



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC**  
**CURSO ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**PEDRO LOPES MARANHÃO NETO**

**ANÁLISE DAS RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS DOS ESTUDANTES DE**  
**ADMINISTRAÇÃO DA UEPB – CAMPUS I**

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2014**

**PEDRO LOPES MARANHÃO NETO**

**ANÁLISE DAS RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS DOS ESTUDANTES DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UEPB – CAMPUS I**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC  
apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB  
como parte dos requisitos exigidos para  
Conclusão do curso de graduação.

Orientadora: Profa. MSc. Vilza Maria Batista

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M311a Maranhão Neto, Pedro Lopes

Análise das recompensas não financeiras dos estudantes de Administração da UEPB – Campus I [manuscrito] / Pedro Lopes Maranhão Neto. - 2014.

29 p. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Msc. Vilza Maria Batista, Departamento de Administração e Economia".

1. Recompensas não financeiras. 2. Motivação. 3. Satisfação. I. Título.

21. ed. CDD 331.12

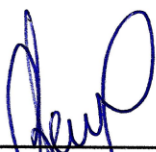
**PEDRO LOPES MARANHÃO NETO**



**ANÁLISE DAS RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS DOS ESTUDANTES DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UEPB – CAMPUS I**


Aprovado em, 07 / 03 / 2014.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



---

**Profa. MSc. Vilza Maria Batista (UEPB)  
Orientadora**



---

**Profa. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)  
Examinadora**



---

**Profa. Esp. Maria Marluce Delfino (UEPB)  
Examinadora**

**CAMPINA GRANDE – PB**

## ANÁLISE DAS RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO DA UEPB – CAMPUS I

MARANHÃO NETO, Pedro Lopes<sup>1</sup>  
BATISTA, Vilma Maria<sup>2</sup>

### RESUMO

As recompensas financeiras oferecidas pelas organizações são fundamentais, mas sozinhas não contribuem totalmente para a satisfação dos empregados. São as recompensas não financeiras: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia que funciona como um importante complemento do sistema remuneratório; que tem como finalidade reconhecer e valorizar os conhecimentos, habilidades e competências das pessoas. Este estudo tem por objetivo verificar as contribuições das recompensas não financeiras e o papel que exercem em relação à satisfação dos estudantes de administração nos respectivos ambientes de trabalho. Realizou-se uma pesquisa exploratória utilizando-se o método quantitativo por meio de questionários aplicados com 100 estudantes de administração da Uepb Campus I que exerce atividade laborativa, caracterizando desta forma, uma amostra não probabilística do tipo intencional. Os resultados revelam que as recompensas não financeiras oferecidas afetam a satisfação dos empregados, além de funcionarem como elementos motivadores para a realização das atividades no trabalho.

**Palavras-chaves:** Recompensas não financeiras. Motivação. Satisfação.

### ABSTRACT

The financial rewards offered by organizations are essential, but alone do not fully contribute to employee satisfaction. Are the non-financial rewards: development opportunities, recognition and self-esteem, job security, quality of life at work, company pride and work, promotions, freedom and autonomy that serves as an important complement of the remuneration system, which aims recognize and value the knowledge, skills and competences. This study aims to determine the contributions of non-financial rewards and the role they play in relation to the administration of student satisfaction in their work environments. We conducted an exploratory study using the quantitative method through questionnaires given to 100 students of directors of Campus UEPB I exercising labor activity, featuring this way, a non-probability sample intentional. The results show that non-financial rewards offered affect employee satisfaction, and act as motivating factors for the performance of work activities.

**Keywords:** Non-financial rewards. Motivation. Satisfaction.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: pedrolopesadm2013@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Mestre em Administração pela Administração pela UFPB. E-mail: vilzamb@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas trabalham nas organizações em função de determinadas expectativas e resultados. Significa dizer, que as pessoas estão dispostas a se dedicar ao trabalho, as metas e objetivos pretendidos pelas organizações, desde que, as mesmas, lhe retribuam com alguma forma de retorno que seus esforços e dedicação produziram.

O engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do nível de reciprocidade percebido por elas, pois na medida em que o trabalho produz resultados o grau de motivação e satisfação conseqüentemente aumenta e gera frutos positivos para laborando e a organização.

Diante disto, percebe-se a importância de se projetar sistemas de recompensas capazes de estimular a atração, retenção e motivação das pessoas (recurso transformador e de grande relevância) quanto ao sucesso dos negócios das organizações.

Os processos de recompensar pessoas ganham cada vez mais atenção e destaque entre os principais processos de gerir as pessoas nas organizações. Segundo Chiavenato (2005, p. 252) “a palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém”.

Neste sentido as organizações e os colaboradores obedecem a uma parceria que produz uma espécie de contrato recíproco, onde de um lado a organização dispõe de incentivos e meios necessários para realização das tarefas e de outro o próprio indivíduo presta os seus serviços de maneira produtiva.

A escolha quanto à elaboração de um sistema de recompensas que se deva proceder para satisfazer as necessidades e peculiaridades das organizações e dos seus colaboradores é de suma importância e funciona como arma estratégica e competitiva tanto no ambiente interno como externo, uma vez quando as recompensas são bem alinhadas, ou seja, bem distribuídas e aplicadas reforça o comportamento positivo e agradável das pessoas no ambiente de trabalho. É válido reconhecer que, no mundo cada vez mais competitivo do mundo dos negócios é indispensável que as pessoas mantenham altos níveis de motivação, uma vez que empregados motivados para realizar seus trabalhos, tanto individualmente como em grupo, contribuem eficazmente com melhores resultados (GIL, 2001).

Baseado neste contexto, a motivação do colaborador é aspecto fundamental para o desenvolvimento eficiente das tarefas do cotidiano, pois o estado do indivíduo no ambiente de trabalho molda o seu agir, ou seja, indivíduos estimulados por um clima de respeito e de

valorização provocam satisfação e conseqüentemente reação positiva quanto à concretização das metas e objetivos organizacional.

Diversos estudos aborda o assunto sistemas de recompensas, a exemplo de Carvalho (2012) onde os resultados do trabalho demonstraram que os funcionários sentem-se motivados com as recompensas oferecidas pela cooperativa (Capixaba), porém atenta que é necessário disponibilizar recompensas financeiras e não financeiras, a fim de atender as necessidades dos colaboradores e direcioná-los a alcançar os objetivos propostos pela empresa. Fochesatto (2002) mostra com os resultados da pesquisa que os Incentivos e Recompensas são utilizados como forma de motivação na empresa Y; entretanto, na empresa X, esse entendimento não se repete.

Na Uepb não foi encontrado nenhum estudo que analise as recompensas não financeiras dos estudantes de administração.

A Universidade Estadual da Paraíba-UEPB é uma instituição de renome na área de educação do estado da Paraíba, que tem como missão: formar cidadãos, mediante a produção e socialização do conhecimento, visando ser um centro qualificado de Ensino, Pesquisa e Extensão, através de ações que contribuam para a formação dos cidadãos tecnicamente qualificados, críticos e socialmente comprometidos; orientada pelos princípios da identidade, autonomia, unidade, diversidade, qualidade e participação voltados para o estabelecimento da sustentabilidade institucional.

Neste contexto, questiona-se: Quais as contribuições das recompensas não financeiras e o papel que exercem em relação à satisfação dos estudantes de administração nos respectivos ambientes de trabalho?

Este estudo tem o objetivo de analisar as contribuições das recompensas não financeiras e o papel que exercem em relação à satisfação dos estudantes de administração nos respectivos ambientes de trabalho.

Partindo da premissa de que para atrair e manter pessoas nas organizações, não se restringe apenas a altos salários, mas também, a motivação e satisfação dos colaboradores como aspecto essencial e estratégico para sobreviverem no mundo dos negócios; ressalta-se que o entusiasmo, dedicação, comprometimento e orgulho da organização, tendem a apresentar resultados melhores de desempenho que influenciam a produtividade e rentabilidade organizacional. Neste contexto, justifica-se a importância do tema em questão.

