação de questionários para ser possível examinar e analisar a influência do processo de recompensar pessoas na motivação dos funcionários com mais exatidão, o que trará mais confiança em relação aos resultados da pesquisa (CERVO *et al*, 2007). Inclusive, por ser a pesquisadora um dos funcionários da empresa, a aplicação do questionário elimina possíveis tendenciosidades de voz ou expressões durante entrevistas.

Primeiramente foi realizada uma validação da ferramenta de pesquisa, onde o intuito consistiu em verificar a autonomia do questionário, onde foi examinado o nível de dificuldade e interpretação das perguntas.

Com base nos estudos de Alvarães e Ripardo (2003), foi elaborado um questionário (apêndice 1) com 21 (vinte e uma) perguntas, sendo que 16 (dezesesseis) são fechadas, 2 (duas) abertas, 2 (duas) de grau de satisfação e 1 (uma) de grau de importância. A escolha do tipo de pesquisa foi de suma importância, pois trouxe maior objetividade e facilitou a interpretação dos resultados.

Na fase de análise foi identificada uma inconsistência nas respostas para as questões 19 e 20 por motivo de não compreensão dos resultados para análise devido a isso, a pesquisadora voltou à empresa para complementar a pesquisa com duas novas questões, mais objetivas e resumidas (apêndice 2).

O questionário foi aplicado na hora do almoço dos funcionários. Destaca-se que na aplicação do mesmo, identificou-se um funcionário analfabeto, devido a isso, a pesquisadora o ajudou.

#### 5.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização da pesquisa de campo, os dados foram colocados em uma planilha eletrônica (Excel), permitindo a demonstração gráfica e de tabelas dos mesmos e a interpretação para melhor analisá-los.

O presente trabalho, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, é classificado como predominantemente qualitativa com tratamento de dados quantitativo, isto é, o ambiente natural constitui a fonte direta para coleta dos dados e a pesquisadora o instrumento-chave, mas o tratamento será quantitativo utilizando a estatística para buscar a média e o percentual das opiniões dos entrevistados.

Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (DIEHL; TATIM, 2004. p. 52)

O método qualitativo tem uma visão abrangente e contribui para um enfoque diferenciado na compreensão dos resultados. (NEVES, 1996) O Tratamento quantitativo dos dados busca responder questões da ferramenta de pesquisa para estabelecer com maior precisão o comportamento da população alvo. (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO; 2006).

Foi realizada uma análise qualiquanti (mista). Qualitativa de discurso, pois no questionário constam duas perguntas abertas. Quantitativa com base na média e desvio padrão alcançados pelas respostas às questões fechadas do questionário.

## 5.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A síntese consiste na apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na realização do projeto de pesquisa, o quadro 9 dispõe do tipo e meio de pesquisa, sua classificação, técnica utilizada para coleta de dados, bem como os procedimentos e análise.

Quadro 8: Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da Pesquisa	Técnica de coleta dos dados	Procedimentos de coleta dos dados	Técnica de análise dos dados
Estudar os conceitos e a inter-relação teórica entre os processos de recompensar e desenvolver pessoas na motivação dos funcionários;	Exploratória e descritiva	Bibliográfica	Primários e secundários	Questionários	Levantamento de dados; Tabulação da pesquisa	Quanti qualitativa
Elaborar questionário com base nos elementos conclusivos de Alvarães e Ripardo (2013);						
Levantar a percepção dos funcionários da empresa estudada com a aplicação dos questionários sobre os processos de recompensar e desenvolver pessoas na motivação;		Estudo de caso				
Validar, ou não, a leitura da realidade construída pelos autores Alvarães e Ripardo (2013)						

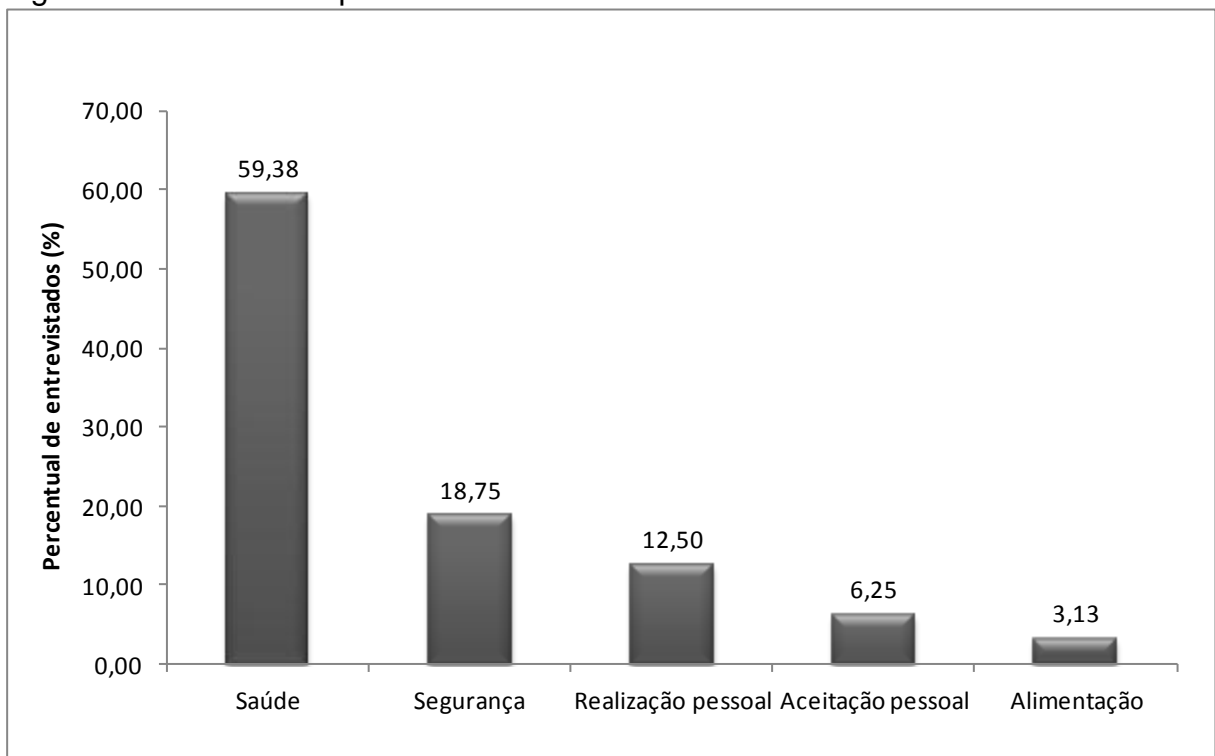
Fonte: da Autora (2014)

## 6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após aplicar o questionário aos funcionários da empresa estudada, passou-se a fase de tratamento dos dados. As respostas foram tratadas quantitativamente buscando identificar um padrão entre elas e uma melhor compreensão dos fenômenos estudados.

Na questão que argui sobre as necessidades básicas que os funcionários consideram mais importantes, pode-se identificar que as questões relacionadas à saúde (59,38%) são as mais consideradas, vindo em seguida o item segurança (18,75%), realização pessoal (12,50%), aceitação pessoal (6,25%) e alimentação (3,13%).

Figura 12: Item mais importante das necessidades básicas

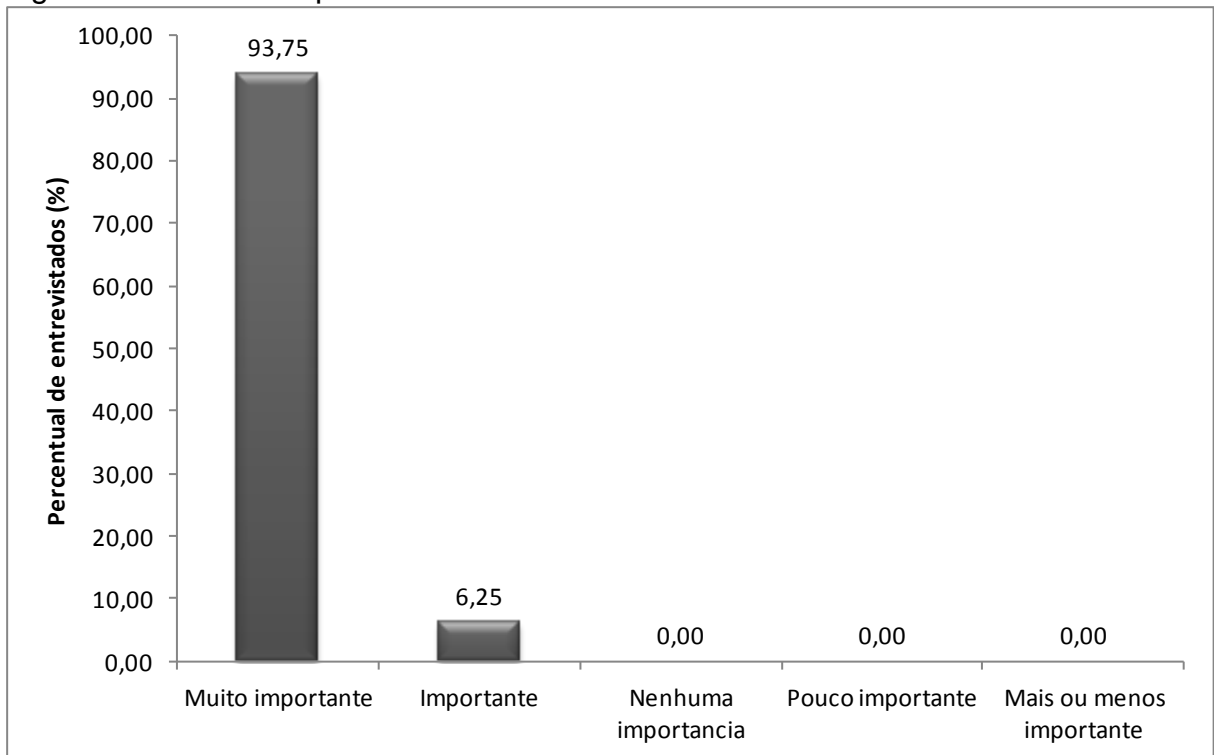


Fonte: Dados primários (2014)



Em relação ao grau de importância do salário na motivação dos funcionários, a grande maioria, com 93,75% (noventa e três vírgula setenta e cinco por cento) responderam que é um fator muito importante, apenas 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) responderam que é importante, ressalta-se que nenhum funcionário marcou as opções “nenhuma importância”, “pouco importante” e “mais ou menos importante”.

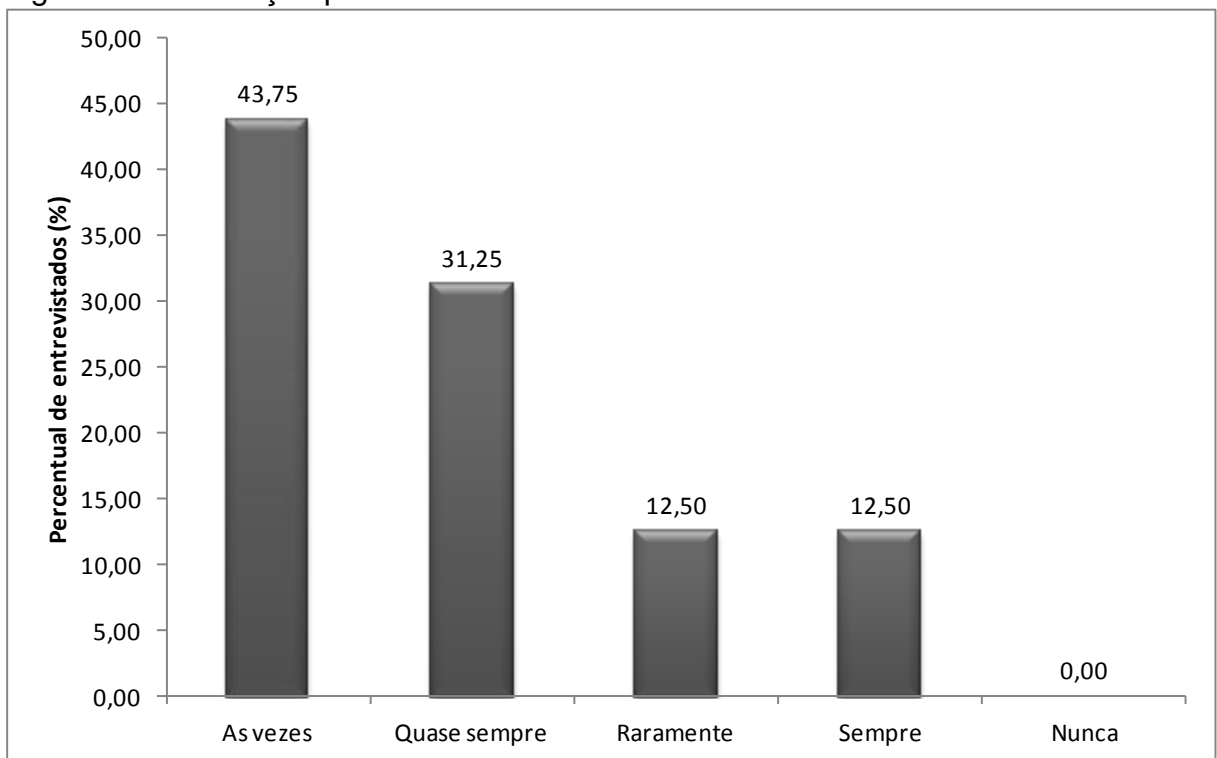
Figura 13: Grau de importância do salário



Fonte: Dados primários (2014)

Quando questionados sobre a realização profissional, identificou-se que o item que mais teve respostas foi “às vezes” com 43,75% (quarenta e três vírgula setenta e cinco por cento), seguido de “quase sempre” com 31,25% (trinta e um vírgula vinte e cinco por cento), em seguida o item “sempre” com 12,50% (doze vírgula cinquenta por cento), tal como “raramente”, também com 12,50% (doze vírgula cinquenta por cento), observou-se também que nenhum funcionário respondeu o item “nunca”.

