

# REMUNERAÇÃO ACIONÁRIA, SENTIMENTO DE PROPRIEDADE E MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS

EQUITY REMUNERATION, SELF-OWNERSHIP AND EMPLOYEE MOTIVATION

**Christiane Kleinübing Godoi**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

**Rosilene Marcon**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

**Cristina Pereira Vecchio Balsini**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

**Marcelo Cordeiro Teixeira**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

## RESUMO

Com base nas teorias motivacionais, esta pesquisa objetivou inicialmente analisar se os atuais sistemas de remuneração acionária continuam seguindo a lógica do controle comportamental extrínseco, formulado por Herzberg (1987), ou se apresentam novas características ligadas à motivação intrínseca. O estudo foi realizado em uma empresa brasileira do setor elétrico, que desenvolve, há quatro anos, um programa atípico de remuneração acionária. Estruturou-se primeiramente uma etapa exploratório-qualitativa que refutou a possibilidade de considerar, como motivacionais, os fatores gerados pelo Programa. No entanto, a etapa qualitativa fez surgir a hipótese de que o Programa seria capaz de produzir um sentimento de propriedade nos participantes. Retornando-se à teoria, construiu-se um modelo teórico visando explicar a formação do sentimento de propriedade através de cinco fatores: *Comunicação do Programa, Informações Compartilhadas da Empresa, Participação no Processo Decisório, Obtenção de Ganhos Financeiros significativos e regulares e Tratamento dos Empregados como Proprietários*. A análise estatística descritiva associada à triangulação com os resultados qualitativos refutou também a hipótese de formação do sentimento de propriedade, a partir do Programa.

## PALAVRAS-CHAVE

Remuneração acionária. Sentimento de propriedade. Motivação. Comunicação. Setor elétrico.

## ABSTRACT

*This study seeks, initially, based on motivational theories, to analyze whether the current shareholder compensation systems continue to follow the extrinsic behavioral control logic, formulated by Herzberg (1987), or whether they present new characteristics related to intrinsic motivation. The study was carried out in a Brazilian company in the electricity sector, which developed four years ago, an atypical shareholder compensation system. This system is structured primarily on an exploratory-qualitative stage which refuted the possibility of considering as motivational the factors generated by the Program. However, the qualitative stage led to the hypothesis that the Program would be capable of producing a feeling of ownership among the participants. Returning to the theory, a technical model was constructed to explain the formation of the feeling of ownership through five factors? Communication about the Program, Information Shared by the Company, Participation in the Decision-making Process, Obtaining significant and regular Financial Gains and Treatment of Employees as Owners. The descriptive statistical analysis associated with the triangulation with the qualitative results also refuted the hypothesis of the formation of a feeling of ownership resulting from the Program.*

## KEYWORDS

Shareholder compensation. Feeling of ownership. Motivation. Communication. Electricity sector.

## INTRODUÇÃO

A lógica que transpassa o funcionamento do sistema de remuneração acionária passa pela questão de oferecer aos empregados uma forma de participar do desempenho da empresa, compartilhando também os seus riscos. Dentro desse contexto, um tema que ainda precisa ser mais abordado pelas pesquisas é se as formas de remuneração baseadas na aquisição de ações das empresas geram algum tipo de sentimento por parte dos empregados.

Na busca das bases motivacionais inerentes aos programas de remuneração acionária, foram

resgatadas as pesquisas empíricas sobre motivação no trabalho, subdivididas em três diferentes grupos, dependendo das variáveis analisadas. Primeiro, há as pesquisas que medem a importância de um rol de motivos ou necessidades gerenciais. O segundo grupo está interessado em ver como as recompensas estão ligadas a diferentes motivos e quais recompensas são instrumentais na satisfação de necessidades específicas da personalidade gerencial. Um terceiro grupo de estudos está organizado em torno da questão de como vários incentivos ou recompensas afetam o desempenho e o comportamento no trabalho. Analoui (2000) destaca que, em termos de motivos,

as evidências sugerem que os gerentes estão mais preocupados com fatores como realização, poder, status, resultados e progresso, isto é, com fatores simbolicamente mais evoluídos e intrínsecos do que a materialidade dos incentivos financeiros.