É válido ressaltar que o presente artigo dispõe da seguinte estrutura: Resumo, Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas tem sido responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza a importância do fator humano em plena Era da Informação (CHIAVENATO, 2005). Portanto com base nesta visão, percebe-se que a Gestão de Pessoas tem um papel de grande relevância quanto à sobrevivência, manutenção e crescimento das corporações. São as políticas e práticas desenvolvida pela área de Gestão de Pessoas (forte arma estratégica) que exerce papel significativo ao alcance dos objetivos e sucesso das organizações. Ainda segundo Chiavenato (2005), a Gestão de Pessoas pode ser definida como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos descritos a seguir: processos de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

### 2.2 SISTEMAS DE RECOMPENSAS

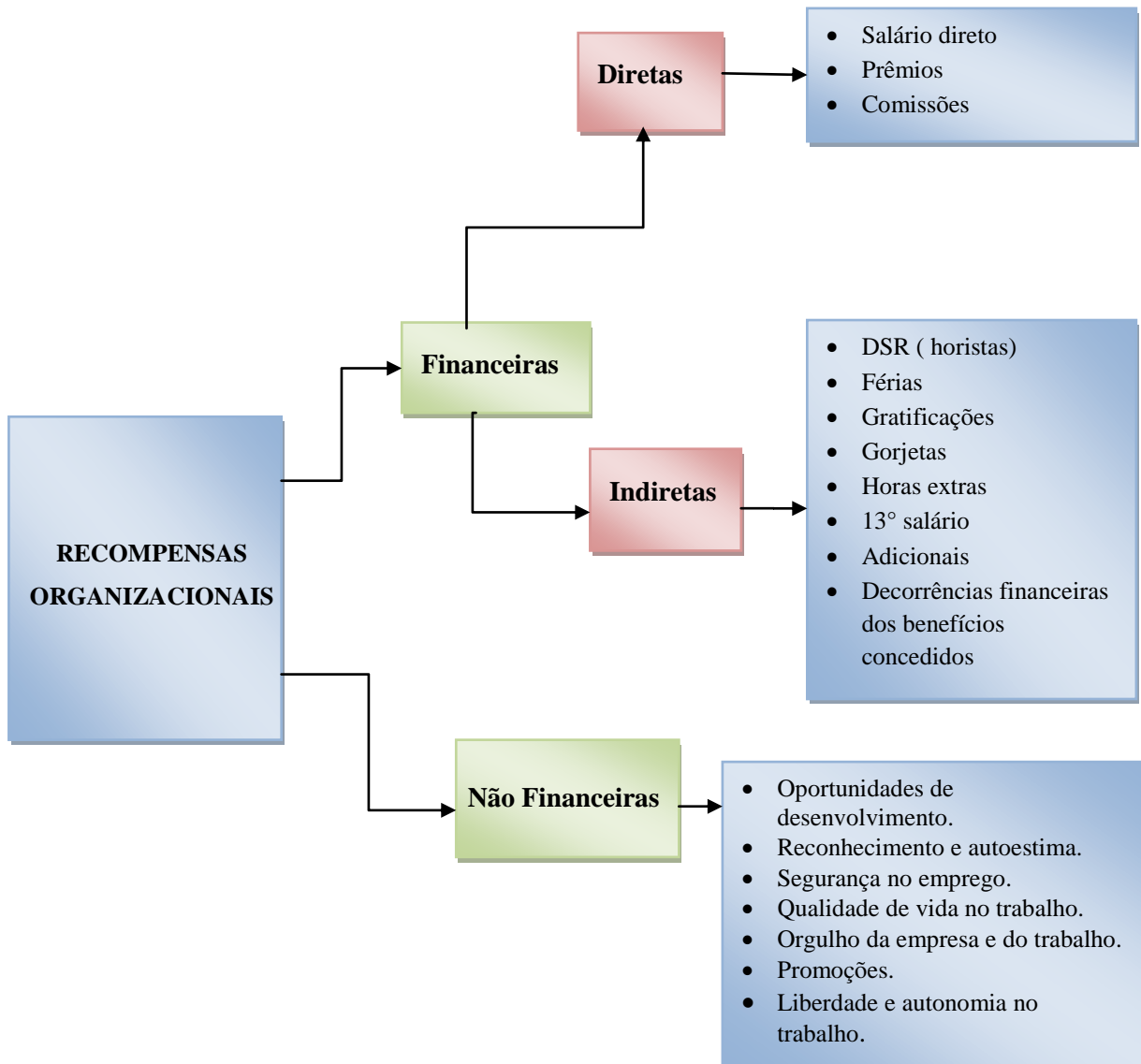
Na visão de Câmara (2000, *apud* RITO, 2005, p. 45), sistema de recompensa é:

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 destina a reforçar sua motivação e produtividade.

O sistema de recompensas das organizações estimulam as pessoas a trabalharem em busca de atingir os resultados, porem em contrapartidas devem ser retribuídas pela dedicação as metas e objetivos alcançados. Segundo Chiavenato (2005), os sistemas de recompensas devem trazer algum retorno à organização e incentivar as pessoas a contribuírem com a organização. Em resumo, deve existir entre a organização e seus colaboradores um contrato recíproco onde as partes trabalham numa mesma sinergia e obtêm com resultados das ações benefícios mútuos.

As recompensas Organizacionais oferecidas pela organização exercem influencia quanto à satisfação e o desenvolvimento das atividades a serem realizadas por os colaboradores. As recompensas podem ser do tipo: financeiras e não financeiras. Chiavenato (2005, p.259) esquematiza os diversos tipos de recompensas, veja:



**Figura 1 - Recompensas organizacionais**

**Fonte:** Chiavenato (2005, p. 259)

### 2.3 RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS

Segundo Vieira (2001, *apud* DECENZO; ROBINS, 2009) As recompensas não financeiras possuem inúmeras variáveis que podem incentivar os funcionários e que estão à disposição dos gestores. Apesar de não aumentarem os rendimentos dos funcionários diretamente, mas tem capacidade de tornar os cargos mais atraentes e elevar sua satisfação e desempenho.

Uma remuneração adequada e justa é de fundamental importância para qualquer indivíduo, pois todos têm necessidades a serem supridas como alimentação, vestuário,

transporte, educação, saúde e lazer por exemplo. O ser humano é complexo e passa por constantes mudanças e necessita de recompensas que não sejam apenas financeiras, para se sentir satisfeito é necessário ser reconhecido e estimulado por o trabalho que desenvolve.

De acordo com Chiavenato (2005), as recompensas não financeiras são aquelas que estão ligadas a satisfação das pessoas como oportunidade de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções e liberdade e autonomia no trabalho.

### **2.3.1 Oportunidades de desenvolvimento**

Para manter talentos com desempenho elevado é necessário dedicação de tempo, avaliação de seus progressos na função e trabalhar com eles para identificar os caminhos a tomar na carreira. O objetivo fundamental é identificar quais os pontos fortes dos colaboradores, ajudando a concentrarem-se a obter maior satisfação e gratificação por as tarefas que fazem de melhor. A organização deve entender que alocar recursos em treinamento e desenvolvimento de pessoas não é gasto, pelo contrario, é investimento que gera retorno positivo para ambas as partes. É de suma importância estimular as equipes com o propósito das mesmas buscar seu plano de autodesenvolvimento.

### **2.3.2 Reconhecimento e autoestima**

A motivação é de suma importância para a autoestima e reconhecimento do ativo mais importante das organizações (pessoas), porque influi no desempenho e produtividade. Quando se escolhe bons líderes para gerenciar equipes de trabalho o resultado é um perfil de grandes benefícios para a organização. O líder representa a organização na qualidade de gestor, deve procurar desenvolver um espírito participativo, de envolvimento de todos buscando que todos os colaboradores se sintam motivados, valorizados e realizem suas atividades com esforço e dedicação. O reconhecimento por a prestação de um serviço de qualidade que produza ideias, criatividade e inovação deve ser estimulado com diversas formas de recompensas entre eles: elogios, presentes, brindes, agradecimentos em nome da empresa, ou através de comunicação, como murais e intranet, realização de reuniões para sugestões, dúvidas e críticas. Deve-se perceber que a rotatividade das empresas que valorizam seus colaboradores tende a ser menores de que aquelas que não oferecem benefícios e deixam de demonstrar aos seus funcionários que são importantes para o sucesso da organização.

