

# Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos

Daniele Vasques de Amorim  
Universidade Federal de  
Alagoas - UFAL  
danny\_vasques@hotmail.com

Rafaelli Sabino Ferreira  
Universidade Federal de  
Alagoas - UFAL  
rafaelli.sabino@gmail.com

Nelsio Rodrigues de Abreu  
Universidade Federal de  
Alagoas - UFAL  
nelsio@gmail.com

## RESUMO

*Este estudo foi realizado partindo do pressuposto que os salários e benefícios praticados nas organizações podem influenciar significativamente na motivação dos indivíduos, o que é importante para organizações que se preocupam com comportamento e desempenho dos seus funcionários. O objetivo principal da pesquisa foi avaliar as influências ocasionadas pelos sistemas de recompensas sobre a motivação dos funcionários da Superintendência Municipal de Controle e Convívio Urbano de Maceió – SMCCU. Para o alcance desse objetivo foi realizada uma pesquisa teórica, na busca por conceitos e modalidades dos sistemas de recompensas: seus componentes, seus objetivos e sua caracterização; e da motivação, relacionada principalmente ao ambiente organizacional. Devido ao nível de complexidade do tema em questão foi utilizada pesquisa exploratória, para melhor verificar como os sistemas de recompensas influenciam no processo de motivação dos funcionários. Foi utilizada metodologia quantitativa, baseando num estudo de caso que foi desenvolvido a partir de uma análise de conteúdo documental e da análise de questionários (com questões fechadas e abertas). O resultado deste trabalho revela a importância dispensada pelos servidores da SMCCU às diversas formas de recompensas sejam elas financeiras ou não-financeiras, essas sendo capazes de influenciar positivamente na motivação dos seus funcionários.*

**Palavras-chave:** Recompensas, Motivação, Gestão Pública.

## 1. INTRODUÇÃO

A preocupação das organizações em alinhar os sistemas de recompensas com o ramo de negócios que atuam e principalmente com as características do seu corpo funcional vem estimulando a criação de novas metodologias de recompensas, buscando assim a valorização do que o seu funcionário tem de melhor para oferecer a empresa.

Dessa forma as empresas precisam adequar as formas de recompensa que serão oferecidas aos seus funcionários, uma vez que tanto os incentivos econômicos como os incentivos sociais são importantes para o indivíduo e portanto devem ser proporcionais.

As empresas desenvolvem essas novas práticas de recompensas com o intuito de obter melhores níveis de satisfação e motivação dos seus funcionários. É válido reconhecer que, no mundo cada vez mais competitivo dos negócios é indispensável que as pessoas mantenham altos níveis de motivação, uma vez que empregados motivados para realizar seus trabalhos, tanto individualmente quanto em grupo, contribuem eficazmente com melhores resultados (GIL, 2001).

Nesse contexto, a motivação pode ser considerada como um estado de espírito positivo, possibilitando ao indivíduo realizar suas tarefas com todo o seu potencial. É a busca da concretização de seus objetivos por meio do trabalho para assim alcançar a satisfação.

Assim, a motivação do indivíduo é atribuída a uma gama de fatores que estão inter-relacionados. Esses fatores dizem respeito ao prazer de se fazer algo que realmente se gosta, algo que de fato contribua beneficentemente para a organização, para o ambiente no qual se encontra e para o próprio indivíduo. Pode ser considerado como uma troca entre a

organização e o indivíduo, a organização oferece incentivos e os meios necessários para realização das tarefas e o indivíduo contribui realizando seu trabalho de maneira produtiva.

A definição do sistema que se deva adotar para recompensar o desempenho e os resultados de cada membro em particular ou da equipe em geral é fundamental para o sucesso de uma organização, uma vez que a recompensa quando bem distribuída e aplicada serve como reforço positivo do comportamento.

É a partir do estudo da motivação incentivada possivelmente pelos sistemas de recompensas que será verificada a importância destes na satisfação dos colaboradores da Superintendência Municipal de Controle e Convívio Urbano de Maceió - SMCCU.

Diante do exposto, objetivou-se avaliar as influências dos sistemas de recompensas sobre a motivação dos funcionários da Superintendência Municipal de Controle e Convívio Urbano de Maceió – SMCCU, especificamente verificando se a política de remuneração adotada pela SMCCU satisfaz os seus servidores, se as atividades realizadas pelos servidores da SMCCU são compatíveis (na visão dos servidores) com as recompensas (econômicas, psicológicas e sociais) recebidas, e qual tipo de incentivo os funcionários da SMCCU preferem. Assim, apresenta uma revisão da temática estudada, o método utilizado e resultados obtidos, apontando como significativas na elaboração de políticas de motivação e satisfação dos colaboradores no tocante a motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Um dos grandes desafios na gestão de pessoas, na presente década, consiste na questão da remuneração. As organizações passam a conviver numa relação de intensa competitividade, na qual o novo enfoque complementa o modelo tradicional de remuneração e recompensa transmitindo aos gestores e empregados, uma visão mais integrada às necessidades individuais dos funcionários.

Ao longo do artigo se discorre sobre sistemas de recompensas e seus componentes, tipos de sistemas de remuneração, além de alguns outros conceitos no âmbito motivacional, relacionando-os ao ambiente organizacional.

### 2.1. SISTEMAS DE RECOMPENSAS

O processo de recompensar pessoas ocupa lugar de destaque dentro da Gestão de Pessoas, constituindo-se o maior desafio dessa área. A importância desse processo nas organizações remete à idéia que a área de Recursos Humanos também deve ser tratada estrategicamente, reportando aos sistemas de recompensas a necessidade de alinhar-se com os objetivos da empresa.

Um adequado sistema de recompensa é aquele que se faz justo e objetivo na percepção dos seus destinatários, uma vez que a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização. Contudo, para o sucesso desse sistema é necessário também fomentar ações e comportamentos que estejam em conformidade com os objetivos da empresa.