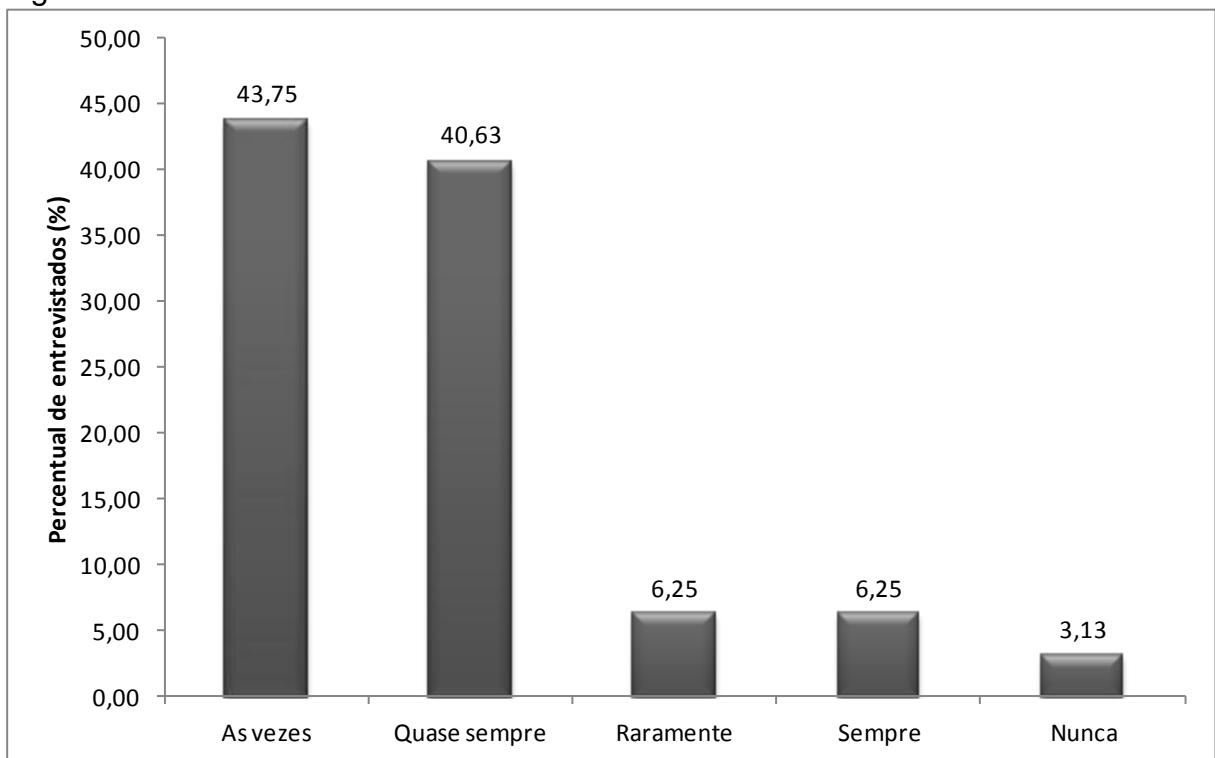
Figura 14: Realização profissional



Fonte: Dados primários (2014)

No questionamento sobre o local de trabalho, 43,75% (quarenta e três vírgula setenta e cinco por cento) dos funcionários responderam que raramente consideram o ambiente harmonioso, bem como, 40,63% (quarenta vírgula sessenta e três por cento) responderam que “às vezes”; 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) contestaram afirmando que “nunca” e também 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) ‘quase sempre”, contudo 3,13% (três vírgula treze por cento) afirmam que “sempre” é harmonioso.

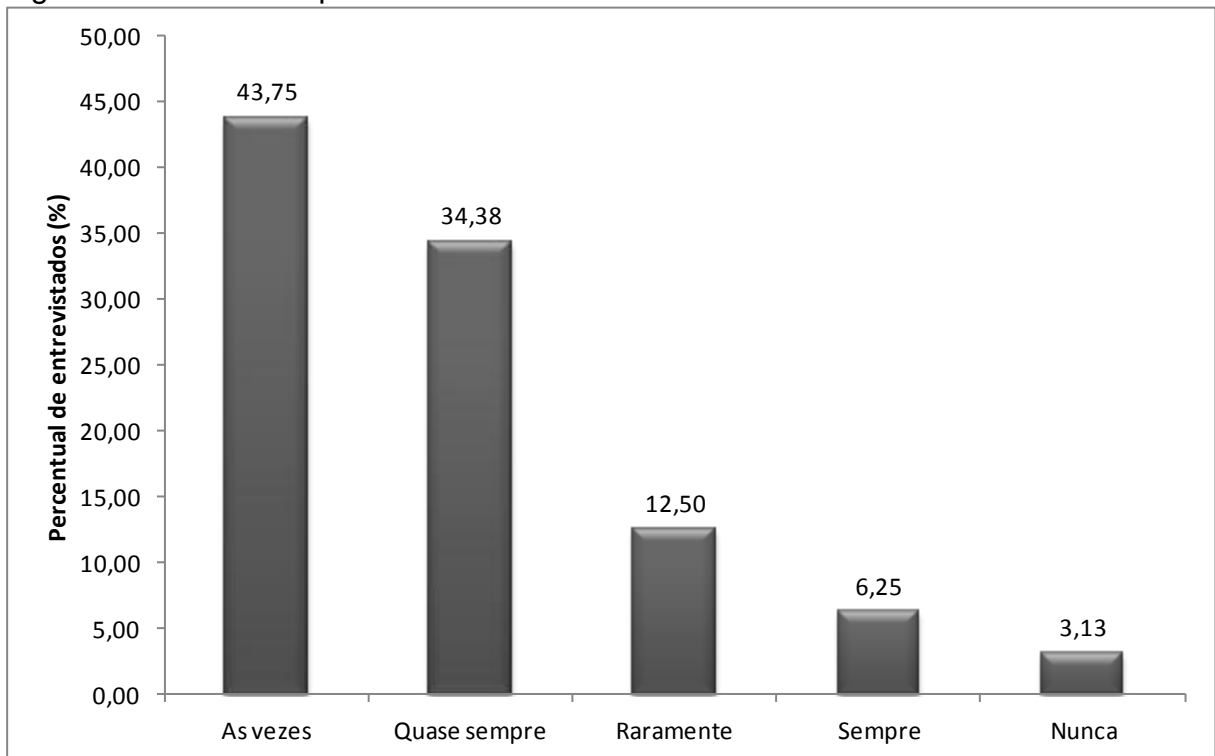
Figura 15: Harmonia no local de trabalho



Fonte: Dados primários (2014)

No item que avalia a autonomia dos funcionários, foi questionado qual o grau que eles possuem para realizar o seu trabalho como preferir e, a resposta que mais teve destaque foi “raramente” com 43,75% (quarenta e três vírgula setenta e cinco por cento), seguido de “às vezes” com 34,38% (trinta e quatro vírgula trinta e oito por cento), 12,50% (doze vírgula cinquenta por cento) afirmaram que “nunca” possuem autonomia, 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) responderam “quase sempre” e apenas 3,13% (três vírgula treze por cento) afirmaram que “sempre” possuem autonomia para realizar seu trabalho.

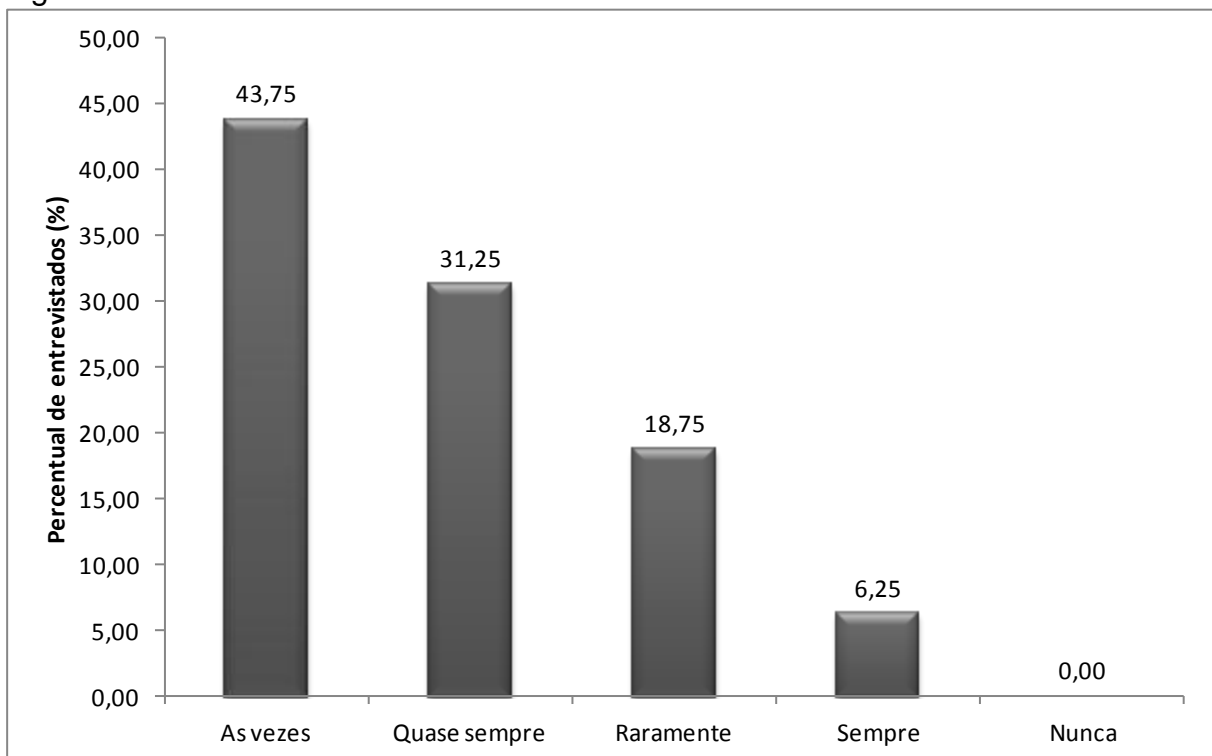
Figura 16: Autonomia para executar o trabalho



Fonte: Dados primários (2014)

Quando questionados sobre o auxílio na tomada de decisões na empresa, constatou-se que novamente o item “raramente” com 43,75% (quarenta e três vírgula setenta e cinco por cento) veio em primeiro lugar, prosseguindo de “às vezes” com 31,25% (trinta e um vírgula vinte e cinco por cento), em seguida o atributo “nunca” aparece com 18,75% (dezoito vírgula setenta e cinco por cento) e “quase sempre” com 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento), observa-se que nenhum funcionário marcou o atributo “nunca”.

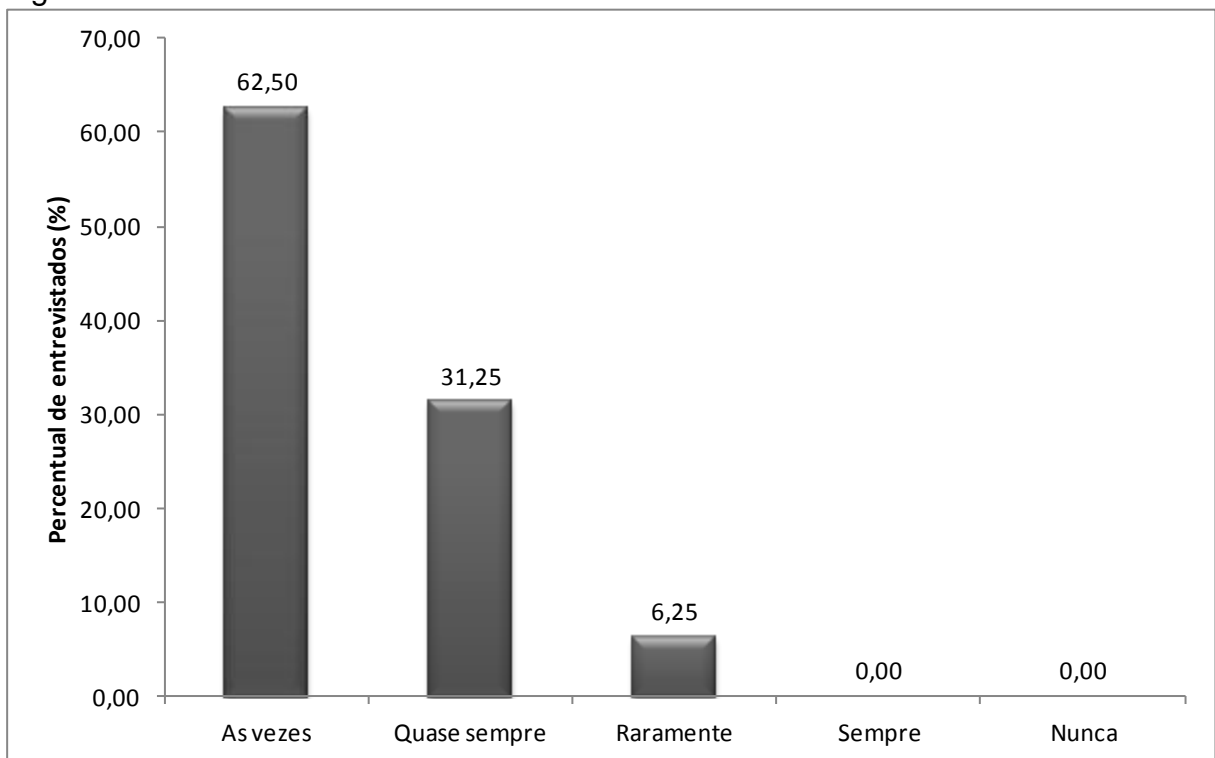
Figura 17: Auxílio na tomada de decisões



Fonte: Dados primários (2014)

No quesito treinamentos, percebeu-se 62,50% (sessenta e dois vírgula cinquenta por cento) dos funcionários responderam que raramente recebem treinamentos oferecidos pela empresa, bem como, 31,25% (trinta e um vírgula vinte e cinco por cento) também afirmaram que nunca receberam e apenas 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) contrapuseram respondendo que às vezes eles adquirem treinamentos, observou-se também que nenhum funcionário assegurou-se respondendo que quase sempre ou sempre recebem os treinamentos.

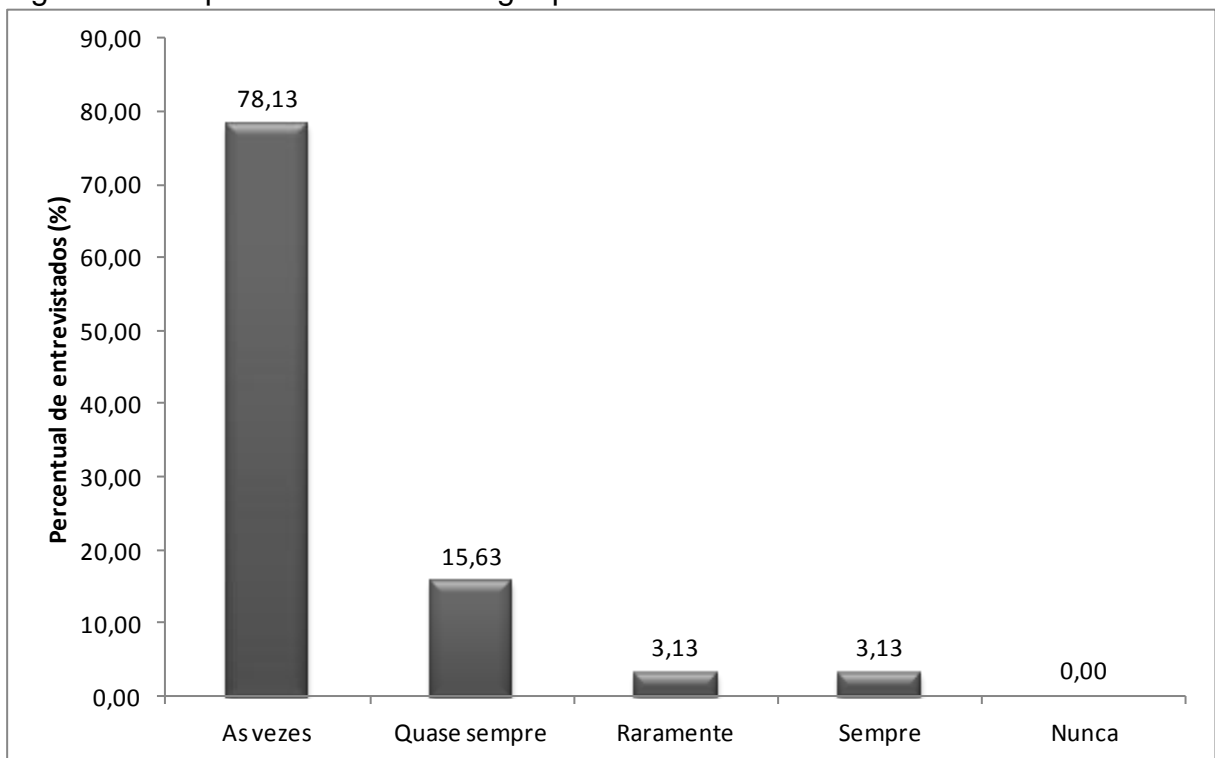
Figura 18: Treinamentos



Fonte: Dados primários (2014)

Quando indagados sobre a empresa ser um bom lugar para trabalhar, observaram-se números consideravelmente positivos, onde 78,13% (setenta e oito vírgula treze por cento) responderam que “às vezes” é um bom lugar, seguido de 15,63% (quinze vírgula sessenta e três por cento) que responderam “quase sempre” e 3,13% (três vírgula treze por cento) responderam que “raramente” e também 3,13% (três vírgula treze por cento) responderam “sempre”, ninguém marcou a opção “nunca”.