### **2.3.3 Segurança no emprego**

A decisão dos empregados em permanecer no emprego está ligada ao conjunto de políticas e estratégias bem estruturadas de retenção de talentos, que desperta nos colaboradores a atitude de pensar inteligentemente antes de mudar de emprego. Pode-se observar que entre diversas práticas de retenção de talentos encontra-se: a remuneração variável que tem como fundamento a recompensa do esforço e trabalho pela meritocracia; os planos de carreira, previdência privada com aposentadoria integral, assistência médica para toda a família, incentivos financeiros para cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional.

### **2.3.4 Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

Contemporaneamente conceito qualidade de vida no trabalho engloba aspectos físicos, mentais e psicológicos do local de trabalho. A qualidade de vida é constituída por duas posições contrárias: em que de um lado os empregados reivindicam quanto aos aspectos bem-estar e satisfação no trabalho; e do outro, o interesse das organizações quanto aos efeitos potenciais que são esperados sobre a produtividade e a qualidade. O conceito QVT implica respeito profundo pelas pessoas, tem sido utilizado como indicador das experiências humanas no ambiente laboral e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. É do conhecimento de todos que para atingir níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações necessitam de pessoas motivadas, participantes ativamente nas atividades que executam e que sejam recompensadas de maneira adequada pelas suas contribuições.

A qualidade de vida no trabalho diz respeito aos aspectos intrínsecos e extrínsecos referentes respectivamente ao conteúdo e contexto do cargo. Chiavenato (2005) argumenta que ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes que influem na produtividade individual e grupal como motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar e aceitar mudanças. É importante salientar que o desempenho no cargo e o clima organizacional são fatores fundamentais quanto à determinação da qualidade de vida no trabalho. Entende-se que uma qualidade de trabalho pobre direcionará o empregado ao encontro de alienação, insatisfação, má vontade, redução nos níveis de produtividade e a comportamentos que traz resultados contrário ao esperado como: absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc. Porém, a

qualidade de trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo onde as pessoas se dispõem a contribuir com ações e elevar suas oportunidades de êxito psicológico enquanto a administração tende a minimizar mecanismos rígidos de controle social.

#### **2.3.4 Orgulho da empresa e do trabalho.**

O orgulho da empresa e do trabalho tem relação com a cultura organizacional, clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho. A cultura corporativa pode determinar o sucesso ou fracasso das organizações. Percebe-se que organizações bem – sucedidas são aquelas que estão buscando aderir uma cultura flexível e sensitiva para que desenvolva em seus parceiros (pessoas que investem seus recursos e esforços) sentimento de valorização buscando alocar as diferenças culturais e sociais. Portanto, a cultura de uma empresa expressa a maneira como faz seus negócios, o tratamento empregado no relacionamento com os clientes internos e externos, ou grau de autonomia ou liberdade que existe na organização e o grau obviamente de lealdade e respeito manifestados por os empregados. O clima organizacional se refere à atmosfera psicológica da organização, a maneira como as pessoas percebem e sentem as interações no ambiente organizacional onde poderá provocar nas pessoas estado de ânimo que condicionará a motivação, satisfação laboral e desempenho de todo o grupo. A cultura, o clima organizacional levaram ao assunto qualidade de vida no trabalho tão discutido, propagado em todos os lugares. A qualidade de vida no trabalho (QVT) pode manifestar o comportamento negativo ou positivo que os funcionários tem em relação à corporação que trabalha e o orgulho que possuem em relação à mesma.

#### **2.3.5 Promoções**

As possibilidades de promoção no emprego desperta nos profissionais expectativas de desenvolvimento e crescimento profissional; estimulam as pessoas a permanecer na organização, a trabalhar motivadamente em busca de atingir as metas que são impostas durante o cotidiano das atividades. A promoção reconhece as capacidades e potencialidades que os profissionais possuem; e representa sempre um novo desafio, pois à medida que ocorrem as promoções são exigidas novas habilidades, conhecimentos e competências contribuindo para desenvolvimento e enriquecimento das pessoas no campo pessoal e profissional.

### **2.3.5 Liberdade e autonomia no Trabalho.**

A liberdade deve ser conquistada e junto a ela a autonomia, a diferença é que a liberdade é mais ampla e autonomia mais restrita. A autonomia permite as pessoas tomar decisões que são impostas no cotidiano. Para distribuição de níveis adequados de autoridade e responsabilidades na organização é necessário fortalecer todos os seus participantes para proporcionar maior controle. O controle tem como característica a um elemento essencial chamado de autoestima das pessoas. O grau de controle expresso pelas pessoas com elevada autoestima é muito grande, enquanto o expresso pelas pessoas com baixa autoestima é mínimo. O termo empowerment ou empoderamento das pessoas possibilita o aumento de controle, incrementa a autoestima e impulsiona a qualidade dentro da organização.

A respeito dos princípios para o empowerment, Chiavenato (2005, p.183) descreve:

Dar as pessoas um trabalho em que elas se sintam importantes, dar as pessoas plena autoridade e responsabilidade, independência e autonomia em suas tarefas, permitirem que as pessoas tomem decisões a respeito de seu trabalho, dar visibilidade às pessoas e proporcionar reconhecimento pelos seus esforços e resultados, construir relacionamentos entre as pessoas, ligando-as com pessoas mais importantes e apoiando-as através de líderes impulsionadores; mover a informação em todos os níveis considerando que informação é poder e habilita as pessoas a pensar e agir melhor; pedir opinião das pessoas a respeito dos assuntos de trabalho fazendo que se sintam as donas do processo de trabalho e que tenham orgulho de pertencer à organização; acentuar a colaboração e o espírito de equipe, ajudar as pessoas empoderadas a empoderar às demais e estender o empowerment a todos os níveis e áreas da organização.

O empowerment é um conceito muito mencionado, entretanto pouco se pratica, o qual tem como objetivo transmitir responsabilidades e recursos para todas as pessoas, de modo que possam desempenhar a liderança dentro das próprias esferas individuais de competências e ajudar a enfrentar os desafios globais da organização. O empoderamento atribui poder e autonomia aos colaboradores com objetivo de aproveitar o máximo o talento coletivo.

## **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, com uma abordagem quantitativa. Exploratória porque apresenta como seu objetivo a investigação das contribuições não financeiras e o papel que exercem na satisfação dos estudantes de administração nos seus respectivos ambientes de trabalho. Descritiva porque tem como objetivo descrever inúmeras características da população analisada com base em suas experiências laborais.

A abordagem utilizada na pesquisa é do tipo quantitativo, pois através de um questionário com perguntas fachadas pretende-se através de opiniões analisar a intensidade do grau de satisfação que as recompensas não financeiras produzem nos estudantes de administração da Uepb. No primeiro momento, o método utilizado para coleta de dados foi o indireto através de pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos e sites da internet com o objetivo de permitir embasamento teórico sobre o tema.

No segundo momento, realizou-se, um estudo de campo no campus central da Universidade Estadual da Paraíba com estudantes de administração, abordando a temática contribuição das recompensas não financeiras para satisfação dos mesmos. Buscando um melhor resultado da pesquisa, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, composto com 42 questões, dividido em duas partes: a primeira contendo o perfil dos pesquisados com sete perguntas fechadas; na segunda parte trinta e cinco perguntas fechadas distribuídas em sete dimensões, com cinco assertivas respectivamente e estruturadas de acordo com a escala de Likert para indicar o grau de concordância e discordância sobre o assunto. Assim, Concordo Plenamente (C.P.), Concordo (C.), Nem Concordo/Nem Discordo (N.C./N.D.), Discordo (D.) e Discordo Plenamente (D.P.).

Do total da população de 691 estudantes de administração foi coletada uma amostra com 100 alunos correspondendo a um percentual de 14,5%. Os dados da pesquisa foram tabulados no software Excel.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS**

Nessa primeira parte da pesquisa foram elaboradas perguntas para identificar o perfil dos estudantes de administração do campus I de administração da Uepb.

Assim, levou-se em consideração as seguintes variáveis: gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil, renda média mensal, tempo de serviço e cargo (ver Gráficos de 1 a 7).