As formas tradicionais de salário direto (remuneração fixa) constituem, desde Herzberg (1987), um fator condicionante, insatisfaciente, cuja ausência ou insuficiência gera insatisfação, mas a presença não é capaz de motivar. Por sua vez, a remuneração acionária – pela atuação de seu componente promotor de desafio e comprometimento – sugere a suspeita de conter algum componente motivacional.

Interrogando-se inicialmente sobre o funcionamento dos aspectos motivacionais subjacentes à lógica da remuneração acionária, com base nas teorias motivacionais revisitadas, analisaram-se as estruturas motivacionais implícitas ao Programa de Remuneração Acionária de uma empresa brasileira do setor elétrico. Discute-se – através da análise do Programa – se as modernas formas de remuneração estratégica continuam seguindo a lógica do controle comportamental extrínseco (HERZBERG, 1987) ou se surgem com características ligadas à motivação intrínseca, reformulando a concepção herzberguiana, na época restrita à análise do salário direto. As reflexões teóricas acerca dos critérios inerentes à dinâmica motivacional são fundamentadas em um estudo de caso quali-quantitativo, operacionalizado através de entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionário fechado com escala de Likert – caracterizando triangulação entre tipos de pesquisas e entre técnicas – a fim de produzir redundância de resultados.

A etapa qualitativa refutou a possibilidade de considerar como motivacionais – em essência – os fatores gerados pelo Programa em estudo – caso bastante peculiar de remuneração acionária. No entanto, a visão qualitativo-exploratória fez surgir a hipótese de que o Programa contribui efetivamente para a formação do sentimento de propriedade nos empregados. A etapa quantitativa, en-

tão, deslocou-se tangencialmente para a verificação dessa hipótese, ou seja, para a identificação dos efeitos do Programa de Remuneração Acionária sobre o sentimento de propriedade ou, ainda, para a descoberta dos fatores que fazem com que o Programa crie um sentimento de propriedade. Em última instância, a realização da pesquisa contribui para a estruturação de modelos de avaliação à eficácia dos Programas de Remuneração Acionária, uma vez que o objetivo central desses planos reside exatamente em gerar sentimento de propriedade para, conseqüentemente, aumentar o interesse do empregado pelo desempenho financeiro da empresa.

#### **Remuneração acionária: motivação e condicionamento?**

A relativa independência da motivação, constituindo-se como objeto de estudo em psicologia, não produziu nenhuma teoria geral ou global da motivação. O campo motivacional é formado por inúmeras abordagens ou mini-teorias, preocupadas com os aspectos parciais e explicações fragmentadas do fenômeno. Com pouca diferenciação significativa na redação, há um consenso na definição da motivação como sendo o conjunto de processos implicados na ativação, direção, intensidade e persistência da conduta (LIEURY; FENOUILLET, 1997; AUBRET, 1988; VALLERAND; BLANCHARD, 1998; FENOUILLET; TOMÉ, 1998; DÖRNYEI, 2000; PETRI, 1996; CHARTIER, 1988; CARRÉ, 1998). Trata-se de um conceito estruturado sobre os elementos mínimos da motivação e que não entra na discussão, por exemplo, acerca do caráter intrínseco ou extrínseco desses processos, o que, por certo, geraria posicionamentos distintos por parte dos autores.

A dificuldade de apreensão do fenômeno motivacional reside justamente na diversidade dos motivos que traduzem a essência singular da motivação humana. As peculiaridades individuais determinam a inexistência de uma única motivação capaz de determinar como todos os empregados reagirão diante de uma forma de remuneração.

ração, e a impossibilidade de uma estratégia específica criadora de comprometimento. Chiu, Luk e Tang (2002) constataram que os trabalhadores diferem em suas avaliações sobre benefícios, e não podemos esperar que todos os empregados tenham preferências idênticas pelos componentes da remuneração nas organizações.