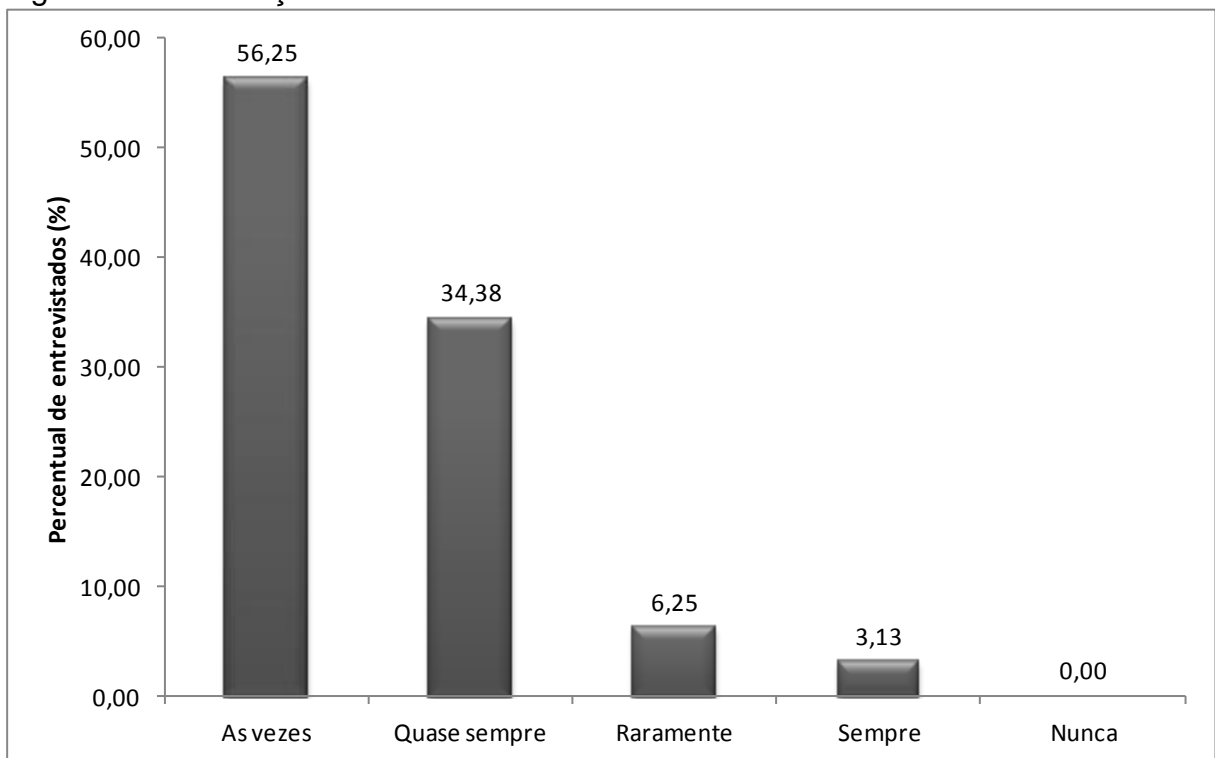
Figura 19: Empresa ser um bom lugar para trabalhar



Fonte: Dados primários (2014)

Entretanto, no questionamento da valorização da empresa para com os funcionários, o resultado foi preocupante, pois 56,25% (cinquenta e seis vírgula vinte e cinco por cento) responderam que “às vezes” sentem-se valorizados, 34,38% (trinta e quatro vírgula trinta e oito por cento) responderam que raramente, 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) responderam que “quase sempre” e 3,13% (três vírgula treze por cento) disseram que nunca. Nesta pergunta nenhum funcionário afirmou que “sempre” sentiu-se valorizado.

Figura 20: Valorização do funcionário

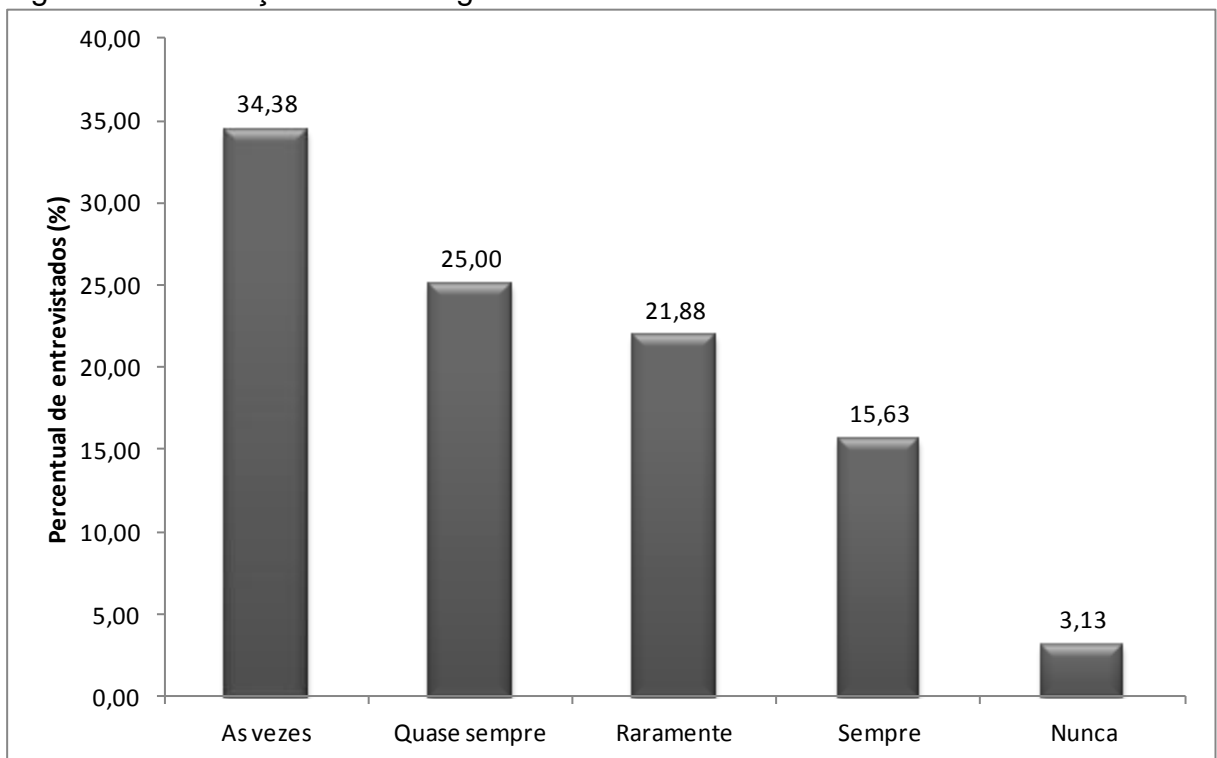


Fonte: Dados primários (2014)



Na questão referente à satisfação dos funcionários com seus cargos dentro da empresa, pode-se identificar que 34,38% (trinta e quatro vírgula trinta e oito por cento) afirmam estarem apenas “às vezes” satisfeitos, seguido de 25,00% (vinte e cinco por cento) que alegam estarem “quase sempre” satisfeitos, 21,88% (vinte e um vírgula oitenta e oito por cento) responderam que “raramente”, 16,63% (dezesseis vírgula sessenta e três por cento) responderam que “sempre” e 3,13% (três vírgula treze por cento) admitiram nunca estarem satisfeitos.

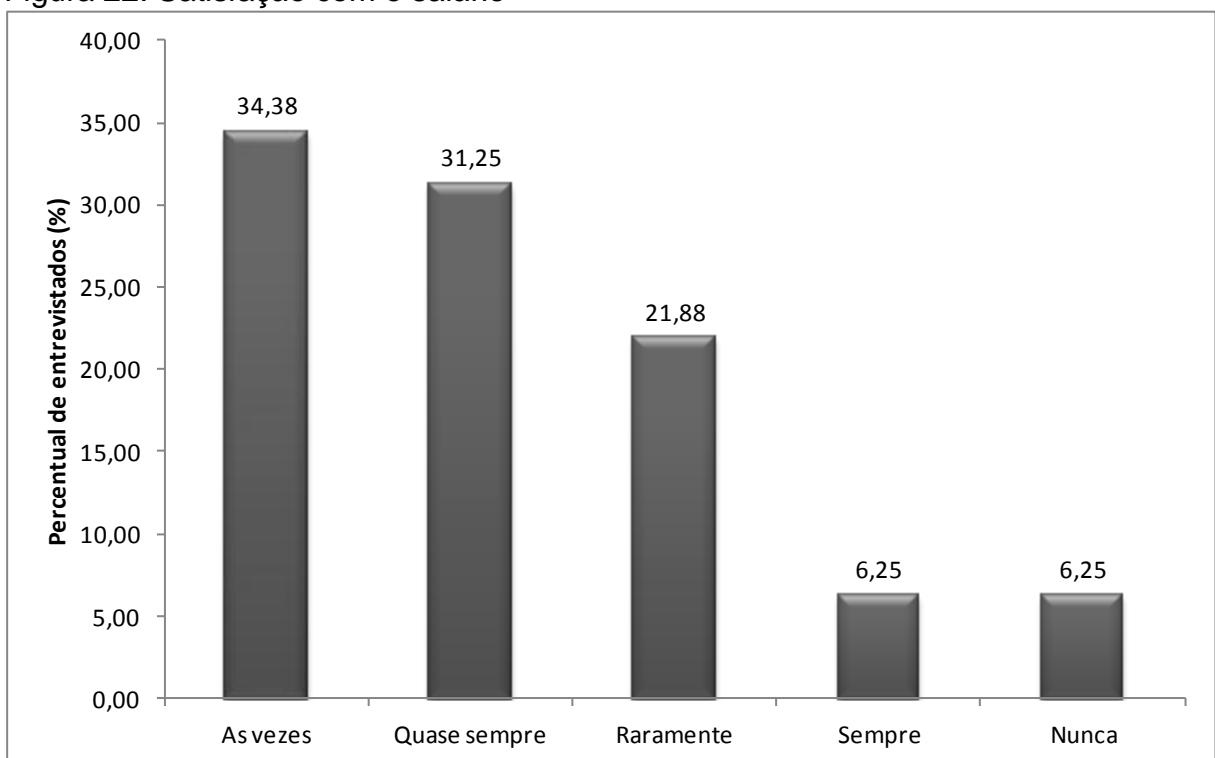
Figura 21: Satisfação com o cargo



Fonte: Dados primários (2014)

Quando perguntados quanto à satisfação dos salários recebidos pela empresa em estudo, 34,38% (trinta e quatro vírgula trinta e oito por cento) responderam que “as vezes” sentem-se satisfeitos, 31,25% (trinta e um vírgula vinte e cinco por cento) afirmaram que “raramente”, 21,88% (vinte e um vírgula oitenta e oito por cento) responderam que “quase sempre” e 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) disseram que “nunca” e também 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) responderam “sempre”.

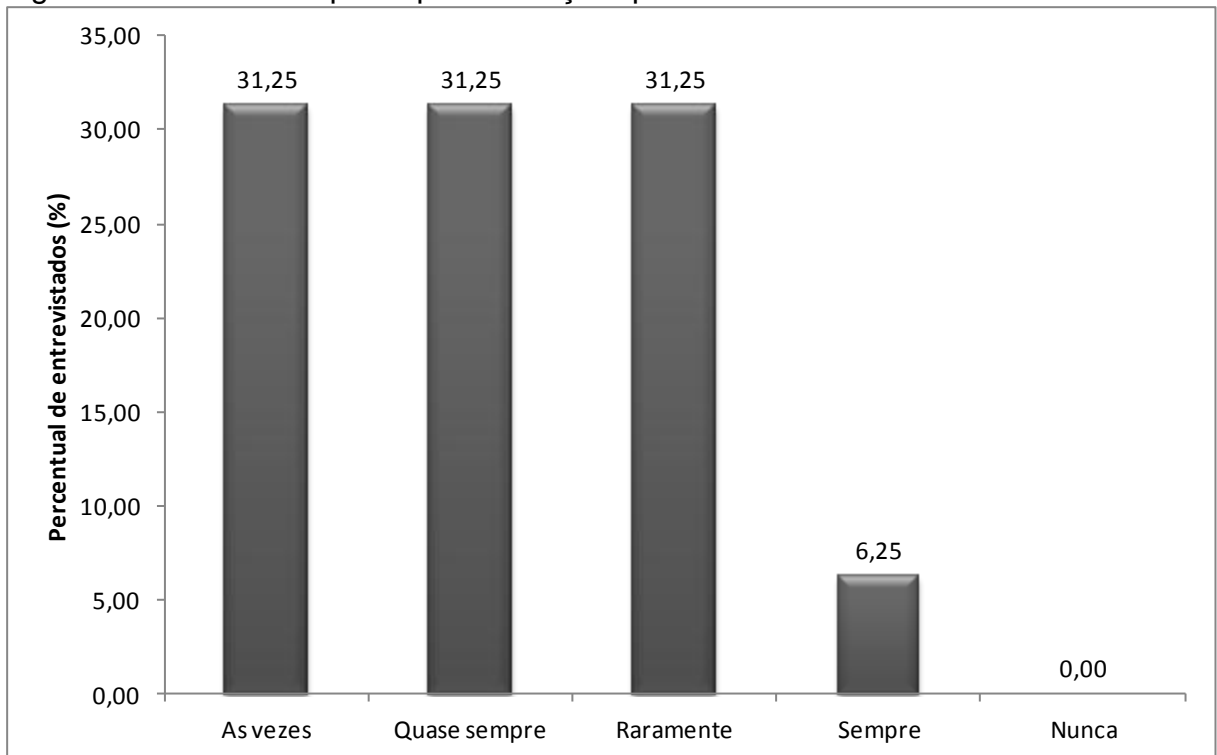
Figura 22: Satisfação com o salário



Fonte: Dados primários (2014)