No Gráfico 1, que se refere ao gênero, verificou-se que a maioria dos estudantes entrevistados, 54% era do gênero masculino e 46% do feminino. Estes números demonstram o predomínio de estudantes de administração do gênero masculino no mercado de trabalho.

O Gráfico 2, mostra que 85% dos pesquisados encontra-se na faixa etária entre 18 e 30 anos; 11% entre 31 a 43 anos; e apenas 4% disseram estar entre 44 e 56 anos; revelando um contingente jovem de universitários do curso de administração que se encontra ativamente no mercado de trabalho.

Verificou-se no Gráfico 3, que a maioria 95% dos pesquisados está cursando administração; enquanto 5% afirmou que já concluíram outro curso superior, indicando mudanças de área de trabalho e busca de novos conhecimentos.

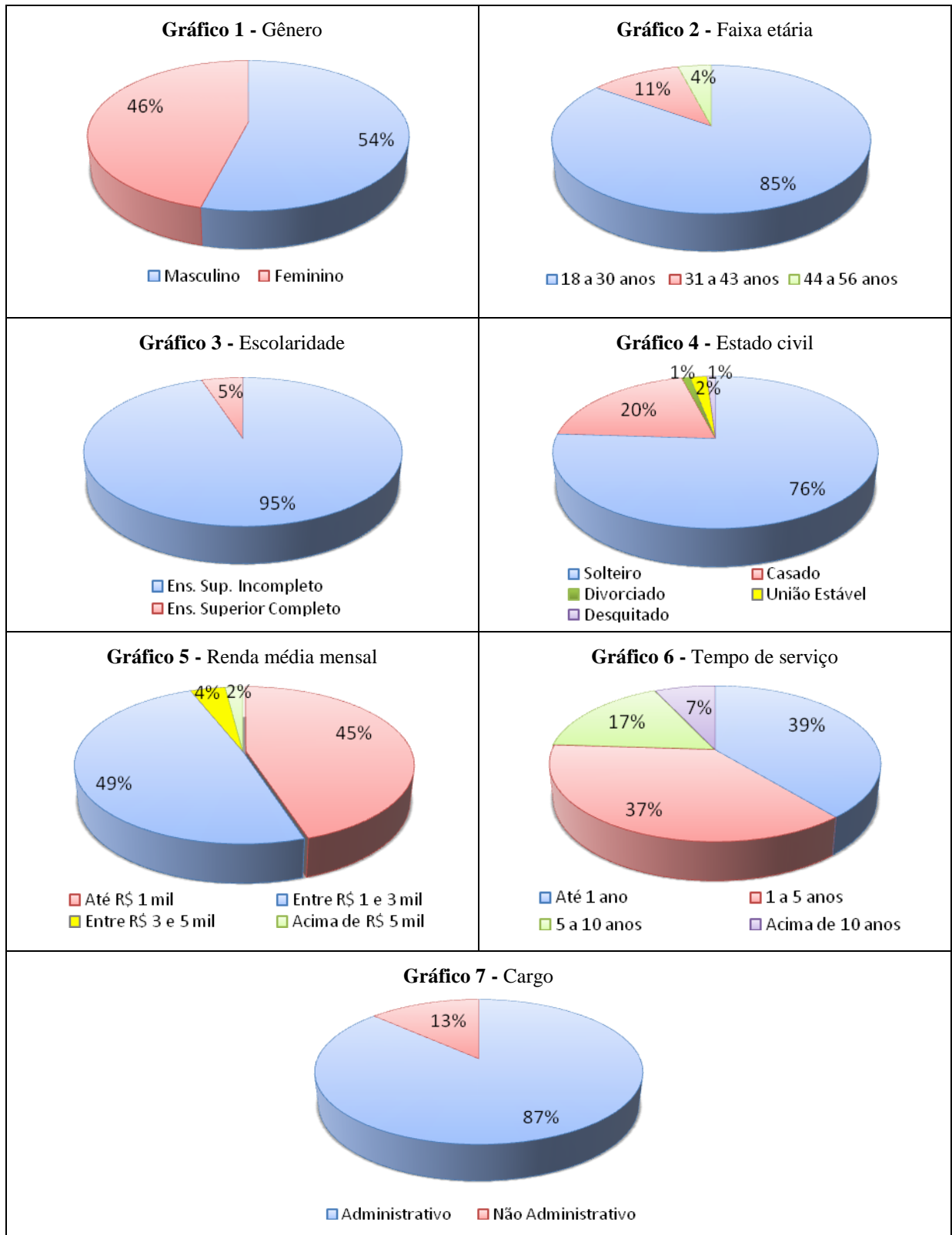
Quanto ao Gráfico 4, observa-se que a maioria, 76% é de solteiros e 20% são casados. Observa-se ainda que 1% é divorciado, 2% apresentam união estável e 1% desquitado.

De acordo com o Gráfico 5, percebe-se que 45 % dos pesquisados possuem renda média mensal de até R\$ 1 mil reais; 45 % encontram-se numa faixa que varia de R\$ 1 a 3 mil reais e apenas 4% percebem de R\$ 3 a 5mil reais; enquanto um percentual mínimo de 2% tem um rendimento acima de R\$ 5mil reais.

Verifica-se através dos dados da pesquisa, expostos no Gráfico 6, que 39% possuem pouco tempo de serviço que corresponde até 1 ano de atividades, justificável pelo fato de ser jovens estudantes; 37% tem tempo que varia de 1 a 5anos; 17% estão em uma escala de 5 a10 anos; e por fim, um percentual mínimo de 7%, informou acima de 10 anos, aceitável por se encontrar em uma fase madura quanto a idade.

Quando questionados sobre o cargo que ocupam, a maioria, 87% dos estudantes de administração, uma quantidade considerável, desempenha funções administrativas que tem relação com cargos de chefia, gerência, supervisão, auxiliar e assistente administrativo; entretanto, um número reduzido de 13% dos estudantes não desempenha atividades que tenha ligação com funções administrativas, ocupam cargos de outras áreas tais como: mecânico, vendedores, programador de computadores, técnico em eletromecânica e auxiliar de serviços gerais, professor e técnico em segurança do trabalho (ver Gráfico 7).

Em síntese, vê-se que a maioria é do gênero masculino, encontra-se na faixa etária de 18 a 30 anos, está cursando administração, é de solteiros e ocupa cargo administrativo; enquanto que um percentual mais elevado, mas que não chegou a ser maioria, informou que dispõe de uma renda média mensal de R\$ 1 a 3 mil, e que já se encontra no emprego até um ano.



Fonte: Pesquisa direta, dez/2013.



## 4.2 PESQUISA SOBRE RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS

Nesta segunda parte do questionário foram elaboradas 5 perguntas específicas, referentes às dimensões, a saber: orgulho da empresa e do trabalho, desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, promoção, reconhecimento e autoestima, segurança, liberdade e autonomia no trabalho buscando identificar a opinião dos estudantes de administração da UEPB sobre as contribuições das recompensas não financeiras para a satisfação no ambiente de trabalho. Portanto, a seguir serão apresentados os resultados referentes a cada dimensão.

### 4.2.1 Orgulho da Empresa e do Trabalho

Quando questionados sobre **Recompensas não financeiras produzem motivação e satisfação**, verificou-se que maioria, 57% dos entrevistados concordou com um plano de recompensa não financeiro; 14% disseram nem concorda nem discorda; 13% discordaram; 12% concordaram plenamente; 4% discordaram plenamente. Percebe-se que um pequeno número valoriza plenamente as recompensas não financeiras; mas um grande percentual concorda que a valorização dos colaboradores através de incentivos não materiais produz motivação e orgulho, reforçando a ideia de que pessoas são seres humanos e não máquinas.