Alguns pesquisadores têm sugerido que o dinheiro é um fator motivador (LAWLER, 1997), enquanto outros argumentam que o dinheiro constitui um fator higiênico (HERZBERG, 1987; KOHN, 1998; FURNHAM e OKAMURA, 1999). Inúmeros pesquisadores sugerem que a estrutura das necessidades humanas é universal, independente de cultura, ética, etc. (HERZBERG, 1987; MASLOW, 1943), enquanto outros afirmam que a estrutura das necessidades humanas é culturalmente determinada (HOFSTEDE; NEVIS, *apud* FURNHAM; OKAMURA, 1999).

A diferença entre motivação e condicionamento foi estabelecida a partir das pesquisas de Herzberg (1987) sobre os fatores higiênicos (geradores de movimento, condicionamento, também chamados insatisfacientes) e motivacionais (também denominados satisfacientes). O condicionamento positivo consiste em fornecer benefícios ou estímulos externos para que os trabalhadores se sintam "motivados" e se comportem da maneira esperada. Apesar de o condicionamento positivo obter excelentes resultados para as organizações, esse comportamento não é o mesmo

que motivação (GROHMANN; SCHERER, 2001). Por que condicionamento não é motivação? pergunta-se Herzberg (1987), que responde: "Eu posso colocar uma bateria num homem e recarregá-la sempre que necessário. Mas é somente quando ele utiliza seu próprio gerador que podemos dizer que ele está motivado. Ele não necessita de nenhum estímulo externo, ele quer fazer aquilo."

A motivação é descrita, pelos autores, como característica essencial e constitutiva da modalidade de remuneração acionária (SUUTARI, 2002; CRYSTAL, 1995). Hill e Stevens (2001) chegam a afirmar que somente a remuneração acionária conduz à motivação dos empregados superiores. No entanto, não há evidências de que os pesquisadores da remuneração acionária estejam se referindo ao fenômeno motivacional como característica necessariamente intrínseca ao indivíduo, tal como postulam as teorias motivacionais não atreladas ao *behaviorismo* estrito.

Com a intenção de comparar a dinâmica de funcionamento dos fenômenos da motivação e do condicionamento, elegeram-se quatro critérios analíticos abstraídos das teorias motivacionais conforme a Figura 1: 1) a origem do impulso (intrínseco, extrínseco); 2) o *locus* do controle (interno ou externo), 3) as relações com o objeto (direta ou intermediada), e 4) a duração do comportamento (dependente da satisfação ou do estímulo externo).

FIGURA 1

## Análise comparativa dos fenômenos da motivação e do condicionamento

<b>CRITÉRIO</b>	<b>MOTIVAÇÃO</b>	<b>CONDICIONAMENTO</b>
<b>Origem do impulso</b>	<b>Intrínseca</b>	<b>Extrínseca</b>
<b>Local de causalidade</b>	<b>Indivíduo</b>	<b>Ambiente</b>
<b>Relação com o objeto</b>	<b>Direta</b>	<b>Intermediada</b>
<b>Duração do comportamento</b>	<b>Até atingir a satisfação</b>	<b>Enquanto durar o estímulo externo</b>

Fonte: teorias motivacionais

Quanto à origem do impulso, a motivação é intrínseca ao indivíduo (HERZBERG, 1987; ATKINSON, 1992; McCLELLAND, 1992; NUTTIN, 1980). Por oposição, os instrumentos de manipulação comportamental são frequentemente chamados de “motivadores extrínsecos”, à revelia do caráter paradoxal da expressão. Lieury e Fenouillet (1997, p. 35) relatam diversos estudos com base em experimentos diferentes e que revelam a diminuição da motivação intrínseca mediante a inserção de um estímulo externo.

A pesquisa motivacional de caráter não comportamentalista assume que as recompensas extrínsecas têm consequências negativas importantes, tais como o declínio do interesse ou do engajamento (HICKEY, 1997). Em uma visão ainda mais enfática: “o reforçamento mata a motivação intrínseca” (LIEURY e FENOUILLET, 1997). As recompensas destroem a motivação intrínseca (KOHN, 1998). Os incentivos skinnerianos, além de não constituírem fatores motivacionais, também anulam a verdadeira motivação. “As recompensas punem”, profere Kohn (1998). O fato de

as recompensas punirem não é atribuído apenas ao seu caráter controlador. Há outras sutilezas punitivas nas recompensas, por exemplo, o fato de algumas pessoas não receberem as recompensas que estavam esperando, cujo efeito, na prática, equivale ao da punição (KOHN, 1998).