Para Câmara (2000) *apud* Rito (2005, p. 45), o sistema de recompensa é:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Uma vez implantado, os sistemas não se constituem um modelo fixo, devem ser acompanhados atenciosamente na sua articulação com os outros elementos organizacionais, garantindo assim o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Os sistemas de recompensas se compõem da combinação entre: recompensa base, conhecida como salário, incentivos salariais, que estão ligados ao desempenho individual ou em grupo, e benefícios, que segundo Milkovick e Boudreau (2000), representam os aspectos indiretos da remuneração fora do trabalho.

É nítida a tendência que esses novos sistemas apresentam em se adaptar cada vez mais às diferentes expectativas, desejos, necessidades e conveniências individuais das pessoas.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 40):

A multiplicidade de formas de remuneração tem crescido com a necessidade de encontrar maneiras criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e seus funcionários. As formas básicas, entretanto, mantêm-se as mesmas, podendo estas variações ser classificadas em seis grandes grupos.

O principal interesse das organizações em fazer com que os sistemas de recompensas cumpra tal função deve-se a necessidade de zelar pelo seu capital humano, contribuindo para a sua satisfação e motivação, que seja por meio de incentivos ou benefícios, mantendo o desempenho esperado de cada funcionário. Fatores esses de fundamental importância para empresas que esperam sobreviver nesse mercado tão competitivo.

Dutra (2002) afirma que:

A organização tem várias formas de concretizar recompensas, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, de uma carta pessoal ou um prêmio como viagens, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores (DUTRA 2002, *apud* ARAÚJO, 2006, p. 51).

Diferente do que é propagado na sociedade e que já se tornou senso comum entre os indivíduos em geral, as recompensas não se resumem apenas no valor monetário, mas sim na combinação de três componentes, a saber: *Remuneração Básica – Salário, Incentivos Salariais e Benefícios*.

Os objetivos de um sistema de remuneração salientam Milkovick e Boudreau (2000, p. 379), são: “motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos empregados”. Nesse sentido, as empresas procuram ser mais eficiente e produtiva no seu mercado, embora tenham dedicado atenção substancial aos custos trabalhistas envolvidos.

Sendo assim as recompensas podem ser identificadas como: recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. No entender de Vroom (1997) as recompensas intrínsecas resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pela sua conclusão ou uma sensação de poder.

As recompensas de caráter intrínseco referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, satisfação como o ambiente de trabalho. Essas recompensas permitem uma maior aproximação entre o indivíduo e a organização, dando sentido e importância ao trabalho com a finalidade de manter uma relação mutuamente proveitosa.

O mesmo autor acima define a recompensa extrínseca como aquelas que são concebidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento. Davis e Newstrom (1992) afirmam ainda que o dinheiro é essencialmente uma recompensa extrínseca, podendo ser aplicado facilmente através de programas de modificações de comportamento.

Destaca-se a seguir, as formas de remuneração adotadas atualmente por organizações brasileiras com a intenção de adequá-las a sua cultura e valores estabelecidos por cada uma.

O conjunto de atividades, compreendidas em um cargo, funciona como base para definição da remuneração nos *sistemas funcionais*. Essa abordagem supõe que o valor de um cargo pode ser determinado pelos valores praticados no mercado, proporcionando uma equidade externa, facilitando a atração e retenção dos funcionários.

Nesse sentido, Hipólito (2002, p. 28) afirma,

Os sistemas funcionais de remuneração podem ser vistos como exemplo de mecanismo elaborado para ‘medir’ a contribuição dos profissionais, tendo por pressuposto um mundo estável e previsível, ou seja, assumem ser possível organizar a gestão de pessoas de uma forma ampla e a remuneração em particular, definindo a priori o conjunto de atividades que cada trabalhador deveria desempenhar.

Como evolução do sistema tradicional baseado nas qualificações e hierarquia, uma nova estratégia de remuneração surge: *Remuneração por competências e habilidades*, assumem-se como um instrumento importante que envolve a remuneração aos objetivos estratégicos da organização, estimulando o aumento do grau de comprometimento dos funcionários com os resultados gerados.

Alguns autores contemporâneos corroboram essa idéia classificando a remuneração por competências e habilidades como aspecto fundamental para a obtenção do comprometimento e adequação da remuneração dos empregados. Nessa nova abordagem, segundo Dessler (2003) o funcionário é remunerado pela amplitude, profundidade e tipos de habilidades e conhecimento que é capaz de aplicar, ao invés de simplesmente ser pago pelo cargo que ocupa. Isto é o que a diferencia dos modelos tradicionais de remuneração.

No que se refere à remuneração por competências, Flannery (1997), *apud* Araújo (2006, p. 76), afirma que “as competências seriam, em um conceito mais simples, conjuntos de habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, equilibrados, predizem o desempenho superior”.

Essa abordagem, segundo Cardoso (2006), pretende ampliar as vantagens de remunerar o indivíduo para aquelas situações em que a remuneração por habilidades apresenta limitações, como as atividades pouco padronizadas e com maior grau de abstração, como as gerenciais, técnicas de nível superior ou administrativas.

Tem como foco principal a contribuição das pessoas, e também dos grupos, mas na prática ela ainda se vincula a estrutura de cargos como ponto de partida para sua identificação e posterior desdobramento. Está pautada no conhecimento e na contribuição de cada indivíduo para o sucesso da empresa, já que funcionários que ocupam o mesmo cargo devem receber salários diferentes conforme suas competências.

O advento de novos métodos de trabalho e a valorização do capital intelectual requerem da gestão de pessoas constantes adequações dos critérios de remuneração, pretendendo assim o alcance dos resultados preestabelecidos pelas organizações (RODRIGUES, 2006).

Por isso, a *participação dos trabalhadores nos lucros e resultados* das empresas tem-se intensificado nos últimos anos, assumindo uma postura relevante no composto de remuneração adotado por tais empresas que a praticam. Estabelecendo também um vínculo direto entre a recompensa recebida pelo trabalhador e o esforço realizado por ele para conseguir o resultado definido pela empresa.

A participação nos lucros e resultados não simplesmente substitui ou complementa a remuneração, é sim utilizada pelas empresas como forma de incentivo à parceria entre os colaboradores e a organização, ao trabalho em equipe, à melhoria da produtividade, total isenção de encargos previdenciários e trabalhistas, e à redução de conflitos.