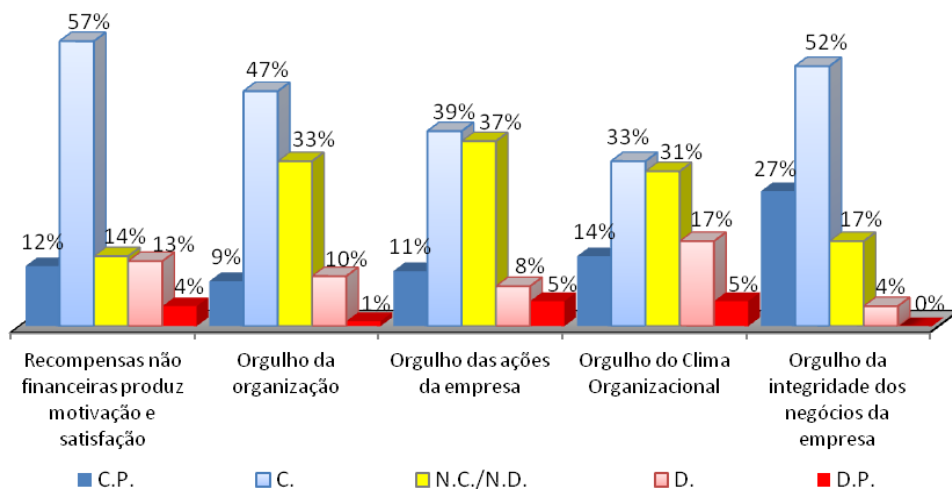
Os dados demonstram que de 47% apenas concordam, enquanto 33% nem concorda nem discorda, 10% das opiniões discordam deduzindo dessa forma que estão insatisfeitos com a cultura que predomina na organização; 9% dos entrevistados concorda plenamente que tem orgulho da organização que trabalha; e um percentual mínimo de 1% discorda plenamente.

A imagem da organização é um fator fundamental para sua conquista e manutenção no mercado, portanto de acordo com a pesquisa os dados indicam que 39% concordam; 37% nem concordam nem discordam isentando as opiniões; 11% concordam plenamente com as ações desenvolvidas pela organização; 8% discordam e um percentual mínimo de 5% discordam plenamente.

Pode-se visualizar que entre os entrevistados 33% concordam 31% nem concorda nem discordam, 17 % discordam, 14% concordam plenamente com o clima organizacional praticando na organização e 5% discordam plenamente. O clima é a maneira que as pessoas sentem o ambiente, neste aspecto uma significativa parcela dos entrevistados concorda que o clima é positivo e agradável produzindo sentimento de orgulho e motivação.

A ética e o respeito que a organização manifesta no relacionamento com os clientes internos e externos deve ser uma marca e valor primordial para o seu crescimento; portanto, de acordo com a pesquisa 52% concordam, 27% dos entrevistados concorda plenamente em sentir orgulho quanto aos valores que a organização dissemina; 17% nem concorda nem discorda e 4% discordam (ver Gráfico 8).

**Gráfico 8 - Orgulho da empresa e do trabalho**



Fonte: Pesquisa direta, dez./2013.

#### 4.2.2 Treinamento e Desenvolvimento

De acordo com a opinião dos entrevistados 55% concordam plenamente com a afirmação, 44% concorda, enquanto 1% nem concorda nem discorda. Verifica-se que os entrevistados tem uma visão contingencial a respeito do investimento que a organização tem que fazer para atingir os objetivos, pois capacitando os funcionários o crescimento e sucesso é compartilhado, ou seja, ganha a organização e o empregado.

Os dados da pesquisa demonstra que 43% dos entrevistados concordam plenamente, 51% concorda, 5% nem concorda nem discorda, e 1% apenas discorda. O resultado da opinião dos entrevistados é claro em relação ao grau de importância que a busca de novos conhecimentos exerce na motivação e satisfação, afinal o enriquecimento de cargos é uma tendência nesta era da informação.

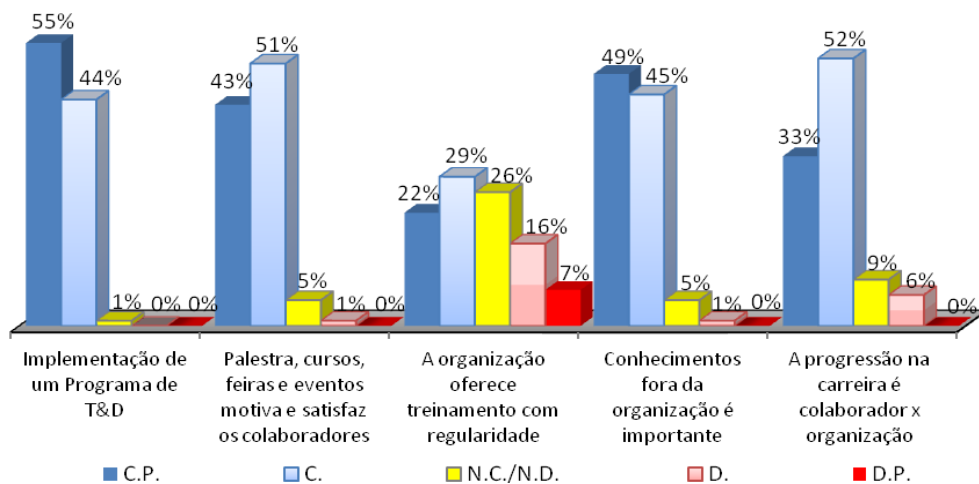
Verifica-se de acordo com a opinião dos entrevistados que 22% concordam plenamente, 29% concorda 26% nem concorda nem discordam, 7% discorda plenamente e 16% apenas discordam. Observa-se uma aproximação dos percentuais em relação à questão,

porém o item que prevalece é o concorda indicando desta forma que tem ocorrido treinamento com regularidade nas organizações.

Verificou-se que 49% dos estudantes respondentes concordam plenamente, 45% concordam, 5% nem concorda e nem discorda, e 1% discorda. A busca da informação neste século é um dever, e principalmente um diferencial para aqueles que pretendem crescimento profissional, os dados da pesquisa confirma a afirmação.

As opiniões manifestadas por os entrevistados indicam que 33% concordam plenamente, 52% concordam, 9% nem concordam nem discorda, e 6% apenas discordam. As maiorias dos entrevistados concordam que progredir na carreira é um trabalho conjunto, permitindo dizer, que a organização oferece meios adequados para o desenvolvimento do trabalho e o colaborador produz retorno positivo almejando receber recompensas pelo seu desempenho (ver Gráfico 9).

**Gráfico 9 - Treinamento e Desenvolvimento**



Fonte: Pesquisa direta, dez./2013.

#### 4.2.3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A qualidade de vida no trabalho é um assunto de fundamental importância para as organizações, pois as condições de trabalho tem ligação com a produtividade dos colaboradores, porém o que o resultado da pesquisa indica é que um número mínimo de 6% dos entrevistados concordam plenamente, percebendo de tal maneira que as organizações de forma geral não pratica ações que beneficiem os colaboradores quanto ao tema; 26% dos entrevistados concordam, 21% nem concordam nem discordam, 4% discorda plenamente e

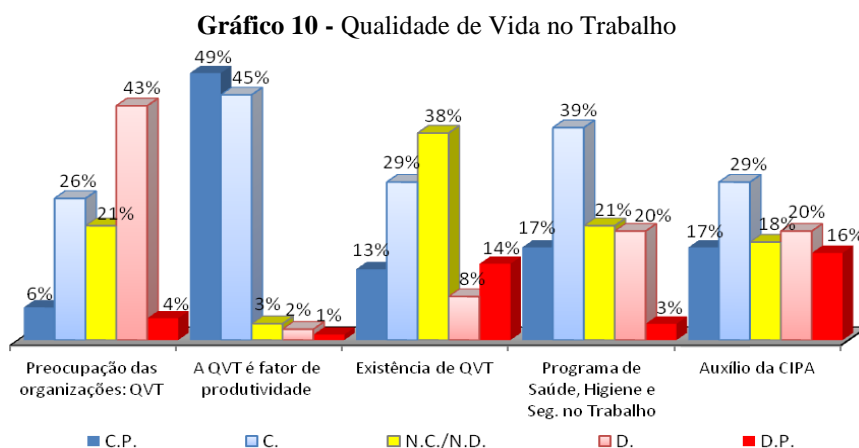
um grande percentual de 43% discordam sobre a questão retratando possivelmente a realidade vivenciada por estes entrevistados no ambiente de trabalho.