O segundo critério de análise diz respeito ao local de causalidade – expressão introduzida pela teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1992). Quando o comportamento é auto-determinado, as pessoas percebem que o *locus* de causalidade é interno ao eu, enquanto que, quando é controlado, o local percebido de causalidade é externo ao eu (DECI; RYAN, 1991). A maior parte das concepções sobre o significado da motivação intrínseca e extrínseca inclui o indivíduo, não apenas como local de origem e de definição dos motivos intrínsecos, mas como referencial de determinação do “local de causalidade”.

Snow e Jackson (1994) acreditam que, quando os indivíduos percebem um local interno de causalidade, empreendem o comportamento voltado para suas recompensas internas, tal como se

necessidade, comportamento motivado e satisfação formassem um ciclo fechado com uma finalidade em si mesma. O resultado emocional, ou recompensa da motivação intrínseca (quando o local de causalidade é realmente interno), ocorre no interior do indivíduo. O conceito de local de causalidade começa a relativizar a tradicional separação da motivação naquilo que é inerente à tarefa (ou ao indivíduo) e ao mundo externo recompensatório.

Permanecendo irresolvida a questão da motivação como intrínseca, tomada sob o emaranhado de possibilidades dos ângulos analisados, incapazes de eliminar as incoerências conceituais, passou-se, na busca de aprimorar o entendimento e a análise, a situar a discussão entre a motivação intrínseca e a “motivação internalizada” (HARTER, 1992, p. 99). O processo de internalização, no entanto, está mais associado a uma reconceitualização dos motivos extrínsecos, que não passam mais a ser vistos como simplesmente “externos à tarefa”, mas substituídos pela idéia de um *continuum* de internalização. O conceito de internalização refere-se ao processo pelo qual um indivíduo inicialmente adquire crenças, atitudes ou comportamentos regulados de origem externa e, progressivamente, transforma essas regulações externas em atributos pessoais, valores ou estilos de regulação (DECI; RYAN, 1991). Durante o processo de internalização, não se pode identificar o local exato de causalidade, a origem do motivo como interior ou exterior ao sujeito.

Internalização é o processo através do qual as pessoas transformam a regulação por contingências externas em regulação por processos internos (DECI; RYAN, 1991), ou seja, incorporam os mecanismos externos de controle. Note-se que, na teoria da auto-regulação (DECI; RYAN, 1991), a internalização é vista como um processo motivado, apesar de sua gênese não intrínseca. O acompanhamento do raciocínio dos autores, no entanto, faz emergir a sutileza da diferenciação entre a internalização e a motivação intrínseca. Quando o valor de uma atividade é internalizado,

explicam Deci e Ryan (1991), as pessoas não necessariamente se tornam mais interessadas na atividade ou mais intrinsecamente motivadas para realizá-la, mas se tornam mais dispostas a realizá-la por causa de seus valores pessoais. A partir daí, torna-se possível a compreensão daquilo que distingue a valorização e o gosto pela tarefa que se dá na motivação intrínseca, com a criação de valores pessoais ou o reencontro deles, viabilizada pela tarefa que ocorre no processo extrínseco, chamado internalização.

No que tange às relações com o objeto – terceiro critério analisado –, pode-se entender que a marca dos processos extrínsecos é a intermediação: a tarefa é sempre um objeto intermediário: ou para atingir uma recompensa (nos processos mais rudimentares), ou para alcançar os objetivos e valores pessoais (nas formas mais interiorizadas). Enquanto o que torna um motivo intrínseco é a relação direta, não intermediada, entre o sujeito e o objeto, os condicionantes extrínsecos reduzem o interesse pela tarefa em si mesma, uma vez que o interesse é deslocado do objeto (tarefa) para a expectativa da recompensa.