No Brasil, o plano de participação nos lucros e resultados está em lei desde a Constituição de 1946, mas somente no ano de 2000, a Medida Provisória 10.101 regulamentou esse programa, estabelecendo as diretrizes para o seu pagamento, com o propósito de integrar o capital e o trabalho, com ganhos para o empregador e empregados. Dentre as razões mais relevantes na adoção da remuneração por resultados ou por lucros, Wood, Jr. e Picarelli Filho (1996, p. 86) destacam: “aumentar entre os funcionários a compreensão do negócio; reforça a importância da convergência de esforços; leva a uma visão mais abrangente do negócio e dos sistemas; reduz a resistência a mudanças; e aumenta a pressão dos funcionários por sistemas de gestão mais eficazes”.

Em observância aos aspectos levantados acima, percebe-se que esse sistema impulsiona um maior envolvimento dos colaboradores com as metas organizacionais, considerando-as como seus objetivos pessoais. Com isso, os colaboradores passam a apreciar a organização como sua propriedade, contribuindo em suas decisões, em suas recompensas, de maneira que a organização se torne parte dele e ela parte dele.

## 2.2. MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS

A motivação é um tema que sempre despertou muito interesse dada a sua relação com o comprometimento, o reconhecimento e as recompensas nas suas mais variadas modalidades. Em particular, o aspecto motivacional das recompensas é desde muito tempo abordado por vários estudiosos da área.

Na Administração científica, esboçada por Taylor, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Para ele, a escolha dos empregos, por parte da maioria dos trabalhadores, era feita baseando-se nas perspectivas de remuneração, e não no tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, ou seja, as pessoas eram influenciadas exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais.

Conforme Stoner e Freeman (1995), uma evidência da Teoria de Maslow é que o salário é uma necessidade básica e suficiente para que os empregados possam se alimentar, abrigar e proteger a si mesmo e as suas famílias de maneira satisfatória. Para Maslow, na tentativa de motivar seus funcionários, os administradores devem preocupar-se com a questão salarial antes de oferecer incentivos que visam aumentar a auto-estima, gerar sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento entre os funcionários.

Posteriormente, o psicólogo Fredrick Herzberg em sua teoria dos dois fatores, classifica o salário como fator de higiene. Tradicionalmente esses fatores eram utilizados na motivação dos empregados. Para aumentar a produtividade deles era necessário recorrer, dentre outros instrumentos, o oferecimento de prêmios e incentivos salariais.

Sobre isso Bergamini (1997, p. 54) diz:

(...) fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salários, segurança, política organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-lo, ou se disponham a lutar por eles quando os perderem. Não é sua presença que motiva.

Os fatores extrínsecos, dentre eles os salários, não interferem no sentimento de satisfação com o trabalho, influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.

Vroom (1997) diz que a motivação de cada indivíduo depende da situação e de suas necessidade particulares. Alguns indivíduos acham mais atraentes as recompensas materiais, já outros preferem a sociais, não que o dinheiro não queira receber mais pelo seu trabalho executado, mas tais incentivos acabam adquirindo importância de acordo com a idade, ambições e necessidades.

Em seus estudos, quanto à teoria da expectativa, Lawler III (1981) *apud* Bergamini (1997, p. 67), tenta comprovar que “a satisfação com as recompensas, tais como o pagamento, sejam uma função do tanto que é recebido, do tanto que se percebe que os outros recebem e da percepção daquilo que deveria ser recebido”. Acredita que o que se recebe é fator crítico para determinação das características do comportamento humano.

Alguns teóricos e pesquisadores, segundo Bergamini (1997) consideram que o sistema de remuneração é motivador de grande importância, uma vez que se relaciona com a crença de que o comportamento do indivíduo resulte em determinado resultado. Para isso, as organizações devem valorizar as necessidades individuais de cada funcionário, contribuindo para o alcance do comportamento organizacional desejado. Portanto, acredita-se que as recompensas podem de certa maneira influenciar a motivação (ROBBINS, 2002).

Já no entender de outros estudiosos, a idéia de que o salário é motivador acoberta o reconhecimento de demais fatores que levam as pessoas a se comportarem e manterem esforços até o alcance dos objetivos. Essa idéia contribui para elaboração de novos métodos de retribuição salarial, acreditando-se que esses desfazem grande parcela dos problemas motivacionais que ocorrem no interior das organizações.

Muitos são os administradores que acreditam que o salário traz motivação aos funcionários. Porém, Terribili Filho (2007) diz que, na realidade, o salário é utilizado para controlar ou reter uma pessoa, pois acredita que mesmo recebendo um salário muito bom os funcionários depois de certo tempo o incorporam ao seu orçamento e o internaliza como algo normal e rotineiro.

Assim, torna-se então, necessário que as empresas delimitem uma filosofia sobre o papel do salário no conjunto das recompensas, caso contrário segundo Lawler III (2000), *apud* Reis Neto (2004), mesmo em empresas onde são adotadas as melhores práticas de remuneração e o valor do ganho dos empregados é alto, os maiores níveis de insatisfação estão atrelados à remuneração.

Dessa forma, a filosofia de uma empresa, sendo ela pública ou privada, deve instituir como premissa, a compreensão de que a motivação não é estática, já que o mesmo fator motivacional não costuma motivar por muito tempo os indivíduos. É por este motivo que a constante avaliação do grau de motivação dos trabalhadores é um fator importante para as organizações, pois o objeto da motivação muda constantemente.

Por consequência, dentro de todo o processo motivacional, a gestão de pessoas deve entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem, tornando-se então conhecimento dos parâmetros que permitem chegar à recompensadora satisfação motivacional dos funcionários.

### 2.3. A REMUNERAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

A noção de Administração Pública pode ser vista em sentido amplo ou em sentido restrito, porém, antes é importante destacar que, o significado da palavra administrar é gerir os serviços públicos e não somente prestar serviços, executá-los, controlá-los, como também dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil.