Após a questão da satisfação, foi perguntado se os funcionários acreditavam que seus salários estavam adequados as suas funções exercidas dentro da empresa, os quesitos “raramente, “às vezes” e “quase sempre” obtiveram o mesmo percentual de respostas, isto é, 31,25% (trinta e um vírgula vinte e cinco por cento), seguido de “sempre” com 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento), ressalta-se que nenhum funcionário marcou a opção “nunca”

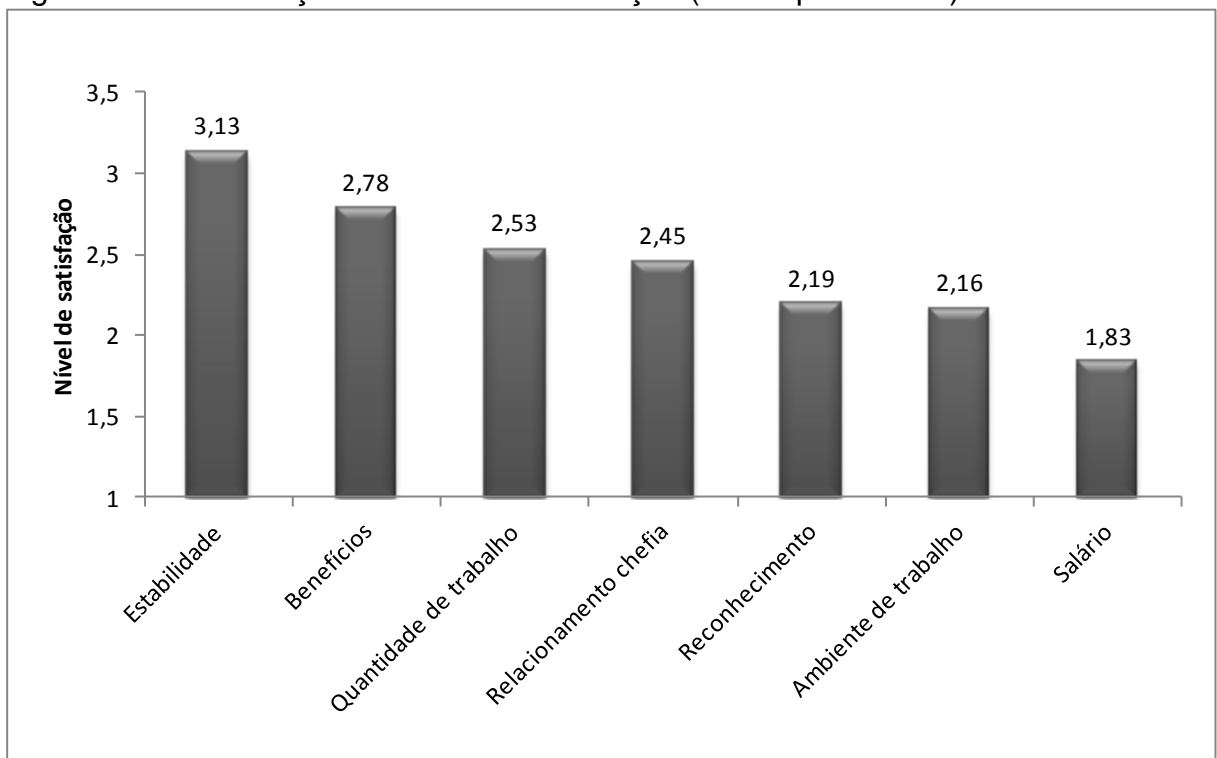
Figura 23: Salário adequado para a função que realiza



Fonte: Dados primários (2014)

Na questão referente aos itens satisfação, observou-se através da média ponderada, que o atributo estabilidade é aquele que mais está satisfazendo os funcionários com 3,13 (três vírgula treze), seguido de benefícios com 2,78 (dois vírgula setenta e oito), quantidade de trabalho com 2,53 (dois vírgula cinquenta e três), relacionamento com a chefia com 2,45 (dois vírgula quarenta e cinco), reconhecimento com 2,19 (dois vírgula dezenove), ambiente de trabalho com 2,16 (dois vírgula dezesseis) e salário com 1,83 (hum vírgula oitenta e três).

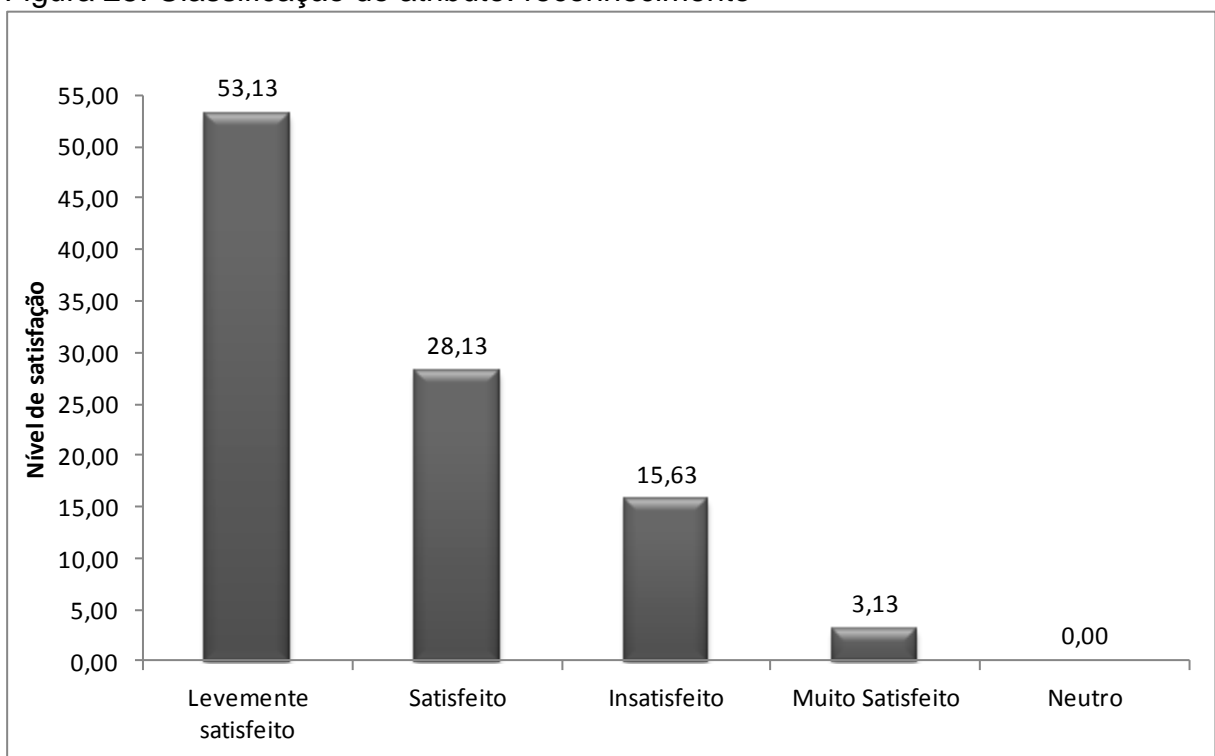
Figura 24: Classificação dos itens de satisfação (média ponderada)



Fonte: Dados primários (2014)

De acordo com a figura 24, serão avaliados todos os atributos individualmente, iniciando-se pelo atributo reconhecimento, onde foi avaliado pelos funcionários como “levemente satisfeito” com 53,13% (cinquenta e três vírgula treze por cento), acompanhado de “satisfeito” com 28,13% (vinte e oito vírgula treze por cento), “insatisfeito” com 15,63% (quinze vírgula sessenta e três por cento) e “muito satisfeito” com 3,13% (três vírgula treze por cento). O atributo “neutro” não foi marcado por nenhum funcionário.

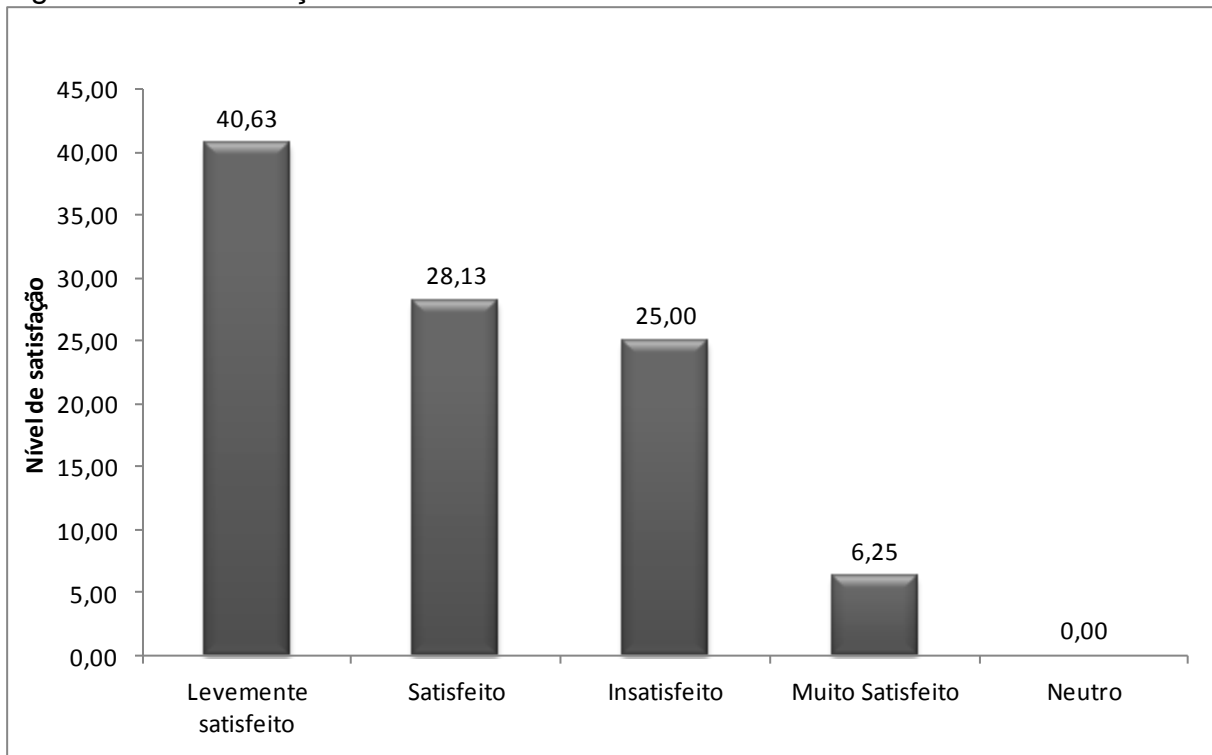
Figura 25: Classificação do atributo: reconhecimento



Fonte: Dados primários (2014)

Em relação à satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho, 40,63% (quarenta vírgula sessenta e três por cento) responderam que estão levemente satisfeitos, 28,13% (vinte e oito vírgula treze por cento) estão satisfeitos, 25,00% (vinte e cinco por cento) estão insatisfeitos e apenas 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) estão muito satisfeitos. O atributo “neutro” não foi marcado por nenhum funcionário.

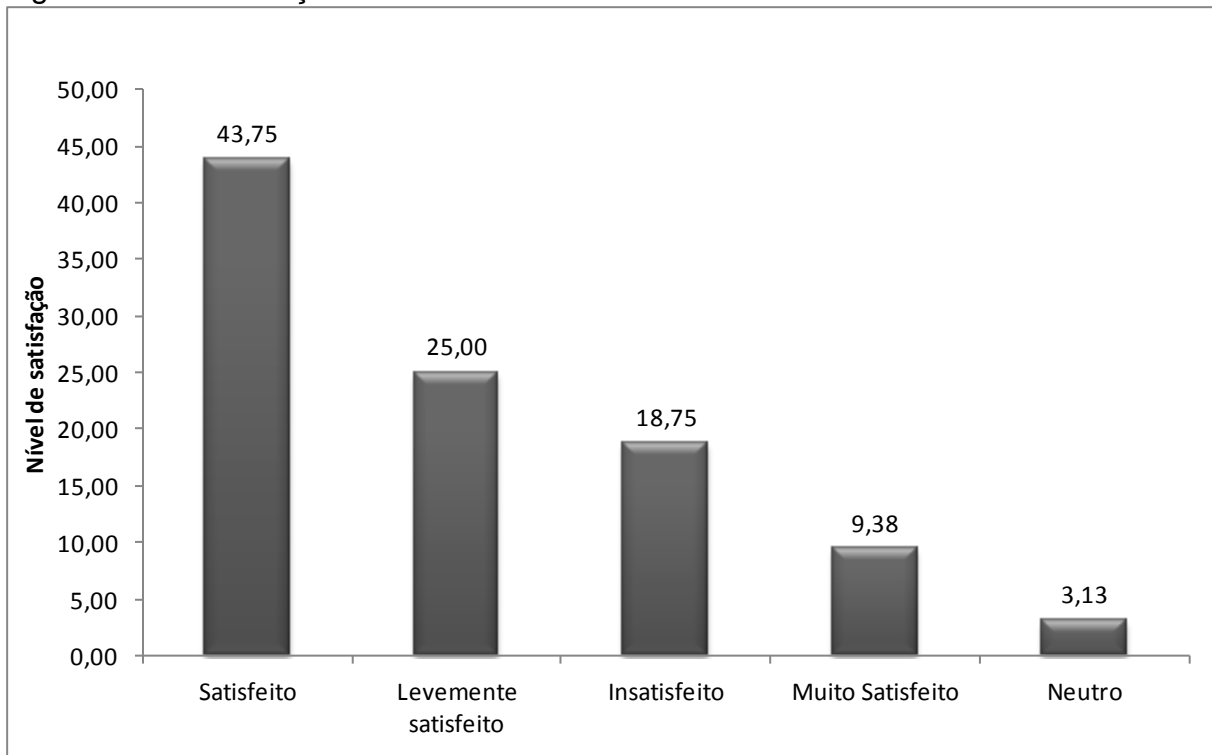
Figura 26: Classificação do atributo: ambiente de trabalho



Fonte: Dados primários (2014)

Na questão relacionamento com a chefia, 43,75% (quarenta e três vírgula setenta e cinco por cento) afirmaram que estão satisfeitos, 25,00% (vinte e cinco por cento) disseram que estão levemente satisfeitos, 18,75% (dezoito vírgula setenta e cinco por cento) responderam que estão insatisfeitos, 9,38% (nove vírgula trinta e oito por cento) estão muito satisfeitos e 3,13% (três vírgula treze por cento) responderam como “neutro”.