Quanto ao último critério – a duração do comportamento –, observa-se que uma das características do fenômeno motivacional é a persistência na tarefa (VALLERAND; BLANCHARD, 1998; ABREU, 2005). A persistência na conduta faz parte inclusive do conceito de motivação apresentado anteriormente. O que marca o processo motivacional é a persistência do dinamismo para a realização de uma atividade. Esta característica motivacional de persistência em relação ao objeto opõe-se à característica de impacto momentâneo da estimulação externa condicionante, em que o impacto se dissipa juntamente com o desaparecimento do estímulo. Os condicionantes externos eliminam o desafio, pois se oferecem como critério inclusive temporal à decisão de terminar uma atividade. O alcance do limite de atuação sobre a atividade imposta pelo estímulo externo assinala a finalização da atividade. Somente na ausência da recompensa extrínseca é que a decisão de ter-

minar ou interromper uma atividade é ditada pelas necessidades psicológicas do indivíduo, quando a necessidade fica satisfeita ou quando se alcança um certo domínio sobre ela.

## MÉTODO

A fim de analisar os aspectos motivacionais e condicionantes presentes nos programas de remuneração acionária, estruturou-se inicialmente – a partir do paradigma interpretativo (BURREL; MORGAN, 1979) – uma pesquisa qualitativa (MERRIAM, 1998), delineada sobre a metodologia do estudo de caso exploratório (YIN, 2001) desenvolvido em uma empresa brasileira do setor elétrico. Através da operacionalização de um roteiro semi-estruturado, foram realizadas oito entrevistas em profundidade (VALLES, 1998), com roteiro semi-estruturado, aplicado com empregados da organização intencionalmente escolhidos, utilizando-se o critério da saturação amostral (GLASER; STRAUSS, 1967). Após a transcrição das gravações, os dados receberam tratamento qualitativo por meio de categorização simples. A análise e a interpretação dos discursos foram balizadas pelos seguintes elementos: o contexto da organização estudada; as pré-categorias contidas no roteiro; e as categorias teóricas sintetizadas na Figura 1.

Os resultados da etapa qualitativa (descritivos e interpretativos) foram confrontados com o quadro construído pelos autores a partir das teorias motivacionais. O quadro revelou-se insuficiente para explicar os efeitos do Programa sobre o comportamento motivacional dos indivíduos (tal como será explanado no item 4). Entretanto, a principal hipótese construída nesta etapa foi de que o Programa estudado apresenta como principal efeito identificado a capacidade de criação de um sentimento de propriedade.

A hipótese encontrou sustentação e desmembramento nos quatro fatores – desenvolvidos por Rosen (1989) – responsáveis pela geração do sentimento de propriedade advindo de programas de remuneração acionária. A estruturação da eta-

pa quantitativa objetivou verificar (ou refutar) a hipótese de que o sentimento de propriedade (inerente à intenção do Programa) é influenciado pelos seguintes fatores: 1) comunicação do Programa; 2) informações compartilhadas sobre a empresa (estes dois primeiros fatores constituem um único em Rosen (1989), aqui subdivididos em função da distância conceitual que representam no Programa); 3) participação no processo decisório; 4) tratamento dos empregados como proprietários (este fator aparentemente se confunde com a própria variável – sentimento de propriedade –, mas foi aqui considerado como fator por referir-se a uma característica do Programa – “tratamento dos empregados” –, não ao sentimento de propriedade propriamente dito); 5) obtenção de ganhos financeiros significativos e regulares e participação no processo decisório.