Verifica-se que de acordo com as opiniões dos entrevistados 49% concordam plenamente com a questão, enquanto 45% concordam com tal afirmativa, 3% nem concorda nem discorda, 1% discorda plenamente e por fim 2% discordam. A qualidade de vida afeta sem dúvida atitudes pessoais e comportamentais importantes para a produtividade individual e grupal tais como: motivação no trabalho, capacidade de aceitar ou não mudanças no ambiente de laboral, inovação e criatividade.

Observa-se que 13% dos respondentes concordam plenamente com a afirmativa de existir qualidade de vida no trabalho, 29% concorda com tal questão, enquanto 38% nem concorda nem discorda, 6% discorda plenamente e 14% apenas discorda. A qualidade de vida é um desafio para a Administração contemporânea, que deve ser trabalhada buscando melhorar o bem estar dos funcionários e os resultados organizacionais.

A pesquisa constatou que 17% dos entrevistados concordam plenamente em existir ações de saúde, higiene e segurança no trabalho, 39% concorda com tal afirmativa, 21% nem concorda nem discordam, 3% discorda plenamente e 20% discordam do assunto. Medidas preventivas no ambiente de trabalho é uma forma inteligente da organização em reduzir custos laborais, diminuir absenteísmo e estimular nos colaboradores motivação e elevar os níveis de satisfação.

De acordo com os dados da pesquisa 17% concordam plenamente, 29% concordam em existir a CIPA na organização onde trabalha 18% nem concorda nem discorda, 16% discorda plenamente e 20% apenas discordam. A missão da CIPA é a preservação da saúde e integridade física dos trabalhadores e das pessoas que interagem na instituição permitindo deste modo um ambiente menos propenso a risco de acidentes e doenças (ver Gráfico 10).



**Fonte:** Pesquisa direta, dez./2013.

#### 4.2.4 Promoção

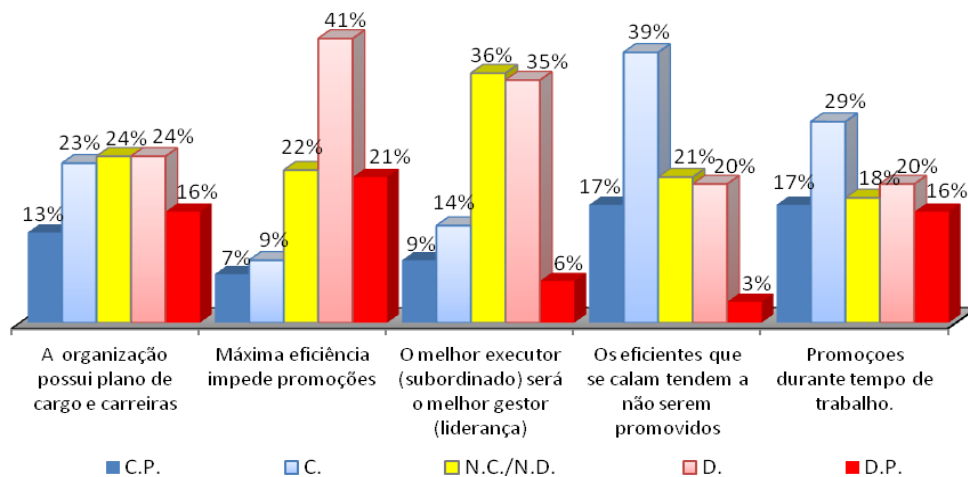
Verificou-se com base na pesquisa que 13% concordam plenamente, 23% concorda com a afirmação, 24% nem concorda nem discordam, 16% discorda plenamente e 24% discordam. Percebe-se que as organizações não estão investindo na manutenção de seu pessoal, é necessário estimular as pessoas a crescer e para isto deve buscar um plano de carreira que motive os funcionários a se comprometer com a organização.

Os dados demonstram que 7% dos entrevistados concorda plenamente que ser muito eficiente pode impedir promoções, 9% concordam com a preposição, 22% nem concorda nem discordam, 21% discorda plenamente e 41% discordam. A eficiência decorre da ideia de fazer bem ou corretamente as atividades inerentes ao cargo de forma que irão produzir um resultado, diante do comentário percebe-se que as opiniões apontam discordância quanto o efeito produzido pela aquisição de eficiência profissional.

Verificou-se com o resultado das entrevistas que 9% concordam plenamente com afirmativa, 14% discordam com a questão, 36% nem concorda nem discordam, 6% discordam plenamente e 35% discordam com a ideia do melhor executor vim a ser o melhor gestor significando dizer que um determinado profissional pode exercer muito bem uma função operacional, mas não aptidão para desempenhar com mesmo brilhantismo um cargo de liderança, embora possa buscar desenvolver habilidades e competências.

Através da opinião dos entrevistados conclui-se que 11% concordam plenamente, 27% concordam, 39% nem concordam nem discordam obtendo uma maioria nas opiniões, 7% discorda plenamente e 16% discordam. É válido salientar que a promoção na carreira depende do próprio esforço do colaborador, muito mais do que evidenciar que possui um perfil perfeitamente desejado por a organização, a ascensão na carreira depende de planejamento, é necessário organização e comprometimento para atingir o sucesso que se almeja.

A promoção na carreira não depende apenas saber fazer, ou seja, possuir capacidade técnica é necessário que os profissionais que almejam uma carreira de sucesso desenvolver capacidades como liderança, trabalho em equipe e transmissão de conhecimentos. A pesquisa demonstra que 11% concordam plenamente, 32% concorda, 23% nem concorda nem discordam, 14% discorda plenamente e 20% discordam revelando os dados que houve um número considerável de promoções na carreira (ver Gráfico 11).

**Gráfico 11 - Promoção**

Fonte: Pesquisa direta, dez./2013.

#### 4.2.5 Reconhecimento e Autoestima

Observa-se através da opinião dos entrevistados que 8% concordam plenamente, 33% concorda com tal afirmativa, 24% nem concorda nem discordam, 16% discorda plenamente e 19% discordam. A pesquisa aponta um número considerável de concordantes, verificando que existe um percentual de empresas que tem visão global do ambiente que as cercam, pois profissionais valorizados se comprometem mais com os objetivos da organização.

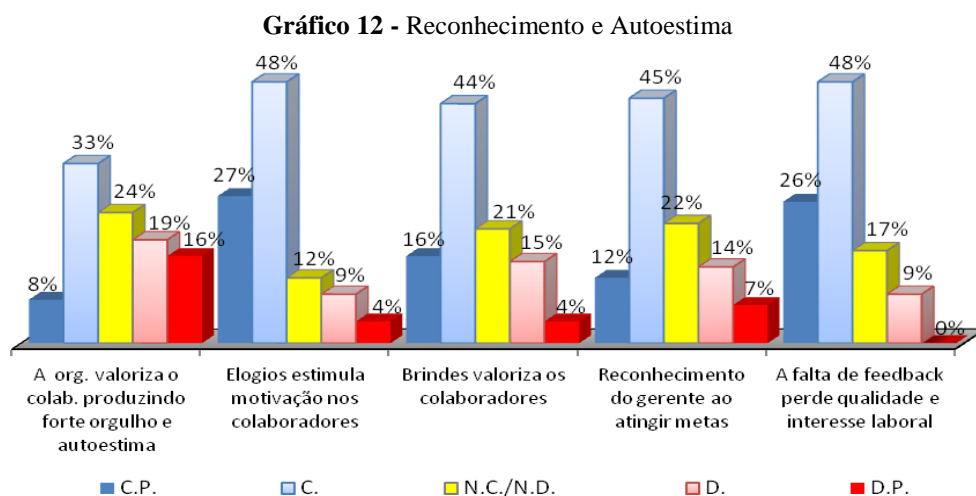
De acordo com as respostas dos entrevistados 27% concordam plenamente que elogios estimula motivação nos colaboradores, 48% concordam com tal afirmação, enquanto 12% nem concorda nem discorda, 4% discorda plenamente e 9% discorda. Elogios sinceros sempre estimulam o comprometimento com as tarefas e aumenta a autoestima das pessoas, além de proporcionar um clima agradável de trabalho.