Em sentido amplo, compreende tanto a função pública, que estabelece as diretrizes governamentais, quanto à função política de governar, de fixação de planos e diretrizes governamentais, mas tão somente a função propriamente administrativa, de execução de atividades administrativas.

No âmbito remuneratório, a compreensão dos processos de determinação dos salários dos trabalhadores da administração pública requer um quadro relativamente diferente daquele considerado para o setor privado da economia.

A gestão da remuneração nas organizações do setor público, ressalta Bergue (2005), possui particularidades que a distingue dos modelos geralmente utilizados na esfera privada.

Relembra que, a existência das diferenças é causada tanto pelos aspectos culturais e a natureza dos envolvimento do poder existente, quanto, principalmente, em razão da definição de parâmetros previstos no plano constitucional, legais e doutrinários.

Dentre os principais vetores de influência na política e remuneração na administração pública: a Constituição Federal Brasileira, a lei, e a doutrina, constata-se que entre elas a Constituição é a mais rigorosa, apesar de ter sofrido recentemente significativas transformações.

Essas alterações na Constituição feita a partir de Emendas, proporcionaram condições para o desenvolvimento de novos sistemas de remuneração no setor público. Porém verificam-se algumas dificuldades e distorções em torno da questão remuneratória, uma vez que os modelos tradicionais de sistemas remuneratórios são influenciados pela reprodução de legislação inapta a refletir as necessidades da própria realidade de cada esfera administrativa.

Ainda no aspecto legal, a constituição assegura aos trabalhadores do setor privado as seguintes garantias: salário mínimo, décimo terceiro salário, salário família, repouso semanal remunerado, licença a gestante, sem prejuízo do emprego e salário, proteção do mercado de trabalho da mulher, redução de riscos inerentes ao trabalho, entre outros. Vale ressaltar que esses mesmos direitos são oferecidos também aos servidores públicos.

A remuneração é o direito mais importante do servidor com caráter elementar e cercado de várias garantias constitucionais, conforme citação abaixo:

Art. 37. [...]

X – a remuneração dos servidores públicos e o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privada em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices;

[...]

XII – os vencimentos dos cargos do Poder Legislativo e do Poder Judiciário não poderão ser superiores aos pagos pelo Poder executivo;

[...]

XV – o subsídio e os vencimentos dos ocupantes de cargos e empregos públicos são irredutíveis, ressalvado o disposto nos incisos XI e XIV deste artigo e o nos art. 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I. (BRASIL, 2004, p. 40/41).

As modalidades ou formas de remuneração, como contraprestação devida pelo exercício de função pública, possui as seguintes características (PASSAIA e MENEZES, 2003):

- **Subsídios:** É uma modalidade de remuneração, fixada em parcela única, paga obrigatoriamente aos detentores de mandato eletivo e aos demais agentes políticos.
- **Vencimentos:** Vencimentos, no plural, é uma espécie de remuneração que corresponde à soma do vencimento das vantagens pecuniárias, constituindo a retribuição pecuniária devida ao servidor pelo exercício de cargo público.
- **Vantagens Pecuniárias:** São acréscimos ao vencimento do servidor, concedidas a título definitivo ou transitório, pela decorrência do tempo de serviço ou pelo desempenho de funções especiais (adicionais de vencimento e adicionais de função), ou em razão das condições anormais em que realiza o serviço, ou finalmente, em razão de condições especiais do servidor (gratificação de serviço e gratificações pessoais).
- **Adicionais:** São vantagens pecuniárias que a Administração concede aos servidores em razão do tempo de exercício (adicional de tempo de serviço) ou em face da natureza peculiar da função, que exige conhecimentos especializados ou um regime próprio de trabalho (adicionais de função).

- **Gratificações:** São vantagens pecuniárias atribuídas precariamente aos servidores que estão prestando serviços comuns da função em condições anormais de segurança, salubridade ou onerosidade, ou concedidas como ajuda aos servidores que reúnam as condições pessoais que a lei específica.
- **Indenizações:** São previstas em lei e destinam-se a indenizar o servidor por gastos em razão da função. Seus valores podem ser fixados em lei ou decreto. Não se incorporam à remuneração, não repercutem os cálculos previdenciários e não estão sujeitas ao imposto de renda.

Os critérios para a remuneração são definidos a partir de tetos e subtetos de remuneração, com a eliminação da palavra isonomia do texto constitucional. As alterações salariais passam a vigorar a partir de aprovação de projeto de lei específica sujeito a veto presidencial. É assegurada, assim, revisão geral anual dos subsídios e vencimentos, sempre na mesma data e sem distinção de índices.

Numa visão comparativa, enquanto o mercado de trabalho privado apresenta um leque salarial amplo e a inexistência de estabilidade no emprego, estimulando o trabalho e a produtividade; o mercado de trabalho público apresenta um leque reduzido de salários e a estabilidade excessiva dos funcionários é um fator decisivo da baixa produtividade do setor público. Com isso, o funcionário público perfaz uma prática constante de estabilidade, a ineficiência e a baixa remuneração (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Esta segurança, entretanto, não pode ser absoluta, como destaca Bresser-Prereira (1997, p. 33):

O Estado garante estabilidade aos servidores porque assim assegura maior autonomia ou independência à sua atividade pública, ao exercício do poder de Estado de que estão investidos. Não a garante para atender a uma necessidade extremada de segurança pessoal, muito menos para inviabilizar a cobrança de trabalho, ou para justificar a perpetuação do excesso de quadros.

Quando examinados os salários do setor público em comparação com os salários do setor privado, verifica-se uma elevada discrepância. Essa afirmação é confirmada pelo relatório da pesquisa: “Hierarquia e Desigualdade Salarial não Administração Pública Brasileira” (POCHMANN, 2007).

Dentre os desafios impostos ao administrador público, a distinção de um sistema de recompensas capaz de promover a justiça remuneratória é, também tido como de difícil solução, pois nisso a um envolvimento de variáveis, cuja compreensão e determinação do comportamento humano é bastante complexa.