O questionário fechado com escala de mensuração foi elaborado a partir dos fatores teóricos descritos, associados ao conhecimento empírico do Programa obtido na etapa qualitativa. A amostra aleatória simples foi constituída por 81 funcionários representantes de uma população de 100 participantes do Programa na empresa. Os dados receberam tratamentos originários da estatística descritiva.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### Etapa Qualitativa

O tratamento dos dados qualitativos discursivos foi subdividido em duas etapas: A) Etapa Descritiva e B) Etapa Interpretativa. No momento da Etapa Descritiva, foram definidas três dimensões e, internamente a cada dimensão, várias pré-categorias descritivas foram elaboradas a partir do próprio roteiro de entrevista. Apresentam-se a seguir, em quadros sintéticos, os dados obtidos organizados dentro das três dimensões descritivas: 1) funcionamento do Programa de Remuneração Acionária; 2) localização do Programa dentro do composto de remuneração da empresa; e 3) aspectos subjetivos associados ao Programa.

## 1) Funcionamento do Programa de Remuneração Acionária

## FIGURA 2

Primeira dimensão descritiva:

funcionamento do Programa de Remuneração Acionária

<b>1.1) Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema que possibilita aos empregados a compra de ações da empresa, em euros,<sup>1</sup> com desconto de 20%.</li> <li>• Valor de aquisição é parcelado em 10 vezes.</li> <li>• Tem prazo de investimento: 5 anos.</li> <li>• Há garantia de retorno do valor investido.</li> <li>• Situações de resgate antecipado: casamento, nascimento, invalidez, divórcio, criação de empresa.</li> </ul>
<b>1.2) Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer com que cada empregado sinta -se sócio da empresa.</li> <li>• Criar compromisso, interesse, empenho e fidelidade.</li> <li>• Estreitar o relacionamento do empregado com a empresa.</li> </ul>
<b>1.3) Período de execução do Programa no Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1ª vez: em 2000; 2ª vez: em 2002.</li> <li>• Pode eventualmente não ser oferecido.</li> </ul>
<b>1.4) Adesão dos empregados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1ª vez: 82% dos empregados; 2ª vez: 90% dos empregados.</li> </ul>
<b>1.5) Limite da participação do empregado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limite mínimo: 10 euros; limite máximo: 800 euros.</li> </ul>
<b>1.6) Divulgação e acesso às informações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucesso da adesão é atribuído à divulgação.</li> <li>• Apresentação do Programa a todos os empregados.</li> <li>• Informação através do envio de revistas, manuais e correspondências à residência de cada empregado.</li> <li>• Possibilidade de consulta sobre a estabilidade e a confiabilidade da empresa, através do diário oficial e do balanço.</li> </ul>
<b>1.8) Legislação e tratamento tributário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Submissão à Legislação do Banco Central.</li> <li>• Tributação é efetuada somente no retorno do investimento.</li> <li>• Valor da tributação: 15% se o valor do rendimento ultrapassar 20 mil reais.</li> </ul>
<b>1.9) Vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia oferecida pela empresa.</li> <li>• Retorno do valor investido em euros.</li> <li>• Parcelamento do valor investido.</li> <li>• Existência de um fator multiplicador do ganho de 5,5, efetuado no final do período de 5 anos.</li> </ul>

Fonte: Dados primários.

<sup>1</sup> A empresa estudada atua no Brasil, mas pertence a um grupo europeu.



**FIGURA 3**

**Segunda dimensão descritiva: localização do Programa no composto de remuneração**

<b>2) O Programa no Composto de Remuneração da Empresa</b>	
<b>2.1) Participação do Programa na remuneração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual do salário anual representado pelo retorno acionário é desconhecido.</li> <li>• Não é considerado parte da remuneração.</li> <li>• Não é considerado um benefício.</li> <li>• É um ganho adicional.</li> <li>• Expectativa de que, no futuro, será um décimo quinto salário.</li> </ul>
<b>2.2) Expectativa sobre o retorno do investimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É visto como um investimento a longo prazo: “ é um dinheiro que você coloca lá e esquece”.</li> <li>• Possibilidade de ter um dinheiro disponível, guardado, superior a poupança e a outros investimentos, pelo fato de ser em euros.</li> <li>• Não pode haver um ganho extraordinário.</li> <li>• Atualmente, só há desembolso; expectativa, crença e certeza de remuneração futura: “você encontrará várias pessoas trocando de carro , trocando de moto”.</li> <li>• Não há expectativa de recuperar o investimento antes do prazo.</li> </ul>

Fonte: Dados primários.