Verifica-se através da opinião dos entrevistados que 16% concordam plenamente, 44% concordam com a ideia que os brindes valorizam o trabalho dos colaboradores, 21% nem concorda nem discordam, 4% discorda plenamente e 15% discordam. Os brindes além de funcionarem como presentes reforça a ideia de que o colaborador é importante para a organização, merece respeito e reconhecimento pelos resultados do bom desempenho no trabalho.

Os dados da pesquisa indicam que 12% dos entrevistados concordam plenamente, 45% concordam com a preposição, 22% nem concorda nem discordam, 7% discorda plenamente e 14% discordam. O gerente oferece recursos para que os subordinados realizem suas tarefas, e este responde com resultados positivos através das metas atingidas, no entanto

para que o trabalhador continue motivado a produzir novos resultados deve ser reconhecido seu esforço pelo superior imediato.

Verificou-se com o resultado da pesquisa que 26% concordam plenamente, 48% concordam que a falta de resposta positiva perde qualidade interesse laboral reforçando a ideia de estimular desmotivação e insatisfação no ambiente de trabalho, enquanto 17% nem concorda nem discorda com tal afirmação, 0% discordam plenamente e 9 % apenas discordam (ver Gráfico 12).



**Fonte:** Pesquisa direta, dez./2013.

#### 4.2.6 Segurança no Emprego

De acordo com a opinião dos entrevistados 20% concordam plenamente, 44% concordam com a questão apresentada, 22% nem concorda nem discordam, 6 % discordam plenamente e 8% discordam. A segurança no emprego é importante e estimula o trabalhador a desempenhar as atividades com motivação, garantias mínimas de estabilidade no trabalho são garantindo por lei e permitir ao trabalhador ter a segurança de não ser demitido sem justa causa.

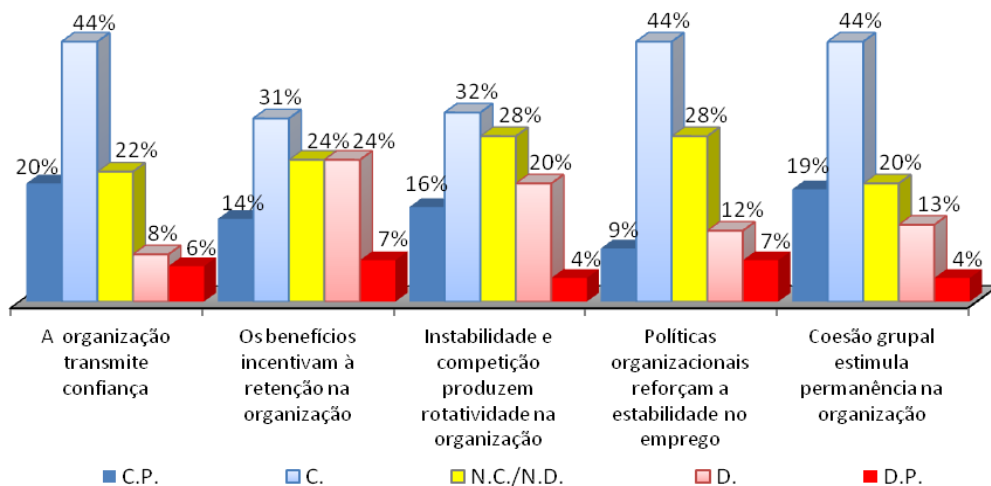
Verifica-se através dos dados que 14% concordam plenamente, enquanto 31% concordam que os benefícios oferecidos incentiva à retenção na organização, 24% nem concorda nem discorda, 7% discorda plenamente e 24% discordam. A política e os benefícios oferecidos pelas organizações funcionam como divisores em decidir em permanecer em certos empregos, muitas vezes os funcionários tem um salário razoável, mas não tem benefícios importantes como um plano de saúde e acabam tomando a decisão de buscar outro emprego.

Através da opinião dos respondentes constata-se que 16% concordam plenamente, 32% concordam com afirmativa, 28% nem concorda nem discordam, 4% discorda plenamente e 20% discordam. Percebe que uma maioria de concordantes predomina nas opiniões, a instabilidade e competitividade é um variável presente no cotidiano das organizações e podem apresentar em maior ou menor grau dependendo do ramo de atividade.

Observa-se através do resultado da pesquisa que 9% concordam plenamente, 44% concordam com a preposição, 28% nem concorda nem discordam, 7% discorda plenamente e 12% discordam. Verifica-se que a cultura predominante nas organizações tem resultado direto na formulação das políticas, e que estas irão orientar as pessoas como se comportam no ambiente de trabalho, as posturas impostas pela empresa tem forte influencia na permanencia dos funcionários no emprego.

Os dados da pesquisa indica que 19% dos entrevistados concordam plenamente, 44% concordam com a questão levantada, 20% nem concorda nem discordam, 4% discorda plenamente e 13% apenas discordam. O espírito de equipe assume papel fundamental no desenvolvimento das atividades diárias proporcionando um ambiente de colaboração, motivação e satisfação laboral (ver Gráfico 13).

**Gráfico 13 - Segurança no emprego**



**Fonte:** Pesquisa direta, dez./2013.

#### 4.2.7 Liberdade e Autonomia

De accordos com os dados coletados da pesquisa 10% dos entrevistados concordam plenamente, 56% concordam com a afirmação, 27% nem concorda nem discorda, 2%



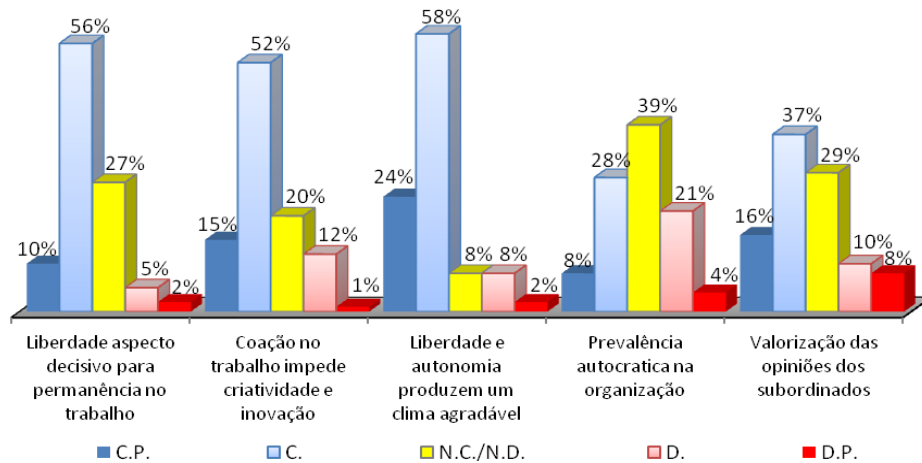
discorda plenamente e 5% discordam. A liberdade e autonomia dada aos empregados encorajam os próprios a assumir iniciativa, tomar decisões e colocar em uso seus conhecimentos e habilidades melhorando a satisfação no ambiente de modo geral.

Verificou-se com as opiniões manifestadas dos entrevistados que 15% concordam plenamente com a questão abordada, 52% concordam 20% nem concorda nem discorda, 1% discorda plenamente e 12% discordam. Os dados apontam um percentual bastante expressivo de concordantes em relação a coação no trabalho, a falta de liberdade pode impedir o desenvolvimento de um trabalho brilhante e resultantes excepcionais, além de não perceber as potencialidades e talentos que possivelmente a organização dispõe e muitas vezes não é explorado por falta de uma visão contingencial.

De acordo com as opiniões dos entrevistados 24% concordam plenamente, 58% concordam com tal afirmação, 8% nem concorda nem discordam, 2% discordam plenamente e 8% discordam. A liberdade e autonomia permitem as pessoas um canal aberto de comunicação, uma parceria entre os membros reduzindo a insatisfação e ajudando a construir um ambiente agradável e favorável a mudanças.

Os dados da entrevista demonstram que 8% dos entrevistados concordam plenamente, 28% concordam, 39% nem concorda nem discordam, 4% discordam plenamente, 21% discordam. As opiniões indicam um mínimo de autocracia nas organizações concluindo desta maneira que as organizações estão atentas para as mudanças que estão acontecendo e que se não se adaptarem perdem competitividade e possivelmente capacidade de sobrevivência.