Modificações nas relações que regulam a área de recursos humanos, a partir das reformas do Estado, com relação à remuneração, aporta-se no estabelecimento de formas diferenciadas, que incluem a introdução de parâmetros estabelecidos e relacionados com a produtividade e desempenho. Nesse âmbito a legislação estatutária em geral têm incorporado características pré-definidas para a medição de desempenho de servidores públicos. Quais sejam: pontualidade, disciplina, cortesia, produtividade, entre outros.

Assim, pela sua dimensão, as decisões sobre o emprego e salários dos funcionários públicos influenciam de forma sensível o comportamento de todo o mercado de trabalho. Diante do exposto, torna-se necessário a utilização de novos mecanismos de determinação das remunerações dos trabalhadores de forma a torná-las permeáveis às condições gerais do mercado de trabalho, tanto no setor público como também no setor privado.



### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, cujo foco foi verificar a relação entre formas de recompensas e a motivação. Segundo Acevedo e Nohara (2004), a pesquisa descritiva pode ser utilizada pelo investigador quando o objetivo do estudo for: descrever as características de um grupo, estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador e descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão.

Quanto à abordagem a pesquisa tem enfoque quantitativo e apresenta como objeto de estudo os sistemas de recompensas adotados por uma empresa e a sua relação com a motivação dos seus funcionários.

No primeiro momento, o método utilizado na pesquisa a técnica de coleta de dados indireta através de pesquisa bibliográfica em livros, revistas, artigos científicos e *sites* da internet, com o objetivo de colher subsídios para uma exemplificação teórica sobre o tema, assimilando conceitos e explorando aspectos já publicados, conforme observam Barros e Lehfeld (2000).

No segundo momento, realizou-se, um estudo de caso em uma entidade autárquica pública indireta, abordando as relações vivenciadas por seus funcionários, no que diz respeito às recompensas recebidas, e suas influências na motivação dos mesmos.

O método de amostragem adotado neste estudo foi o probabilístico, aleatório simples. Nesse tipo de amostragem, os elementos do universo da pesquisa são selecionados aleatoriamente ou ao acaso, ou seja, tais elementos têm a mesma chance de serem escolhidos (BARROS e LEHFELD, 2000).

Segundo dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos da SMCCU, a instituição conta com 503 funcionários, divididos em: Estatutários (476); Comissionados (23) e Celetistas (4), e para se chegar até a amostra foi considerado um nível de confiança de 95%, e um erro amostral de 5%, chegando ao total de 218 *colaboradores*.

Para alcançar o melhor resultado das informações que possibilitam o conhecimento mais próximo do real, o instrumento de coleta de dados utilizado nessa pesquisa foi um questionário, composto de 29 perguntas fechadas (*Escala tipo Likert*) e uma questão aberta.

Baseado nas variáveis da pesquisa, o questionário está dividido em quatro partes numa seqüência lógica, visando facilitar tanto a compreensão por parte do informante como a posterior análise dos resultados. Na primeira parte foram feitas perguntas que identificam o perfil do funcionário, seguidas por questões relacionadas às variáveis motivação e recompensas, concluindo com perguntas referentes aos aspectos da gestão pública. Vale ressaltar que na introdução do questionário faz-se conhecer o real objetivo da pesquisa.

Para o levantamento dos dados, os questionários foram distribuídos de acordo com a quantidade de servidores de cada setor, ficando acordado o posterior recolhimento dos mesmos. Os dados levantados, depois de categorizado, foram analisados e sistematizados, através de uma tabulação concisa e fidedigna. Utilizando o programa *Statistical Package for Social Sciences - SPSS*, os dados foram analisados a partir de medidas estatísticas, gráficos e tabelas, que contribuiu de forma prática para um resultado mais eficaz.

#### ***Case: Superintendência Municipal de Controle e Convívio Urbano - SMCCU***

A Superintendência Municipal de Controle e Convívio Urbano é uma entidade autárquica pública indireta da Prefeitura Municipal de Maceió.

Administrar, ordenar, controlar e fiscalizar o uso do solo urbano é a principal finalidade da entidade, obedecendo às posturas públicas municipais e o cumprimento das normas edilícias e urbanísticas. Cabe também a esta Superintendência especificamente: administração das posturas públicas municipais; administração dos cemitérios; administração de cadastro e

controle urbano; análise e aprovação de projetos, expedição de Alvará e Habite-se; análise e aprovação de loteamento, parcelamento, remembramento e desmembramento do solo urbano e rural; controlar o ordenamento, a expansão e o desenvolvimento do Município, através de mecanismos eficazes de fiscalização; zelar pelo cumprimento do código de obras e de edificações do Município de Maceió; analisar e aprovar projetos de edificações, reformas, restaurações e demolições em geral; exercer a polícia administrativa de controle do uso do solo urbano, dos espaços públicos e de observância das posturas municipais e licenças para ocupação do solo e uso de espaços públicos.

A entidade é constituída por 03 (três) grandes diretorias, são eles: Gabinete de Superintendência, Diretoria de Planejamento Informação e Administração (DPIA) e Diretoria técnica (DT).

Compete a Diretoria de Planejamento, Informação e Administração - DPIA planejar e desenvolver as atividades de administração e informação geral da Superintendência. Essa Diretoria é composta, especificamente, pela Divisão de Recursos Humanos – DRH que possui como finalidades: controlar e manter atualizados os dados pertinentes aos recursos humanos da Superintendência; informar processos administrativos; articular-se com o Departamento de Recursos Humanos da Secretaria de Administração nos assuntos pertinentes à sua Área de atuação; coordenar a lotação interna dos servidores da Superintendência; elaborar executar projetos que visem o desenvolvimento interpessoal dos servidores; realizar levantamento de necessidades de treinamento e aperfeiçoamento dos servidores, no que concerne à capacitação e reciclagem profissional e acompanhar e avaliar o desempenho de cursos oferecidos por entidades.

A SMCCU, assim como demais órgãos municipais, oferece aos seus servidores uma gratificação de estímulo individual, conhecida como *Prêmio de Produtividade*, regulamentada pelo DECRETO N° 6.209, de 29 de janeiro de 2002. Essa gratificação, segundo decreto citado, é devida a todos os funcionários lotados na SMCCU ou eles cedidos, inclusive aqueles que exercem cargos em comissão ou funções gratificadas, podendo atingir até 100% (cem por cento) sobre o vencimento-base.