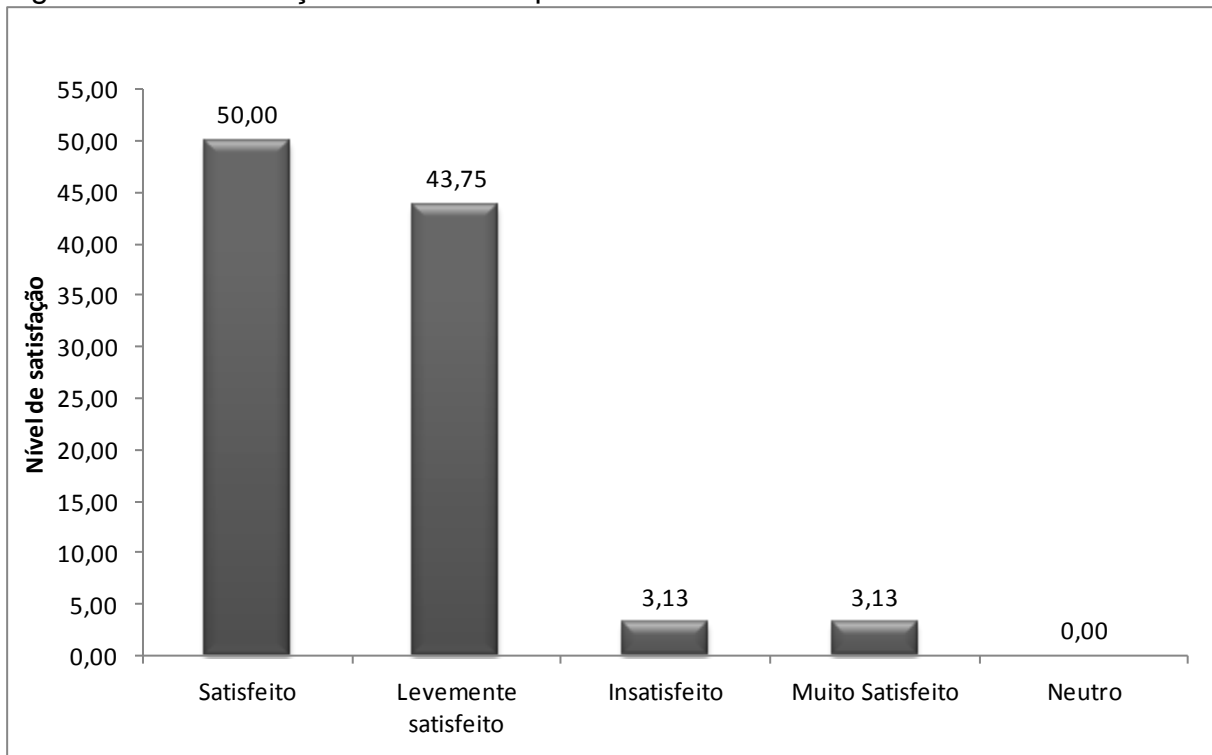
Figura 27: Classificação do atributo: relacionamento com a chefia



Fonte: Dados primários (2014)

Referente à quantidade de trabalho exercida por cada funcionário, 50,00% (cinquenta por cento) dos respondentes afirmaram que estão satisfeitos com o que lhes foram delegados, 43,75% (quarenta e três vírgula setenta e cinco por cento) disseram que estão levemente satisfeitos e 3,13% (três vírgula treze por cento) responderam que estão insatisfeitos bem como, 3,13% (três vírgula treze por cento) estão muito satisfeitos. Nenhum funcionário marcou o atributo “neutro”.

Figura 28: Classificação do atributo: quantidade de trabalho

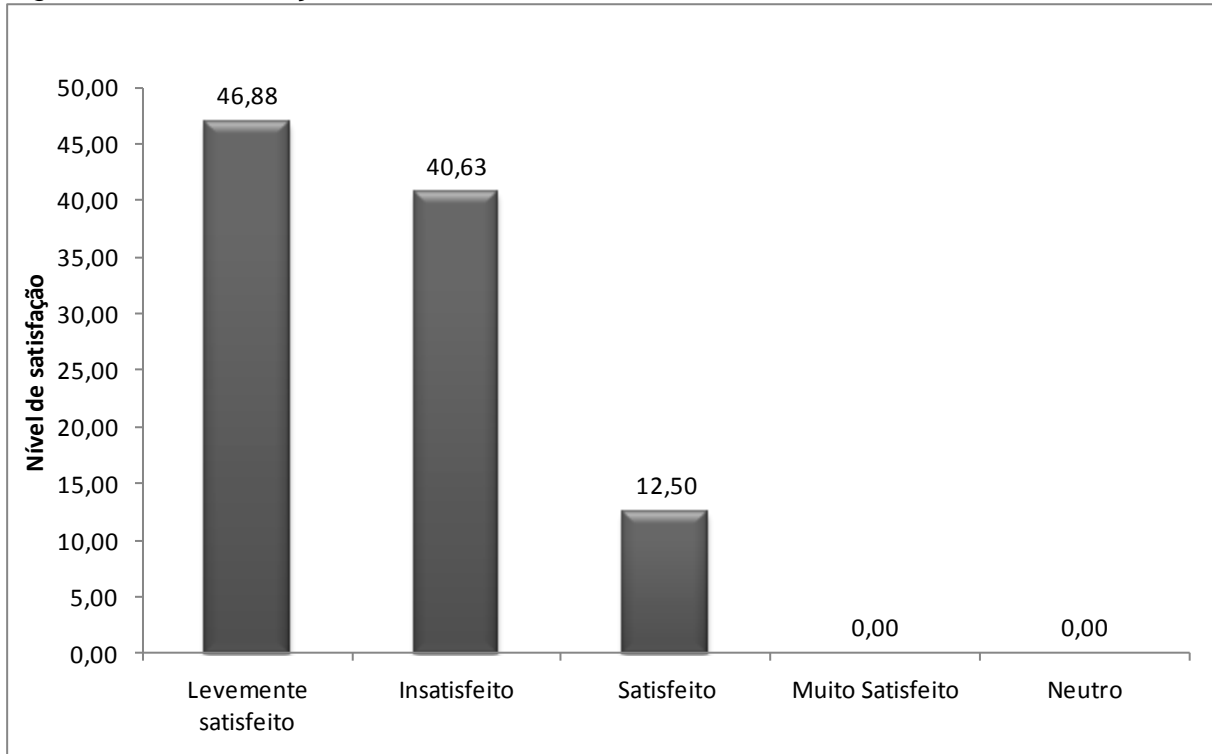


Fonte: Dados primários (2014)



Quando questionados sobre sua satisfação referente ao salário, 46,88% (quarenta e seis vírgula oitenta e oito por cento) responderam que estão levemente satisfeitos, 40,63% (quarenta vírgula sessenta e três por cento) responderam que estão insatisfeitos e 12,50% (doze vírgula cinquenta por cento) afirmaram que estão satisfeitos; nenhum funcionário respondeu que está “muito satisfeito” e “neutro”.

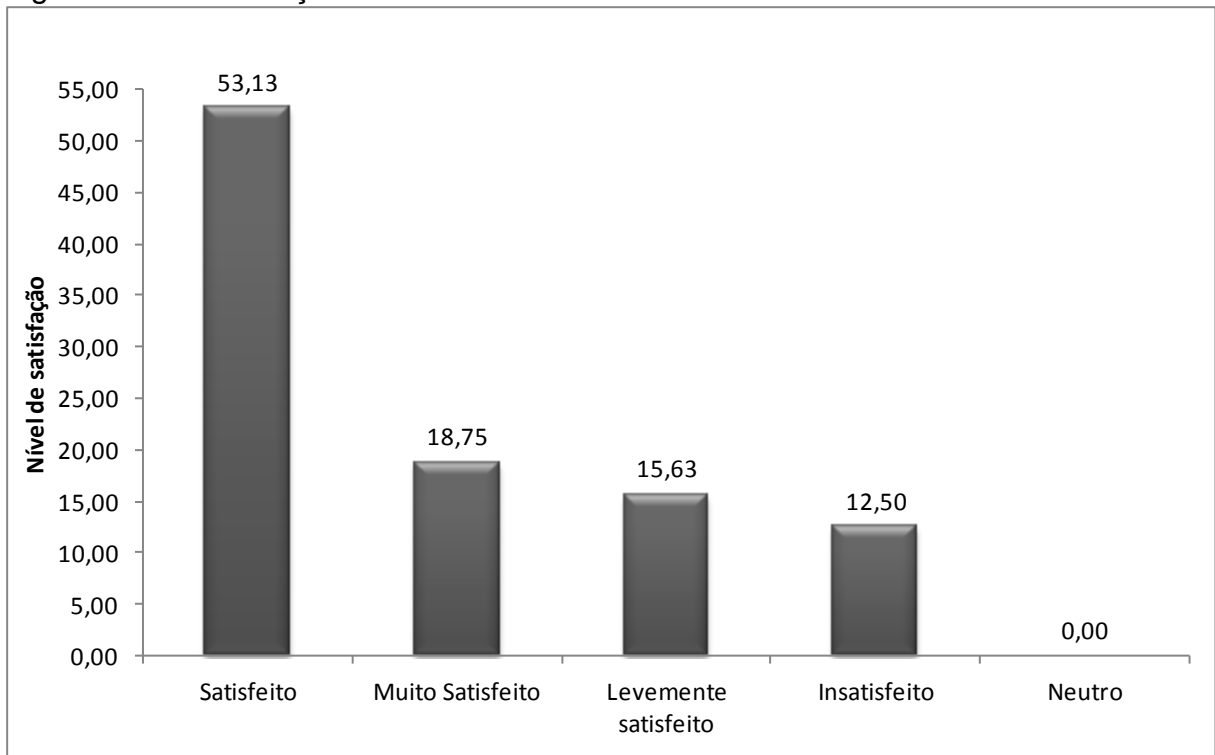
Figura 29: Classificação do atributo: salário



Fonte: Dados primários (2014)

Sobre os benefícios oferecidos pela empresa, 53,13% (cinquenta e três vírgula treze por cento) afirmaram que estão satisfeitos, 18,75% (dezoito vírgula setenta e cinco por cento) afirmaram que estão muito satisfeitos, 15,63% (quinze vírgula sessenta e três por cento) responderam que estão levemente satisfeitos e 12,50% (doze vírgula cinquenta por cento) insatisfeitos. O atributo “neuro” não foi marcado por nenhum funcionário.

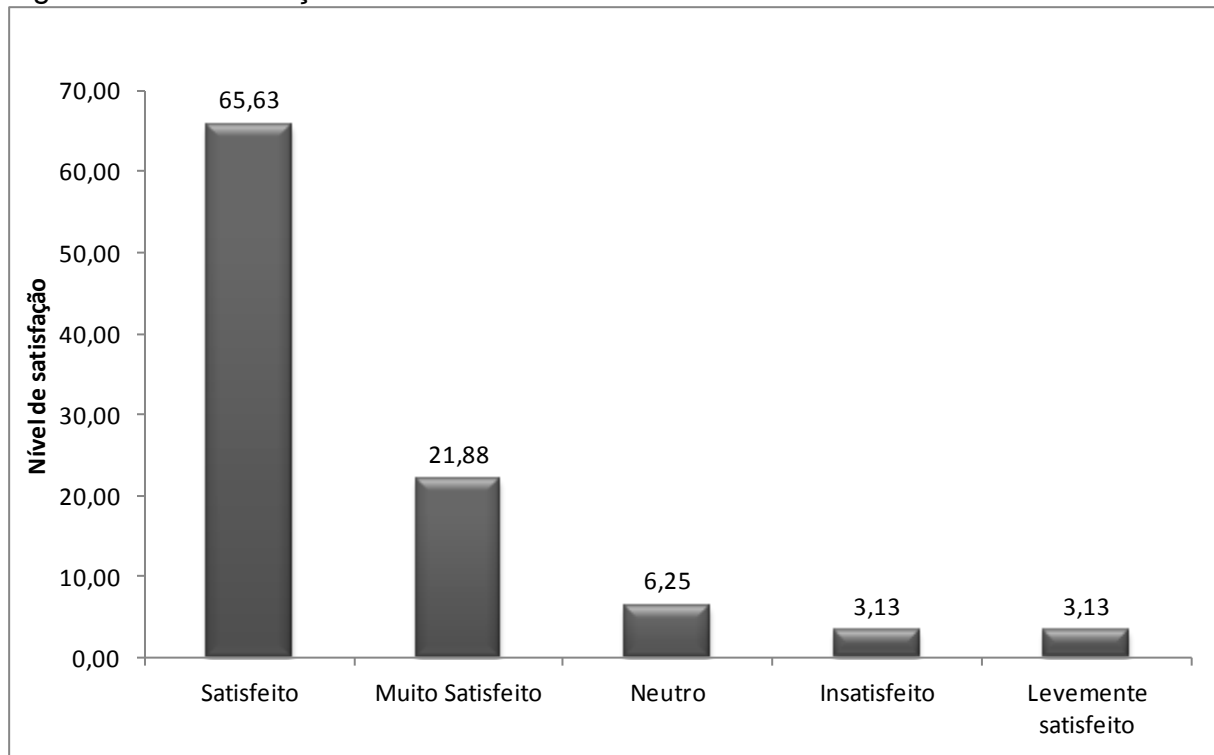
Figura 30: Classificação do atributo: benefícios



Fonte: Dados primários (2014)

Quanto à questão da estabilidade, 65,63% (sessenta e cinco vírgula sessenta e três por cento) responderam que estão satisfeitos, 21,88% (vinte e um vírgula oitenta e oito por cento) estão muito satisfeitos, 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) responderam “neutro” e 3,13% (três vírgula treze por cento) responderam que estão insatisfeitos, tal como 3,13% (três vírgula treze por cento) levemente insatisfeitos.

Figura 31: Classificação do atributo: estabilidade



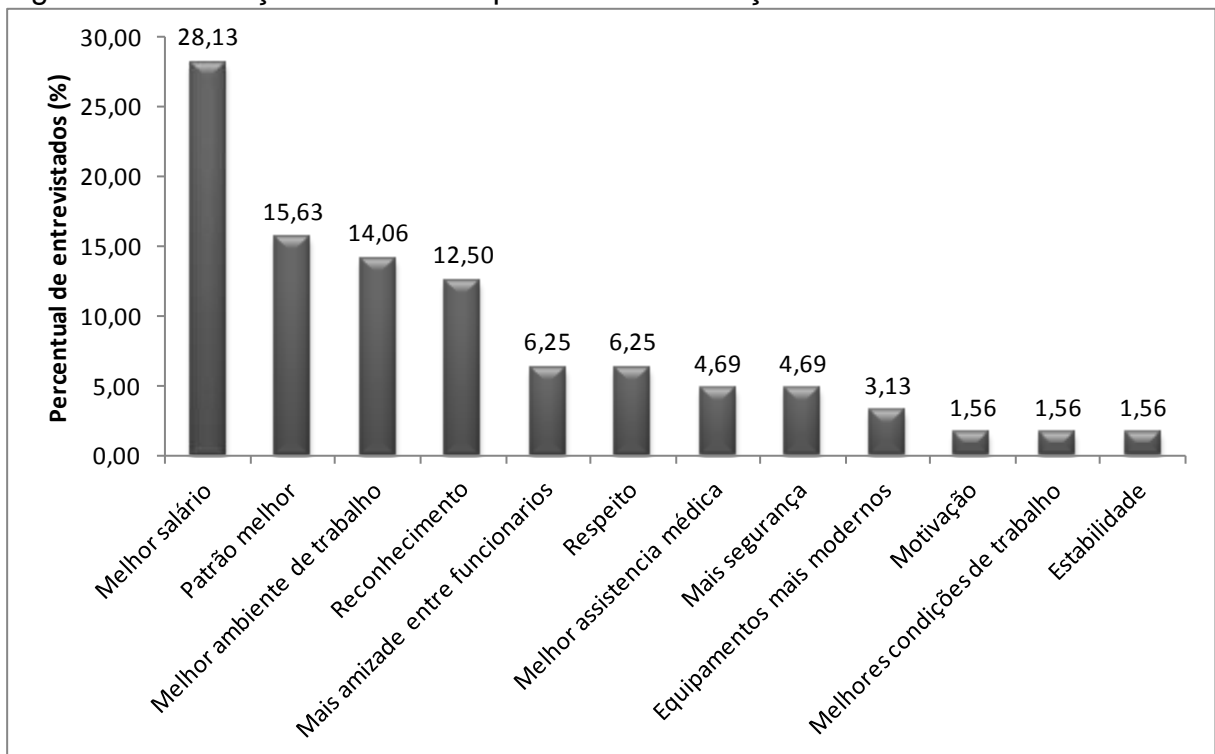
Fonte: Dados primários (2014)

No momento da segunda questão aberta, foi solicitado que os funcionários citassem dois itens nas quais gostariam que houvesse mudança no trabalho para sentirem-se satisfeitos.