Verificou-se a partir da questão levantada que 10% dos entrevistados concordam plenamente, 37% concordam 29% nem concorda nem discordam, 8% discorda plenamente e 10% discordam. Conclui-se que um pequeno número de superiores valorizam verdadeiramente as opiniões de seus subordinados enquanto um percentual relativo de um pouco mais de trinta por cento da amostra valoriza de fatos as opiniões no trabalho. É importante salientar que quando as pessoas não são valorizadas, não são dadas oportunidades de participação no trabalho que executam, a insatisfação impera direcionando - as a desmotivação e uma menor produtividade (ver Gráfico 14).

**Gráfico 14 - Autonomia e liberdade**

Fonte: Pesquisa direta, dez./2013.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido trabalho teve como objetivo analisar as contribuições das recompensas não financeiras e o papel que exercem em relação à satisfação dos estudantes de administração nos respectivos ambientes de trabalho. Os resultados revelam que as recompensas não financeiras oferecidas afetam a satisfação dos empregados, além de funcionarem como elementos motivadores para a realização das atividades no trabalho. É importante perceber que as recompensas não financeiras são um complemento do sistema de remuneração que em conjunto buscam reconhecer os esforços dos empregados e elevar os níveis de satisfação. Através do estudo verificou-se que os profissionais têm anseios de reconhecimento tanto material e imaterial, onde este reforça a autoestima e produz um sentimento de valorização profissional.

No que se refere à dimensão orgulho em todas as respostas idêntica-se o predomínio do item concordo, concluindo desta maneira que os respondentes estão em um nível ótimo em relação ao sentimento de orgulho da organização. Significar dizer que de acordo com as evidências estes profissionais trabalham em instituições que se identificam com a cultura e o clima organizacional.

Na dimensão desenvolvimento ocorreu uma igualdade nos itens concordo e concordo plenamente, verificando desta forma que os respondentes apresentam um grau de satisfação entre ótimo e excelente em relação ao desenvolvimento estimulado por as organizações que laboram.

No que se refere à dimensão qualidade de vida no trabalho houve um predomínio de respostas quanto ao item concordo, concluindo desta forma que existe um grau considerável de satisfação em relação à qualidade de vida no trabalho destes profissionais.

Na dimensão Promoções ocorreu um domínio de repostas quanto ao item nem concordo nem discordo, isentando as opiniões em relação à existência formal de um plano de cargos e carreiras, entretanto, verificaram-se promoções destes profissionais durante o tempo que labora.

No que se refere à dimensão reconhecimento e autoestima ocorreu em todas as respostas uma unanimidade em relação ao item concordo; verificando que existe um nível ótimo de satisfação dos respondentes em relação ao aspecto “valorização profissional”.

Na dimensão segurança no trabalho os respondentes concordaram que as organizações que prestam serviços, transmitem um grau considerável de segurança no emprego, verificando um nível relativamente alto em relação ao grau de satisfação quanto à dimensão analisada.

No que se refere à dimensão liberdade e autonomia ocorreu um predomínio de respostas quanto ao item concordo, identificando nas respostas o entendimento de existir no ambiente de trabalho estímulo a participação dos colaboradores no processo de trabalho contribuindo significativamente para o aumento da satisfação.

## REFERÊNCIAS

### Questionário

#### Perfil do Entrevistado

- |   |  |
|---|--|
| 1. Gênero   | 2. Idade                                   |
| ( ) Masculino    ( ) Feminino   | _____                                      |
| 2. Escolaridade:  | 3. Estado Civil:                           |
| ( ) Ensino Médio  | ( ) Solteiro ( ) Divorciado ( ) Desquitado |
| ( ) Ensino Superior Incompleto  | ( ) Casado ( ) União Estável ( ) Viúvo     |
| ( ) Ensino Superior   |  |
| ( ) Pós Graduação   |  |
| 3. Renda média mensal   |  |
| ( ) Até R\$ 1 mil ( ) Entre R\$ 1 mil e 3 mil ( ) Entre R\$ 3 mil e 5 mil |  |
| ( ) Acima de R\$ 5mil   |  |

Tempo de Prestação de serviços na Organização: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

### Questões Específicas da Pesquisa (**Recompensas Não financeiras**)

De acordo com Chiavenato (2005) as recompensas não financeiras oferecidas pela organização podem ser: orgulho, autoestima, reconhecimento, segurança no emprego de maneira que afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração.

<i>DIMENSÃO ORGULHO</i>	Concordo Plenamente	Concordo	Nem Concordo/nem discordo	Discordo Plenamente	Discordo
1. Um plano de recompensas não financeiro é uma estratégia inteligente, gera motivação e sentimento de orgulho nos colaboradores.					
2. Tenho orgulho da organização que trabalho.					
3. A organização desenvolve ações sócias.					
4. A organização possui um clima agradável.					
5. A integridade dos negócios é fundamental.					
<i>DIMENSÃO DESENVOLVIMENTO</i>	Concordo Plenamente	Concordo	Nem Concordo/nem discordo	Discordo Plenamente	Discordo
6. Toda organização deve buscar implementar um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas					
7. Palestras, cursos, minicursos feiras e participação em eventos profissionalizantes para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, influenciam diretamente na sua satisfação e motivação.					
8. A organização que labora oferece treinamento com regularidade.					
9. A busca de novos conhecimentos fora da organização é importante.					
10. A progressão na carreira é esforço do colaborador e reconhecimento por parte da organização de seus talentos.					
<i>DIMENSÃO QUALIDADE DE VIDA</i>	Concordo Plenamente	Concordo	Nem concordo/nem discordo	Discordo Plenamente	Discordo
11. Qualidade de vida no trabalho (QVT) é uma preocupação nas organizações					
12. A qualidade de vida é fator para uma maior produtividade.					
13. Onde labora existe qualidade de vida no trabalho.					
14. Possui ações voltadas para saúde, higiene e segurança.					
15. A organização conta com auxílio da Comissão interna de acidentes (CIPA).					
<i>DIMENSÃO PROMOÇÃO</i>	Concordo Plenamente	Concordo	Nem concordo/nem discordo	Discordo Plenamente	Discordo
16. Na organização onde labora existe um Plano de Cargos e Carreira.					
17. Ser muito eficiente pode impedir promoções.					
18. O melhor executor (subordinado) será o melhor gestor (liderança).					
19. Os eficientes que se calam tende a não serem promovidos.					
20. Durante o tempo que labora, ocorreram promoções.					
<i>DIMENSÃO RECONHECIMENTO E AUTOESTIMA</i>	Concordo Plenamente	Concordo	Nem concordo/nem discordo	Discordo Plenamente	Discordo
21. A organização em que você labora valoriza os funcionários a ponto de produzir sentimento forte de orgulho e					

autoestima.					
22. Elogios gera comportamento positivo nos colaboradores.					
23. Brindes é uma forma de valorizar os colaboradores.					
24. Há reconhecimento do gerente quando atinge as metas.					
25. A falta de feedback positivo perde qualidade e diminui o interesse laboral.					
<i>DIMENSÃO SEGURANÇA</i>	Concordo Plenamente	Concordo	Nem concordo/nem discordo	Discordo Plenamente	Discordo
26. A organização transmite um grau considerável de confiança.					
27. Os benefícios oferecidos incentiva a retenção na organização.					
28. O ambiente instável e competitivo da organização gera rotatividade.					
29. As políticas da organização reforça a estabilidade no emprego.					
30. A coesão grupal gera nas pessoas uma forte vontade de permanecer na organização.					
<i>DIMENSÃO LIBERDADE E AUTONOMIA</i>	Concordo Plenamente	Concordo	Nem concordo/nem discordo	Discordo Plenamente	Discordo
31. A liberdade é decisiva para permanência no trabalho.					
32. A coação no trabalho impede a criatividade e inovação.					
33. A liberdade e autonomia na organização gera um clima agradável.					
34. Prevalece a autocracia na organização.					
35. O superior imediato valoriza as opiniões dos colaboradores.					