São cinco os critérios considerados para efeito de avaliação para a concessão de gratificação, a título de produtividade, são eles: assiduidade, desempenho, iniciativa, cooperação e organização. A metodologia utilizada para o cálculo da gratificação leva em consideração o somatório de pontos obtidos a partir dos critérios descritos acima, cada um variando de 0 (zero) a 20 (vinte) pontos, com base em tabelas de pontuação correspondentes, traduzidas em percentuais aplicados sobre o salário.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste tópico estão descritos os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário. Os dados são expressos, de modo geral, por meio de frequências e percentuais. Foram elaborados alguns cruzamentos na intenção de identificar a relação entre as variáveis analisadas.

##### **4.1. PERFIL DOS SERVIDORES DA SMCCU**

De acordo com os dados obtidos na pesquisa verifica-se que a maioria dos servidores são do sexo masculino (62,8%). Essa ocorrência pode estar ligada ao tipo de atividades realizadas pela maioria dos cargos oferecidos na organização, cujos requisitos se adequam facilmente ao perfil masculino.

Na amostra dos servidores, 78,9% ingressou na SMCCU sob a forma de contrato de trabalho, reflexo do período anterior à publicação da Constituição de 1988, em que os servidores eram contratados sob o Regime da CLT, por consequência a maioria dos servidores da organização possui de 21 a 25 anos de tempo de serviço prestado a mesma. Após a

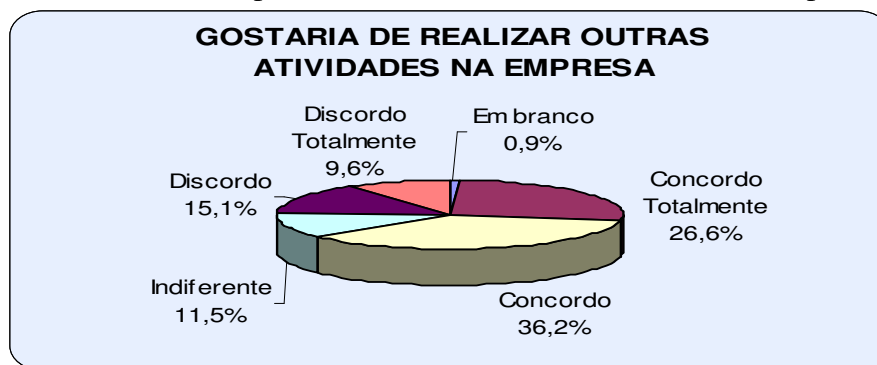
Constituinte só ficou permitido o ingresso de servidores através de concurso público. O percentual de 10,1% que corresponde ao total de servidores concursados, refere-se aos servidores cedidos de outras secretarias do município a desempenhar suas atividades na SMCCU, visto que ainda não foi realizado concurso público específico para esta Superintendência. Esse fato justifica o reduzido número de funcionários que ingressaram através de concurso público.

Cerca de 40% dos servidores possuem de 21 a 25 anos de serviços na empresa, o que permite dizer que tomando como base a idade média dos servidores (42 a 49 anos), a SMCCU é conduzida basicamente por profissionais que iniciaram sua carreira na mesma, os quais já possuem maturidade considerável e experiência em suas atividades.

Quando avaliada a remuneração total mensal em referência ao sexo e a idade do servidor, percebe-se que independentemente dessas variáveis a remuneração mensal encontra-se na faixa de R\$ 500,00 a R\$ 1.000,00. Porém, apenas na média de idade de 42 a 49 anos houve um pequeno aumento no valor recebido mensalmente, ocupando a faixa de R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00, fato decorrente do tempo de serviço prestado pelos servidores a SMCCU.

#### 4.2. ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS

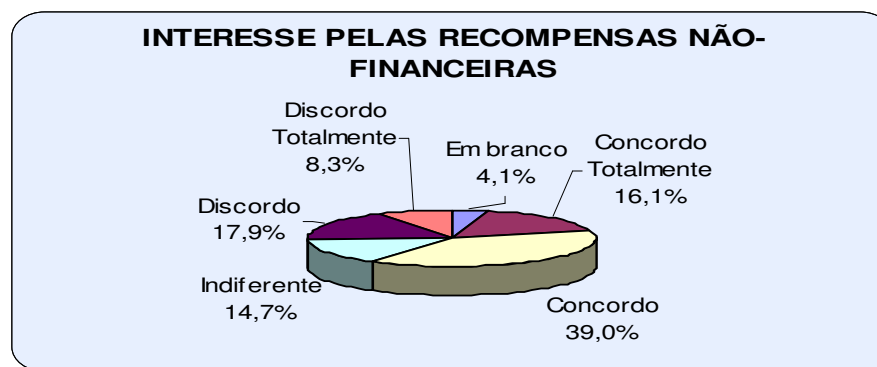
Ao investigar o sentimento dos servidores em relação ao trabalho realizado atualmente na empresa, observou-se uma contradição entre as respostas obtidas nas afirmativas *A* – Entusiasmo com o trabalho realizado e *B* – Gostaria de realizar outras atividades na empresa. Na afirmativa *A*, 53,2% declaram estar muito entusiasmado com seu trabalho, já na afirmativa *B* 36,2%, ou seja, boa parte dos que assumiram um grande entusiasmo com seu trabalho concordaram que gostariam de realizar outras atividades na empresa. Portanto, se uma pessoa busca realizar outras atividades na empresa, entende-se que ela busca novas oportunidades para ampliar seu conhecimento profissional atuando em outras áreas da empresa.



**GRÁFICO 1:** Gostaria de realizar outras atividades na empresa

**FONTE:** Dados da pesquisa.

Ainda na análise do sentimento do servidor em relação ao seu trabalho, constatou-se o mesmo nível de interesse pelas recompensas financeiras (18,8% concordam totalmente e 37,2% concordam) e não-financeiras, o que demonstra a importância dada atualmente às diversas formas de recompensas além das financeiras.