Entre as respostas, observou-se destaque de 4 (quatro) atributos, são eles: “melhor salário” com 28,13% (vinte e oito vírgula treze por cento), seguido de “patrão melhor” com 15,63% (quinze vírgula sessenta e três por cento), “melhor ambiente de trabalho” com 14,06% (quatorze vírgula zero seis por cento), e “reconhecimento” com 12,50% (doze vírgula cinquenta por cento).

“Amizade entre funcionários” encontra-se com 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento), “respeito” também encontra-se com 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento). Indo além, com 4,69% (quatro vírgula sessenta e nove por cento) encontra-se “melhor assistência médica”, bem como, com 4,69% (quatro vírgula sessenta e nove por cento) também está o item “mais segurança”. Com 3,13% (três vírgula treze por cento) está o item “equipamentos mais modernos”, por fim, com 1,56% (um vírgula cinquenta e seis por cento), encontram-se os itens “motivação”, “melhores condições de trabalho” e “estabilidade”.

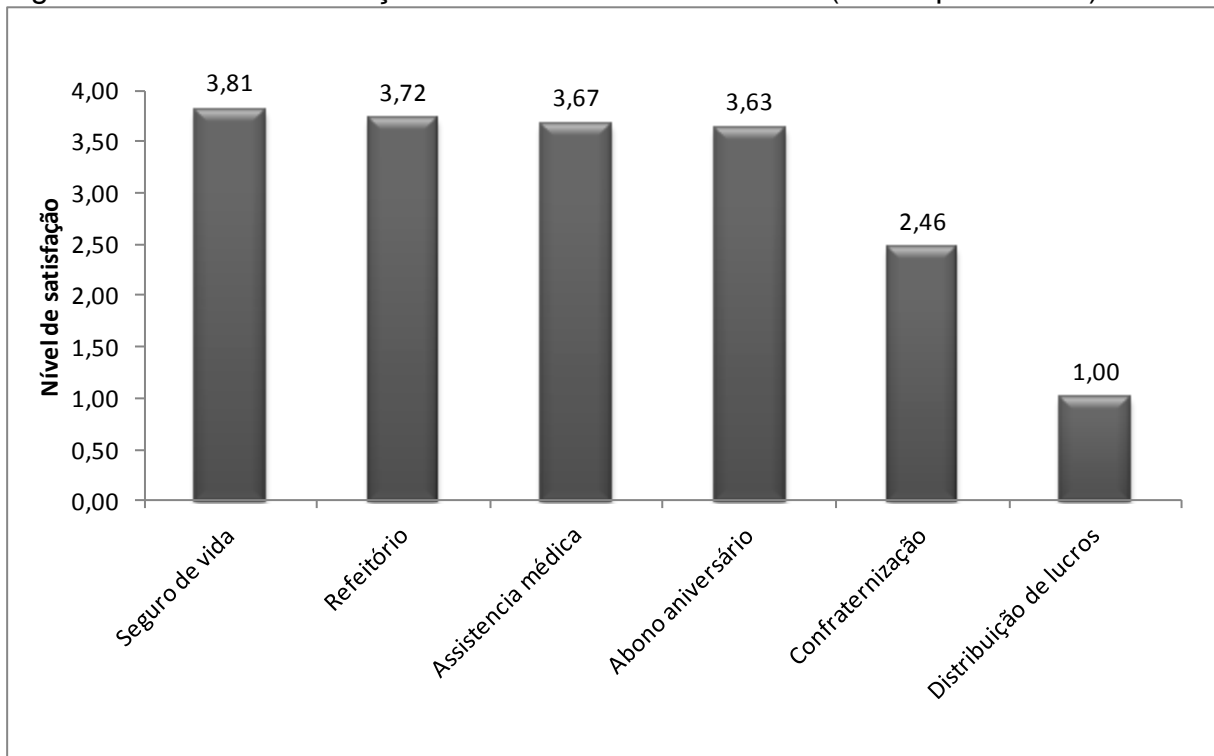
Figura 32: Mudanças necessárias para maior satisfação no trabalho



Fonte: Dados primários (2014)

Na questão 21 (vinte e um) da ferramenta de pesquisa (apêndice 01), foi questionado o nível de satisfação dos benefícios e incentivos oferecidos pela empresa, onde os mesmos estão classificados através de uma média ponderada como: seguro de vida com 3,81 (três vírgula oitenta e um), refeitório no local de trabalho com 3,72 (três vírgula setenta e dois), assistência médica com 3,67 (três vírgula sessenta e sete), abono aniversário com 3,63 (três vírgula sessenta e três), confraternização com 2,46 (dois vírgula quarenta e seis) e por fim, distribuição de lucros com 1,11 (hum vírgula onze).

Figura 33: Nível de satisfação dos benefícios e incentivos (média ponderada)

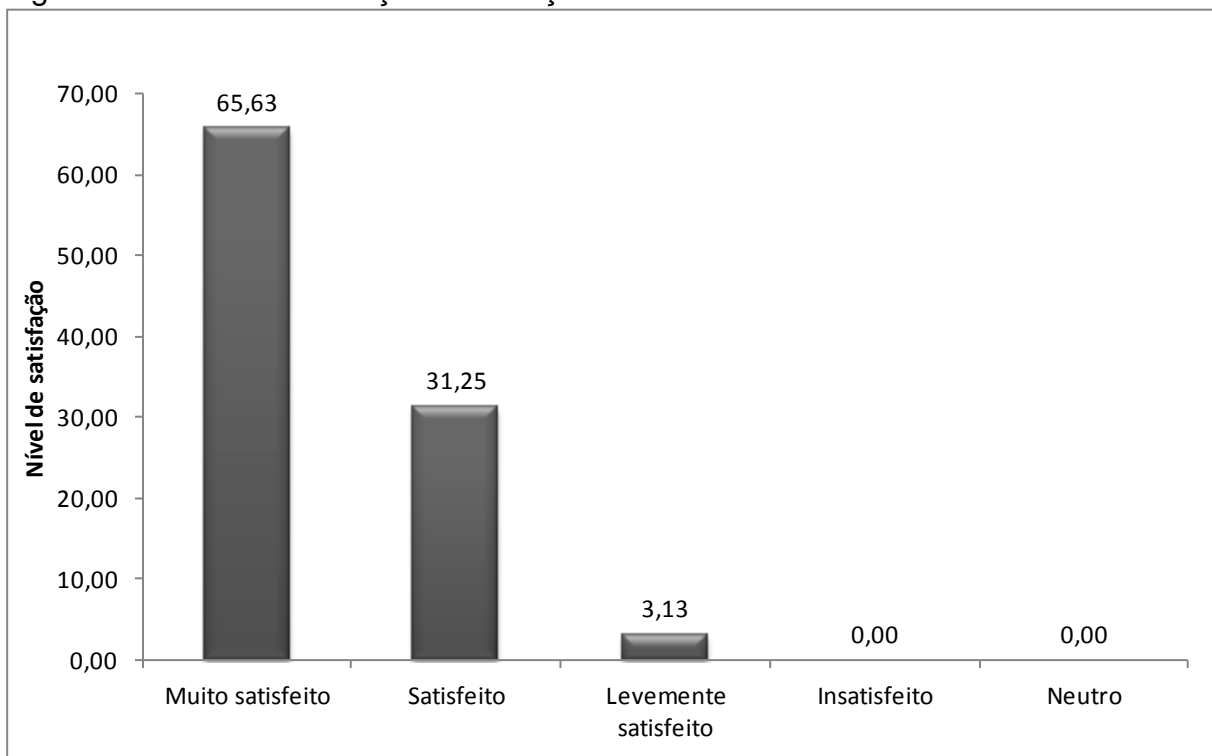


Fonte: Dados primários (2014)

Após a apresentação da média ponderada, será demonstrado o gráfico referente a cada benefício e incentivo.

O benefício abono aniversário, 65,63% (sessenta e cinco vírgula sessenta e três por cento) dos funcionários responderam que estão muito satisfeitos com o valor que recebem anualmente, 31,25% (trinta e um vírgula vinte e cinco por cento) estão satisfeitos e apenas 3,13% (três vírgula treze por cento) levemente satisfeito. Destaca-se que nenhum funcionário marcou os itens “insatisfeito” e “neutro”.

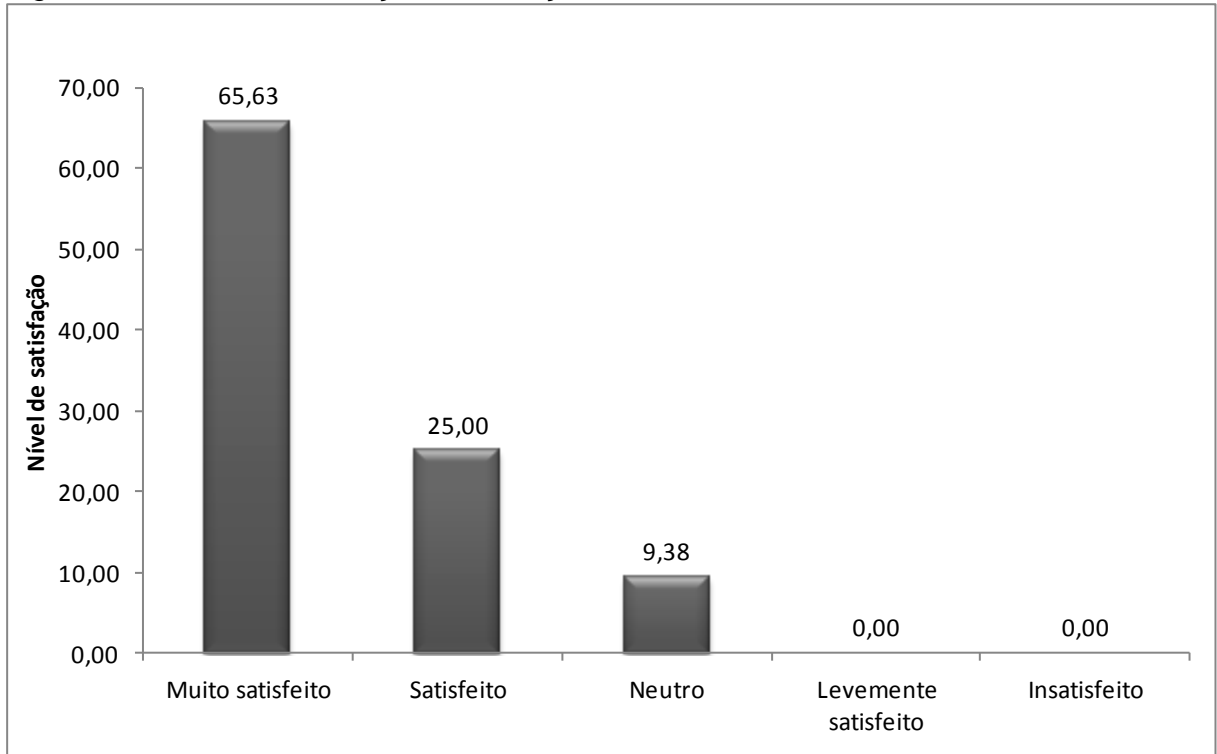
Figura 34: Nível de satisfação em relação ao abono aniversário



Fonte: Dados primários (2014)

Quando questionados sobre o refeitório no local de trabalho, 65,63% (sessenta e cinco vírgula sessenta e três por cento) afirmaram estarem muito satisfeitos, 25,00% (vinte e cinco por cento) satisfeitos e 9,38% (nove vírgula trinta e oito por cento) responderam “neutro”, pois não utilizam o refeitório. Nenhum funcionário marcou o item “levemente satisfeito” e “insatisfeito”.

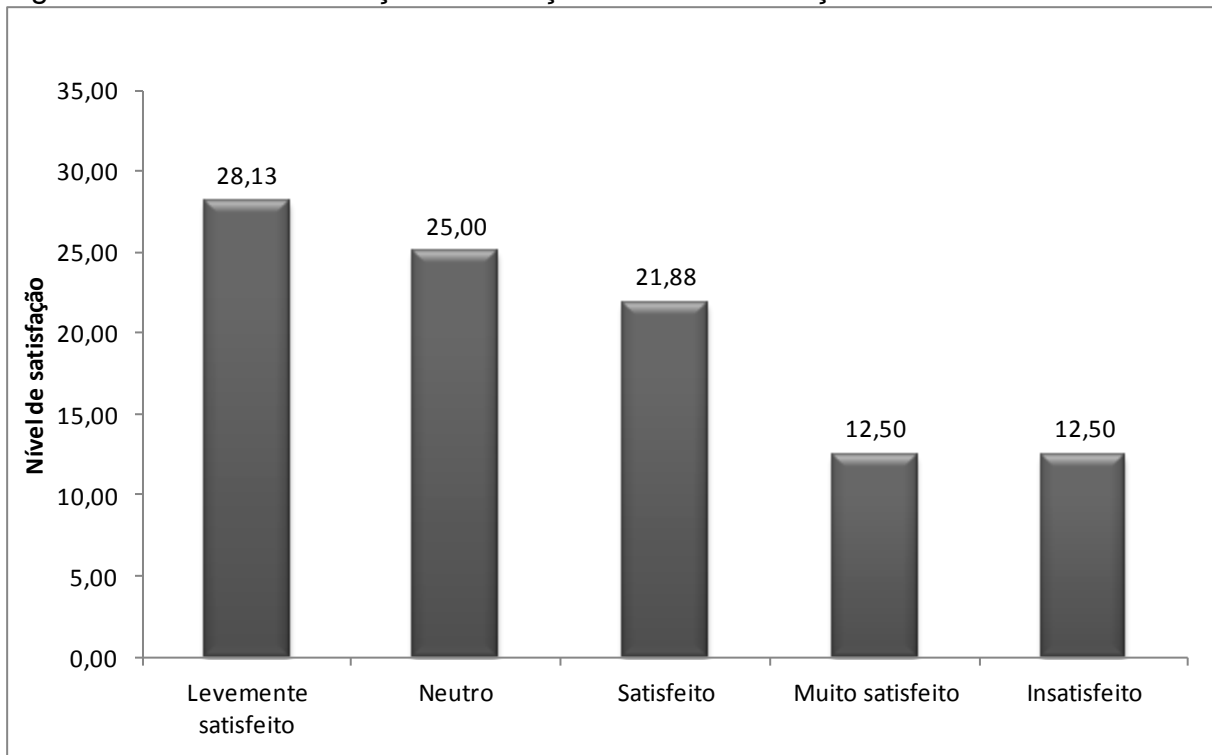
Figura 35: Nível de satisfação em relação ao refeitório no local de trabalho



Fonte: Dados primários (2014)

Quanto à confraternização de final de ano, 28,13% (vinte e oito vírgula treze por cento) dos funcionários responderam estarem levemente satisfeitos, seguido de 25,00% (vinte e cinco por cento) “neutro” (não participam das festas), 21,88% (vinte e um vírgula oitenta e oito por cento) satisfeitos e 12,50% (doze vírgula cinquenta por cento) insatisfeitos, bem como, 12,50% (doze vírgula cinquenta por cento) muito satisfeitos.