**GRÁFICO 2:** Interesse pelas recompensas não-financeiras  
**FONTE:** Dados da pesquisa.

Apesar da crescente importância dispensada às recompensas não-financeiras, o tratamento dos dados, destacam a crença de que o salário interfere significativamente na motivação do funcionário, ou seja, 65,6% dos servidores concordam totalmente que receber um salário compatível com as suas necessidades e de sua família é o que motiva suas ações no trabalho, contra 48,6% que se sentem mais motivados através do reconhecimento dos seus colegas e seus supervisores.

Quando questionados sobre as qualificações recebidas, 53,2% dos servidores concordam totalmente com a importância das palestras, cursos, treinamentos e eventos para a realização de suas atividades. Porém, num segundo momento, quando indagados sobre a interferência destes nas suas atividades diárias 34,9% responderam que a contribuição prática desses instrumentos ocorre somente às vezes. Sendo assim, coloca-se em questão a escolha dos cursos e o direcionamento adequado ao público-alvo.

A principal vantagem percebida pelos servidores na participação de cursos, palestras e treinamentos oferecidos pela SMCCU, é a melhora do desempenho profissional (67,4%), seguida de uma maior chance de reconhecimento financeiro (18,3%), e por último da pretensão de mostrar-se à chefia como funcionário interessado em adquirir novos conhecimentos. O investimento em cursos e treinamentos, com a aquisição de novas técnicas ou aperfeiçoamento das técnicas já existentes, permite que os servidores estejam sempre atualizados, como consequência observa-se uma melhoria no desempenho profissional, sendo esta posteriormente passiva de reconhecimento financeiro, valorizando os esforços realizados pelos servidores.

No que diz respeito aos incentivos sociais (satisfação pessoal, realização, reconhecimento da organização pelo desempenho do funcionário), a maioria dos investigados (56%) dá preferência a eles. Essa escolha deve ser levada em consideração pelo fato de grande parte dos entrevistados estarem na faixa etária entre 42 e 49 anos (43,6%), casados (61,9%) e nível médio (35,8%), esses fatores tornam mais claro a preferência pela estabilidade, que é uma tendência do indivíduo depois de estar financeiramente satisfeito buscar algo que possa elevar sua estima, pois o incentivo social proporciona essa satisfação.

Outro fator pertinente está relacionado à percepção que os funcionários possuem sobre o ambiente físico e social da empresa, onde 45,4% deles admitem um clima agradável e amistoso para realização de suas atividades.

43,1% dos entrevistados escolheram como base de determinação do salário o seu desempenho/produzividade. Essa base estimula o aumento do comprometimento dos funcionários com os resultados gerados, e incentiva a busca por novos conhecimentos na intenção de melhorar seu desempenho profissional.

Essa mesma questão quando cruzada com o nível de escolaridade dos servidores mostra que a escolha do desempenho/produzividade como base de determinação do salário é

independente do grau de instrução atual dos mesmos, ou seja, mesmo aqueles que possuem níveis de conhecimentos mais elevados ainda preferem ser remunerados de acordo com seu desempenho do que pelos conhecimentos profissionais adquiridos ou pelas habilidades/competências desenvolvidas.

Um número superior de servidores (39,9%), afirmam que a remuneração oferecida pela SMCCU, exerce uma influência positiva sobre o seu desempenho no trabalho quando de 2 a 4 pessoas da família dependem do seu salário. Porém, quando esse número de dependentes é reduzido à zero, ou seja, a única pessoa que usufrui da remuneração é o próprio servidor, essa influência torna-se quase neutra, onde o percentual de diferença entre elas é de apenas 1,9%.

No plano comparativo, os servidores que possuem de 21 a 25 anos de casa classificam as recompensas (sociais e econômicas) oferecidas pela SMCCU, em razão daquelas proporcionadas por outras empresas públicas, de média a excelente. Pode-se dizer que, na visão dos servidores a SMCCU oferece recompensas compatíveis aos outros órgãos públicos.

Dos servidores pesquisados, quando instigados sobre a possibilidade de ser promovido e escolher entre dois cargos, 54,1% escolheram aquele que oferecesse um maior salário, em contradição com aqueles que recebem acima de R\$ 2.500 e preferem o cargo que lhe der a oportunidade de desenvolver suas aptidões e habilidades. Esse fato deve ser considerado em razão da estabilidade econômica e financeira oferecida pelo atual cargo, buscando nesse segundo momento satisfazer suas necessidades sociais.

Cerca de 40% dos servidores entrevistados acreditam na contribuição positiva que os incentivos/recompensas e benefícios prestados pela SMCCU para o aumento de seus níveis de produtividade. Com relação ao salário, os servidores o consideram importante, mas afirmam que a partir de certo ponto o mesmo perde o poder de persuasão sobre a produtividade.

A estabilidade proporcionada pelos cargos públicos sempre gerou muito interesse naqueles que buscam permanecer no emprego, esse fato foi comprovado mais uma vez quando cerca de 40% dos servidores concordaram totalmente que o principal fator que atrai as pessoas para concorrer a um cargo público é a estabilidade oferecida.

#### 4.3. ANÁLISE DA VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A GESTÃO PÚBLICA

Dentre as alternativas propostas, relacionadas à percepção que os servidores têm sobre a importância do setor público na sociedade, aquela que obteve a maior indicação foi a *prestação de serviços de interesse comum aos cidadãos*, revelando uma visão sistêmica do objetivo de um órgão público. Já com relação à definição do que é ser um funcionário público, cerca de 30% diz que é *desempenhar as atividades com responsabilidade e bom senso*, ou seja, busca o melhor meio para a prestação de serviço a sociedade. Outros 28,9% definem o funcionário como *aquele que trabalha de acordo com os princípios pessoais visando o desenvolvimento da sociedade*, evidenciando agora não só o meio para prestação do serviço como também o resultado gerado por esse serviço para a sociedade.