Figura 36: Nível de satisfação em relação à confraternização dos funcionários

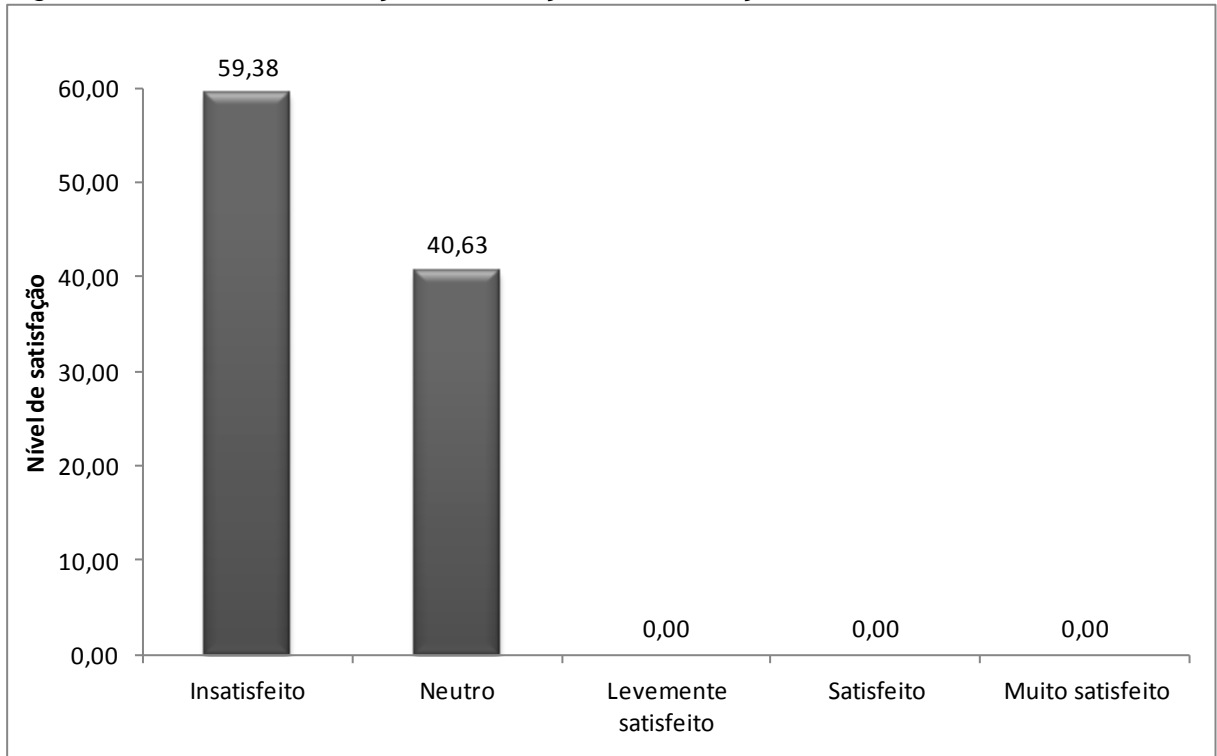


Fonte: Dados primários (2014)



Em relação à distribuição de lucros, 59,38% (cinquenta e nove vírgula trinta e oito por cento) responderam que estão insatisfeitos e 40,63% (quarenta vírgula sessenta e três por cento) responderam como “neutro”. Nenhum funcionário respondeu como “levemente satisfeito”, “satisfeito” e “muito satisfeito”.

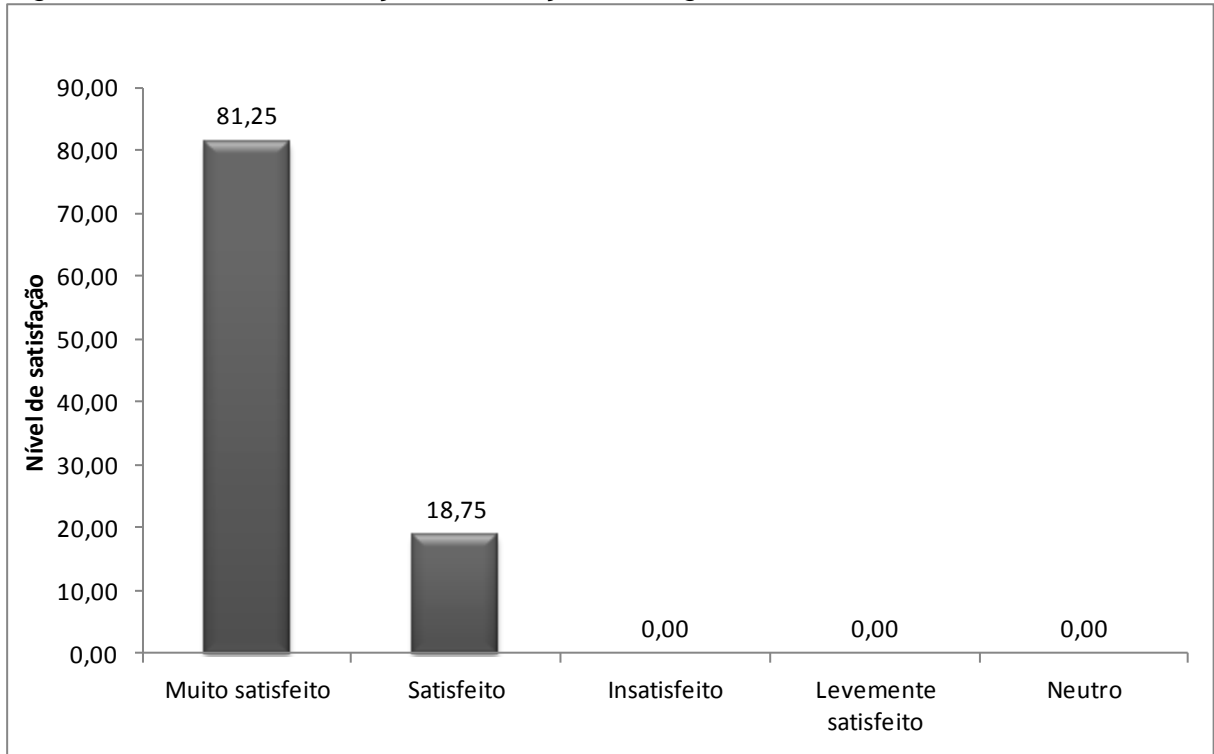
Figura 37: Nível de satisfação em relação à distribuição de lucros



Fonte: Dados primários (2014)

Na questão em relação ao seguro de vida oferecido pela empresa, 81,25% (oitenta e um vírgula vinte e cinco por cento) afirmaram estarem muito satisfeitos e 18,75% (dezoito vírgula setenta e cinco por cento) satisfeitos. Os itens “insatisfeito”, “levemente “satisfeito” e neutro” não foram marcados por nenhum funcionário.

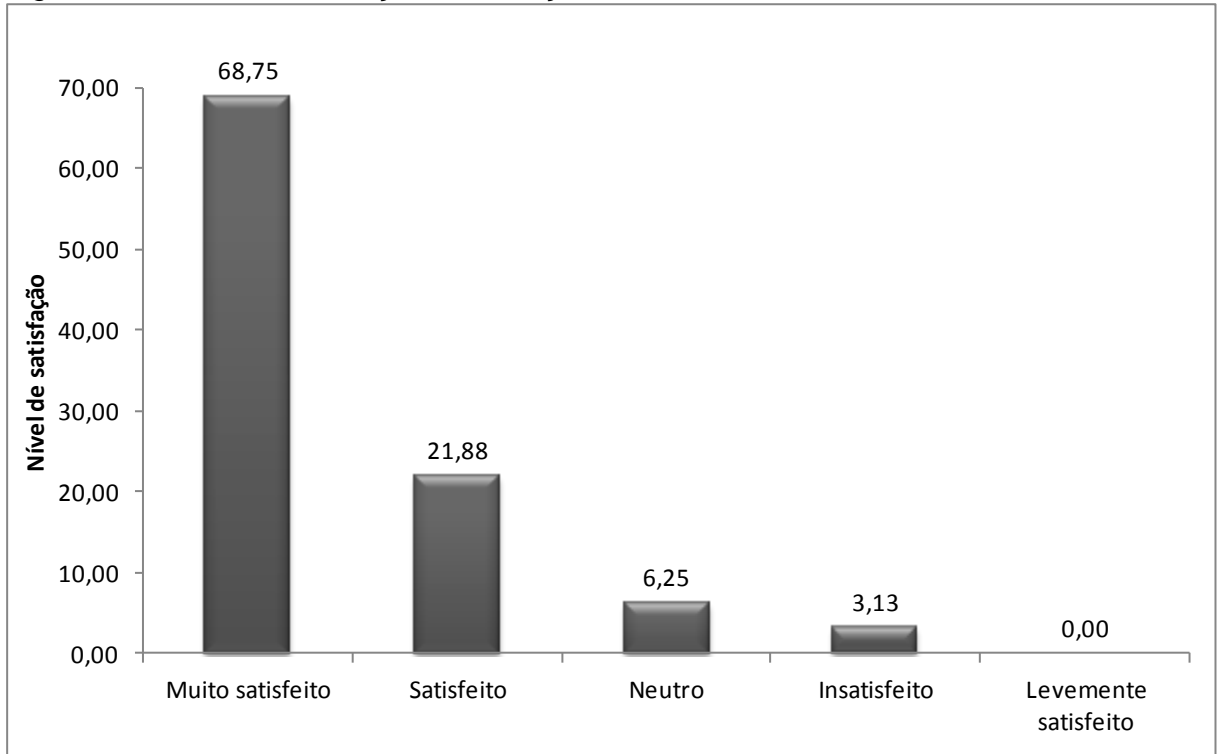
Figura 38: Nível de satisfação em relação ao seguro de vida



Fonte: Dados primários (2014)

E na questão da assistência médica, 68,75% (sessenta e oito vírgula setenta e cinco por cento) responderam estarem muito satisfeitos, 21,88% (vinte e um vírgula oitenta e oito por cento) satisfeitos, 6,25% (seis vírgula vinte e cinco por cento) “neutro” e 3,13% (três vírgula treze por cento) insatisfeito. Nenhum funcionário respondeu o item “levemente satisfeito”.

Figura 39: Nível de satisfação em relação à assistência médica



Fonte: Dados primários (2014)

## 7 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Após descrever os conceitos e a inter-relação teórica entre a motivação e o processo de recompensar pessoas; após elaborar um questionário com base nos elementos conclusivos de Alvarães e Ripardo (2013); após levantar a percepção dos funcionários da empresa estudada com a aplicação dos questionários sobre o processo de recompensar na motivação, será possível verificar tanto a consistência da leitura da realidade construída pelos autores Alvarães e Ripardo (2013) em um novo estudo de caso e alcançar o objetivo geral que é analisar a influência do processo de recompensar pessoas sobre a motivação dos funcionários de uma empresa do ramo metalúrgico do Município de Urussanga/SC.

No que se refere ao perfil dos funcionários, verificou-se que são predominantemente do gênero masculino, com idade de 46 (quarenta e seis) à 55 (cinquenta e cinco) anos, com ensino fundamental completo e que trabalham na empresa em estudo a mais de 5 (cinco) anos.

Este estudo não confirma as conclusões de Alvarães e Ripardo (2013) como visto nas respostas apresentadas, conforme figura 12, com base na pirâmide das necessidades humanas de Maslow (1943), os entrevistados apontaram que “saúde” é o item principal, visto que o topo da pirâmide aponta a “auto realização. Também não existe conformidade como mostra na figura 13, onde 93,75% (noventa e três vírgula setenta e cinco por cento) dos funcionários afirmam que o salário é muito importante para a motivação, porém, para Maslow (1943), é considerado uma necessidade primária.

Os funcionários também encontram-se desmotivados perante sua realização profissional, à harmonia no local de trabalho, à autonomia para execução de tarefas, ao auxílio na tomada de decisões, aos treinamentos que muito pouco são oferecidos pela empresa. Entretanto, a figura 19 aponta resultados positivos referentes à empresa ser um bom lugar para trabalhar, porém, a figura 20 aponta resultados preocupantes quanto à valorização da empresa para com os funcionários.

Os resultados foram iguais quanto à satisfação dos funcionários com seus cargos e a satisfação dos funcionários com seus salários, com 34,38% (trinta e quatro vírgula trinta e oito por cento). Também houve respostas iguais sobre o salário estar adequado quanto ao cargo (31,25%).

Através da média ponderada, apresentou-se 7 (sete) atributos de satisfação, e dentre eles, o item “estabilidade” foi o que melhor classificou-se, resultado que foi observado na figura 10, onde 46,88% (quarenta e seis vírgula oitenta e oito por cento) dos funcionários trabalham na empresa a mais de 5 (cinco) anos.

Novamente por meio da média ponderada, apresentaram-se algumas mudanças necessárias onde os funcionários sentir-se-iam mais satisfeitos, através da mesma, destacou-se o item “melhor salário”.

Mesmo que sejam interpretados os itens “patrão melhor”, “reconhecimento”, “mais amizade entre colegas” e “respeito” como melhor ambiente de trabalho que somaria 40,63% (quarenta vírgula sessenta e três por cento), o salário ainda aparece em segunda posição como fator de motivação no trabalho.

Com base nos resultados alcançados, é visível que os itens que influenciam no clima organizacional necessitam de intervenção, para que os funcionários sintam-se mais satisfeitos e motivados para executar suas funções.

## 8 CONCLUSÃO

Com a crescente expansão do mercado metalúrgico no sul de Santa Catarina, é imprescindível que as empresas realizem pesquisas para medir o grau de satisfação não somente dos seus clientes, mas também de seus funcionários, pois o resultado do clima organizacional influenciará na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Por meio da pesquisa realizada foi possível analisar o perfil dos funcionários de uma empresa metalúrgica localizada no município de Urussanga, bem como suas percepções referentes à motivação e clima organizacional.

O estudo obteve êxito e os objetivos propostos foram realizados com sucesso. De maneira geral percebeu-se que o salário é um grande fator motivacional, contradizendo as pesquisas bibliográficas, e que questões relativas à ambiente de trabalho e chefia imediata necessitam de intervenções.

De acordo com os resultados, a pesquisadora sugere algumas propostas:

- Questões salariais: elaborar meios para premiar ou bonificar os funcionários utilizando critérios que estejam de comum acordo, como por exemplo: faturamento mensal.
- Crescimento profissional: realizar treinamentos com maior frequência, permitir aos funcionários que participem de tomadas de decisões.
- Chefia imediata: proporcionar abertura aos funcionários para realização de *feedbacks*, havendo respeito por ambos.
- Ambiente de trabalho: melhor organização no local de trabalho para que os funcionários sintam-se mais seguros.

Sugerem-se também estudos alusivos aos demais processos de gestão de pessoas (agregar, aplicar, desenvolver, manter e monitorar pessoas)

Por fim, com a pesquisa fundamentada e concretizada, foi possível analisar a influência do processo de recompensar pessoas na motivação dos funcionários, um estudo de caso do setor metalúrgico.

## REFERÊNCIAS

- ALVARÃES, Alberto Carlos Teixeira; RIPARDO, Daniele Mendes. **Plano de cargos e salários e seus efeitos sobre a motivação do trabalhador**. In: Revista Uniabeu, vol. 6, 2013. Disponível em: <  
[http://uniabeu.tempsite.ws/publica/index.php/RU/article/view/975/pdf\\_3](http://uniabeu.tempsite.ws/publica/index.php/RU/article/view/975/pdf_3)>. Acesso em: 06 de outubro de 2013.
- ARAÚJO, Luiz Carlos. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 436 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed São Paulo: Atlas, 1997. 214 p
- BITENCOURT, Suzani. **Sistema de gestão de pessoas**. Indaial: Grupo Uniasselvi, 2013.
- BOOG, Maria Cristina Faber; CASTRO, Alfredo Pires de. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5. ed São Paulo: Gente, 2002. v.1. 688 p.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento organizacional**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997. 305 p.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT - 1943**.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2007. 128 p.
- CERVO, Amado Luiz, et al. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999. 194 p
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 560 p.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006. 515 p.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 624 p.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 522 p.

COHEN, Allan R. **Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de caso.** trad. Maria José Cyhlar Monteiro. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 651 p.

CORDINI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas.** São Paulo: Pioneira. 1985. 305 p.

DA SILVA, Regiane Colognesi. PAVANATO, Tatiane dos Santos. BRITO, Osvaldo Paes. **Diferencial corporativo para atração e retenção de talentos Y: Uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina.** In: Revista Eletrônica Saber do Instituto de Ensino Superior de Londrina, vol. 14, 2011. Disponível em: <[http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_15\\_1320099481.pdf](http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_15_1320099481.pdf)>. Acesso em: 05 de setembro de 2013.

DAFT, Richard L. **Administração.** São Paulo: Thomson, 2005. 581 p.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. 342 p.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

FERNANDES, Daniele Mota. **Recrutamento e seleção de pessoas: Processo fundamental para escolha de uma boa equipe profissional.** Faculdade Tecsona. Paracatu. 2011. Disponível em: <[http://www.tecsoma.br/tcc\\_administracao/Daniele%20Mota%20OK.docx%20Alterada.pdf](http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/Daniele%20Mota%20OK.docx%20Alterada.pdf)>. Acesso em 06 de outubro de 2013

FRANCISCO, Fernanda Xavier. *Et al.* **Sistema de remuneração estratégica da empresa Toyopar.** In: FIPAR Revista Eletrônica da Faculdade de Tecnologia Inesul do Paraná, vol. 15, n. 1. 2012 Disponível em: <[http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_16\\_1329422986.pdf](http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_16_1329422986.pdf)>. Acesso em 09 de outubro de 2013

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2009. 288p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 176 p.

HERZBERG, Frederick, et al. **The motivation to work.** New York: John Wiley, 1959. 180 p.



HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001. 129 p.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos.** Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004. 312 p.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 5 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995. 243 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

LENZI, Fernando Cesar. KIESEL, Marcio Daniel. ZUCCO, Fabricia Durieux. **Ação empreendedora: Como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência.** São Paulo. Editora Gente Liv e Edit Ltda. 2010. 408 p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização.** 5. ed São Paulo: Gente, 2002. 306p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2005. 332 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009. 250 p.

MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation.** Psychological Review. 1943.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 236 p.

MILDEBERGER, Daiana. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais.** 2011. Disponível em: <  
<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acesso em 19 de outubro de 2013

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 525 p.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.** Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

PEREIRA, Adriane Alice. **De empregados a colaboradores**. In: Anuário Expressão, Florianópolis, 153, 2008.

PURI, Subhash C. . **Gestão da estabilidade**: a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 234 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2006. 153 p.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Indaial: Grupo Uniasselvi, 2007.  
RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**, 2007. Disponível em <[http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/64878127/William%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/64878127/William%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf)>. Acesso em 05 de setembro de 2013.

RODRIGUES, Leôncio Martins. **Conflito industrial e sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Difusão européia do Livro, 1966. 222 p.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 624 p.

SILVA, Alessandri Campos Vilanova. **Processos de gestão de pessoas**, 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/processos-de-gestao-de-pessoas/33239/>>. Acesso em 03 de outubro de 2013.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. 93 p.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997. 270 p.

TACHIZAWA, Takeshy, et al. **Gestão com pessoas : uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed Rio de Janeiro: FGV, 2001. 260 p.

VERGARA, Sylvia Constant. . **Gestão de pessoas**. 3. ed. ampl São Paulo: Atlas, 2003. 213 p.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010. 94.

WALLACE, Marc J. FAY, Charles H. **Teoria e prática de remuneração**. 2. ed. Boston: PWS Kent, 2005. 423 p.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. . **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2004. 225 p.

## APÉNDICE

## Apêndice 1: Ferramenta de pesquisa



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO.**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM**  
**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.**

Bom dia, vimos solicitar a sua colaboração para responder a este questionário que faz parte da etapa empírica de meu trabalho de conclusão de curso em Ciências da Administração na Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Minha pesquisa tem o objetivo de analisar a influência dos processos de recompensar e desenvolver pessoas sobre a motivação dos funcionários de uma empresa do ramo metalúrgico do Município de Urussanga/SC.

**Gostaríamos de destacar que, as respostas dadas aos questionários que compõem esta pesquisa, serão analisadas em conjunto sem identificar o respondente individualmente, e os resultados serão utilizados tanto para fins acadêmicos.** Ao preencher o questionário você estará autorizando a utilização de suas respostas em tabulações e mapeamentos, **sem que sejam identificados o seu nome ou de qualquer outra pessoa citada por você em suas respostas.**

Obrigada por sua participação.

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### 1. Gênero

( ) Masculino ( ) Feminino

### 2. Qual a sua cargo na empresa?

Cargo: \_\_\_\_\_

### 3. Renda individual

Até R\$724,00
De 724,00 à 1.356,00
De 1.356,00 à 2.712,00
De 2.712,00 à 6.780,00
Acima de 6.780,00

### 4. Faixa etária

De 18 a 25 anos
De 26 a 35 anos
De 36 a 45 anos
De 46 a 55 anos
Acima de 56 anos

### 5. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de 6 meses
De 6 meses à 1 ano
De 1 ano à 2 anos
De 2 anos à 3 anos
De 3 anos à 4 anos
De 4 anos à 5 anos
Mais de 5 anos

### 6. Grau de escolaridade

Ensino fund. incompleto
Ensino fund. completo
Ensino médio incompleto
Ensino médio completo
Ensino superior incompleto
Ensino superior completo

### 7. Em relação as necessidades básicas, quais itens você considera mais importante?

Aceitação social
Alimentação
Realização pessoal
Saúde
Segurança
Outra (diga qual)
_____

### 8. Avaliando o grau de importância, você considera o salário um importante fator motivacional?

1	Nenhuma importância
2	Pouco importante
3	Mais ou menos importante
4	Importante
5	Muito importante

<u>Questões</u>	Nunca	Raramente	As vezes	Quase sempre	Sempre
9 - O trabalho que você exerce lhe traz um sentimento de realização profissional?					
10 - Você considera o seu lugar de trabalho harmonioso?					
11 - Você possui autonomia para executar o trabalho como preferir?					
12 - Você auxilia na tomada de decisões?					
13 - Você recebe treinamentos?					
14 - Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?					
15 - Você sente-se valorizado pela empresa?					
16 - Você está satisfeito com seu cargo?					
17 - Você está satisfeito com seu salário?					
18 - Você acredita que seu salário está adequado pela função que você realiza?					

19 - Em relação aos itens que geram sua **INSATISFAÇÃO**, como você avalia os seguintes atributos?

		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Itens que geram Insatisfação	Falta de reconhecimento					
	Ambiente de trabalho					
	Relacionamento com a chefia					
	Sobrecarga de trabalho					
	Salário					
	Outro (diga qual) _____					

20 - Em relação aos itens que geram sua **SATISFAÇÃO**, como você avalia os seguintes atributos?

		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Itens que geram Satisfação	Benefícios oferecidos					
	Reconhecimento					
	Prestígio da empresa					
	Estabilidade					
	Salário					
	Outro (diga qual) _____					

21 - Assinale com um X o seu nível de satisfação em relação aos benefícios e incentivos oferecidos pela empresa.

<u>Benefícios/Incentivos</u>	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Neutro
	1	2	3	4	0
Abono aniversário					
Refeitório no local de trabalho					
Confraternização de final de ano					
Distribuição de lucros					
Seguro de vida					
Assistencia médica					

## Apêndice 2: Ferramenta para complementação da pesquisa



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
 QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO.  
 CURSO: ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.

Bom dia, vimos solicitar a sua colaboração para responder a este questionário que faz parte da etapa empírica de meu trabalho de conclusão de curso em Ciências da Administração na Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Minha pesquisa tem o objetivo de analisar a influência dos processos de recompensar e desenvolver pessoas sobre a motivação dos funcionários de uma empresa do ramo metalúrgico do Município de Urussanga/SC.

**Gostaríamos de destacar que, as respostas dadas aos questionários que compõem esta pesquisa, serão analisadas em conjunto sem identificar o respondente individualmente, e os resultados serão utilizados tanto para fins acadêmicos.**

Ao preencher o questionário você estará autorizando a utilização de suas respostas em tabulações e mapeamentos, **sem que sejam identificados o seu nome ou de qualquer outra pessoa citada por você em suas respostas.**

Obrigada por sua participação.

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

### 19 - Em relação aos itens de satisfação, como você classifica-os?

Itens	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Neutro
	1	2	3	4	0
Reconhecimento					
Ambiente de trabalho					
Relacionamento com a chefia					
Quantidade de trabalho					
Salário					
Benefícios					
Estabilidade					
Outros (diga qual) _____					

### 20 - Em um mundo perfeito, o que você gostaria que mudasse no trabalho para você se sentir satisfeito? (Cite 2 itens)

Item 1 -

Item 2 -

### Apêndice 3: Ferramenta de pesquisa com respostas



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**  
**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO.**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM**  
**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.**

Bom dia, vimos solicitar a sua colaboração para responder a este questionário que faz parte da etapa empírica de meu trabalho de conclusão de curso em Ciências da Administração na Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Minha pesquisa tem o objetivo de analisar a influência dos processos de recompensar e desenvolver pessoas sobre a motivação dos funcionários de uma empresa do ramo metalúrgico do Município de Urussanga/SC.

**Gostaríamos de destacar que, as respostas dadas aos questionários que compõem esta pesquisa, serão analisadas em conjunto sem identificar o respondente individualmente, e os resultados serão utilizados tanto para fins acadêmicos.**  
 Ao preencher o questionário você estará autorizando a utilização de suas respostas em tabulações e mapeamentos, **sem que sejam identificados o seu nome ou de qualquer outra pessoa citada por você em suas respostas.**

Obrigada por sua participação.

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

#### 1. Gênero

(30) Masculino                      (2) Feminino

#### 2. Qual o seu cargo na empresa?

Assistente administrativo	1
Faxineira	1
Torneiro mecânico	1
Caldereiros	5
Desenhistas	2
Pedreiros	5

Soldadores	6
Mecânicos	6
Auxiliares mecânicos	3
Serviços gerais	1
Motorista	1

#### 3. Renda individual

0	Até R\$ 724,00
3	De 724,00 à 1.356,00
23	De 1.356,00 à 2.712,00
6	De 2.712,00 à 6.780,00
0	Acima de 6.780,00

#### 4. Faixa etária

3	De 18 a 25 anos
5	De 26 a 35 anos
6	De 36 a 45 anos
12	De 46 a 55 anos
6	Acima de 56 anos

#### 5. Há quanto tempo trabalha na Previmec?

5	Menos de 6 meses
4	De 6 meses à 1 ano
1	De 1 ano à 2 anos
2	De 2 anos à 3 anos
1	De 3 anos à 4 anos
4	De 4 anos à 5 anos
15	Mais de 5 anos

#### 6. Grau de escolaridade

5	Ensino fund. incompleto
10	Ensino fund. completo
8	Ensino médio incompleto
6	Ensino médio completo
2	Ensino superior incompleto
1	Ensino superior completo

7. Em relação as necessidades básicas, quais itens você considera mais importante?

2	Aceitação social
1	Alimentação
4	Realização pessoal
19	Saúde
6	Segurança
0	Outra (diga qual)

8. Avaliando o grau de importância, você considera o salário um importante fator motivacional?

0	Nenhuma importância
0	Pouco importante
0	Mais ou menos importante
2	Importante
30	Muito importante

<u>Questões</u>	Nunca	Raramente	As vezes	Quase sempre	Sempre
9 - O trabalho que você exerce lhe traz um sentimento de realização profissional?	0	4	14	10	4
10 - Você considera o seu lugar de trabalho harmonioso?	2	14	13	2	1
11 - Você possui autonomia para executar o trabalho como preferir?	4	14	11	2	1
12 - Você auxilia na tomada de decisões?	6	14	10	2	0
13 - Você recebe treinamentos?	10	20	2	0	0
14 - Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?	0	1	25	5	1
15 - Você sente-se valorizado pela empresa?	1	11	18	2	0
16 - Você está satisfeito com seu cargo?	1	7	11	8	5
17 - Você está satisfeito com seu salário?	2	10	11	7	2
18 - Você acredita que seu salário está adequado pela função que você realiza?	2	10	10	10	0

19 - Em relação aos itens de satisfação, como você classifica-os?

<u>Itens</u>	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Neutro
	1	2	3	4	0
Reconhecimento	5	17	9	1	0
Ambiente de trabalho	8	13	9	2	0
Relacionamento com a chefia	6	8	14	3	1
Quantidade de trabalho	1	14	16	1	0
Salário	13	15	4	0	0
Benefícios	4	5	17	6	0
Estabilidade	1	1	21	7	2
Outros (diga qual)	0	0	0	0	0

20 - Em um mundo perfeito, o que você gostaria que mudasse no trabalho para você se sentir satisfeito? (Cite 2 itens)

Melhor salário	18
Patrão melhor	10
Melhor ambiente de trabalho	9
Reconhecimento	8
Mais amizade entre funcionários	4
Respeito	4

Melhor assistência médica	3
Mais segurança	3
Equipamentos mais modernos	2
Motivação	1
Melhores condições de trabalho	1
Estabilidade	1



21 - Assinale com um X o seu nível de satisfação em relação aos benefícios e incentivos oferecidos pela Previmec.

<u>Benefícios/Incentivos</u>	Insatisfeito	Levemente insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Neutro
	1	2	3	4	0
Abono aniversário	0	1	10	21	0
Refeitório no local de trabalho	0	0	8	21	3
Confraternização de final de ano	4	9	7	4	8
Distribuição de lucros	19	0	0	0	13
Seguro de vida	0	0	6	26	0
Assistência médica	1	0	7	22	2