A seguir apresenta os benefícios citados pelos servidores, quando indagados sobre quais benefícios gostariam de receber. Salienta-se que foram muitas as sugestões mencionadas, entretanto na relação abaixo se encontra apenas aquelas que merecem destaque pelo elevado número de ocorrências: *aumento do prêmio de produtividade; cooperação e segurança no trabalho; melhor ambiente/condições de trabalho; salário digno/reajuste salarial; ser tratado com respeito e dignidade e valorização profissional*.

Conforme análise das questões anteriores é possível constatar crescentes níveis de satisfação com relação à remuneração recebida, porém a satisfação plena é um alvo ainda distante. Essa afirmação é amparada quando 9,2% dos servidores apontam como benefício que gostariam de receber um salário digno e/ou reajuste salarial.

Um outro item bastante citado foi o aumento de um benefício já oferecido pela organização que é o *Prêmio de Produtividade*. Esse está ligado a alguns critérios como:

assiduidade, desempenho, iniciativa, cooperação e organização. Tal sugestão reforça ainda mais a questão salarial, que indiretamente através do aumento do prêmio os servidores conquistam a elevação dos valores monetários recebidos, que são complementares à sua renda.

Não sendo menos importante, a valorização profissional foi o terceiro item mais citado pelos servidores, nela estão inseridos aspectos relevantes para todo e qualquer trabalhador, assim como o oferecimento de cursos que venham melhorar a execução do trabalho e o reconhecimento do seu desempenho para que o funcionário se realize profissionalmente. Esses fatores elevam a auto-estima e o comprometimento dos funcionários com a organização.

Com a análise das variáveis pesquisadas, observa-se que o principal motivo para o ingresso e permanência dos funcionários na SMCCU está vinculado ao salário. Essa afirmação confronta-se com idéias e pensamentos de alguns autores, que conforme literatura relacionada defendem os aspectos não-financeiros como reais motivadores. Outro fator relevante para atração e retenção dos mesmos é a estabilidade oferecida pelo cargo público, movendo aqueles que priorizam uma maior segurança em detrimento de melhores recompensas financeiras e também não-financeiras.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apontam que os servidores da SMCCU percebem positivamente a influencia dos sistemas de recompensas sobre sua motivação. Esse pensamento decorre do fato da empresa empregar uma política de remuneração que envolve tanto aspectos funcionais e variáveis, ou seja, a empresa adota além da remuneração básica, outras ferramentas que agregam valor a mesma através do reconhecimento ao esforço individual do funcionário.

Há entre os servidores um consenso sobre o principal motivo de permanência na empresa, que é a estabilidade. No entanto, de acordo com a literatura relacionada, a estabilidade proporcionada pelo cargo público, além de ser um dos principais traços que o caracteriza, é objeto de profunda discussão, relacionada principalmente ao que se refere à baixa produtividade do setor.

Isso é discutido uma vez que, em casos específicos, o servidor público assume uma postura mais indolente, reduzindo seu ritmo de trabalho, firmado num sentimento extremado de segurança pessoal.

Com a intenção de evitar uma possível negligência dos seus servidores, entende-se que a criação do *Prêmio de Produtividade* é utilizado pela SMCCU com o objetivo de estimular o desempenho individual do funcionário. Nessa perspectiva, a imagem do servidor público perante a sociedade tende a sofrer uma provável transformação, abandonando características de negligência, ociosidade e apatia.

A importância da política de remuneração numa empresa está ligada à influência das satisfações e insatisfações de origem monetária e não-monetária sobre o comportamento dos funcionários. Analisando a empresa pesquisada percebe-se uma combinação entre a remuneração básica tradicional e instrumentos que estimulam os esforços individuais dos funcionários. Nesse aspecto, observa-se que os incentivos sociais (não-monetários) proporcionados pela SMCCU merecem destaque quando relacionado à motivação profissional.

Um outro fator desvendado, relacionado à importância percebida na realização de palestra, cursos e treinamentos, revela que os conhecimentos ministrados são eventualmente aplicados e, portanto torna-se necessário um direcionamento específico aos cargos e atividades envolvidas, para que o propósito desses seja alcançado com exatidão.

Face aos resultados relatados pela pesquisa e seu confronto com as características previstas na literatura é possível afirmar que, uma vez consideradas as características culturais

da empresa, o sistema de recompensas utilizado pela SMCCU aliado a outros instrumentos que agregam valor, apresentam-se intimamente ligados a fatores que interferem positivamente na motivação dos seus servidores.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. *Monografia no Curso de Administração*. São Paulo, Atlas, 2006.
- ARAÚJO, L. C. G. *Gestão de pessoas – estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. *Fundamento de metodologia científica: um guia para a iniciação científica*. 2 ed. São Paulo: Makrom Books, 2000.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a administração pública municipal*. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.
- BRASIL, *Constituição da república federativa do brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988*. 33 ed. atual e ampl. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração. Brasília, *Cadernos MARE da reforma do Estado*. v. 3, p. 1-42, 1997.
- CARDOSO, L. R. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. São Paulo, v. 8, n. 21, p. 13-23, mai. / ago. 2006.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho – uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2 ed. São Paulo: Pretince Hall, 2003.
- GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. *Revista Fae Business*. n.3, set. 2002.
- MILKOVICK, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PASSAIA, Alexandra, MENEZES, Tatiane Cândida dos Santos. *Direitos, deveres e responsabilidades dos servidores públicos*. Santa Cruz do Sul: (Dissertação), 2003.
- POCHMANN, M. (Coord.). Hierarquia e desigualdade salarial na administração pública brasileira. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, out. 2007.
- REIS NETO, M. T. *A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho*. Minas Gerais: (Tese – Doutorado em Administração), 2004.
- RITO, P. O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. Disponível em: [http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947\\_44a55.pdf](http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf). Acesso em: 10/09/2007.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: retórica ou realidade? *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, Edição Especial Minas Gerais, 2006.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TERRIBILI FILHO, A. Salário alto não é motivação suficiente. Disponível em:  
<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2007/05/14/salario-alto-nao-e-motivacao-suficiente>.  
Acesso em: 11/11/2007.

VROOM, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WOOD JR. T.; PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.