FIGURA 4

Terceira dimensão descritiva: aspectos subjetivos associados ao Programa.

<b>3) Aspectos Subjetivos Associados ao Programa</b>	
3.1) Reação inicial dos empregados ao Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada resistência inicial atribuída à instalação recente da empresa no país.</li> <li>• Desconfiança, medo, insegurança.</li> <li>• Adesão paulatina.</li> <li>• Vislumbamento da possibilidade de ganho.</li> <li>• Influência das chefias e dos coordenadores do Programa.</li> </ul>
3.2) Mudanças comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de enxergar uma resposta comportamental direta.</li> <li>• Mudança de visão com relação às metas e trajetória da empresa.</li> <li>• Visão mais ampla da empresa.</li> <li>• Sentimento de autodeterminação: "eu tenho a possibilidade de chegar lá, dependendo do meu desempenho como empregado".</li> <li>• Satisfação com a empresa mediante um bom retorno do investimento.</li> <li>• Sentimento de identificação com a empresa: "a empresa somos nós".</li> <li>• Aparente motivação; empolgação; comprometimento.</li> </ul>
3.3) Sentimento de propriedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idéia de que todo empregado é acionista, dentro das suas condições e possibilidades.</li> <li>• Sentir-se dono; fazer parte: "eu tenho um pedacinho, uma cota de uma ação" (sic).</li> <li>• Difusão da idéia de que o valor da participação não importa, pode ser "uma merrequinha"; "com vinte e dois reais você é acionista".</li> <li>• Posse da cota pelo empregado, ainda que pequena, desenvolve o sentimento de propriedade.</li> <li>• Oportunidade de partilhar o crescimento da empresa; estreitar o relacionamento com a organização.</li> </ul>
3.4) Efeitos gerados pelo sentimento de propriedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do sentimento de pertencimento e vinculação.</li> <li>• Possibilidade de falar com os outros com conhecimento do assunto.</li> <li>• Aumento do poder de negociação com a empresa.</li> <li>• Sentimento de poder e status.</li> <li>• Aumento da autoestima por sentir-se o "dono da bola".</li> <li>• Maior envolvimento com as articulações da holding.</li> <li>• Diminuição imaginária do distanciamento em relação à holding.</li> </ul>
3.5) Percepção de influência sobre o desempenho da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrrelamento entre o investimento realizado pelos empregados, o desempenho da empresa e a possibilidade de ganhos adicionais.</li> <li>• Declaração de impossibilidade de mensuração dos efeitos do Programa sobre a motivação e a produtividade.</li> <li>• Esforço imaginário de que o desempenho individual está atrrelado à elevação dos preços das ações.</li> <li>• Afirmação de que o desempenho da empresa está voltado ao desempenho dos indivíduos (inversão de lógica).</li> </ul>
3.6) A questão do risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O investimento é protegido pela empresa.</li> <li>• Garantia concreta do valor do investimento.</li> <li>• Garantia imaginária advinda do nome e do tamanho do grupo.</li> <li>• Confiança plena na empresa.</li> </ul>

Fonte: Dados primários.

A primeira dimensão descritiva referente ao funcionamento do Programa apresenta-se quase inteiramente transpassada pelo discurso oficial institucional. Há uma homogeneidade discursiva reveladora não apenas da presença de fortes elementos culturais associados à identidade e à imagem institucional, mas também do elevado potencial informativo e ideológico presente na construção do Programa. Tal homogeneidade dificulta a interpretação singular dos discursos nessa dimensão.

O sentimento de identificação com a empresa, pretendido pelos coordenadores do Programa, transparece claramente na afirmação *“o que a gente quer, [o que] a empresa quer é que o empregado se sinta como sócio”*. Ao declarar a intenção do Programa, o indivíduo confunde-se no discurso com a própria empresa. Contribuindo para a formação da identidade organizacional, o Programa aproxima imaginariamente os empregados do exemplo dos executivos europeus, nos quais agora podem utopicamente mirar-se. A lógica do Programa reside na participação, e para esta finalidade foi estruturado. O fato de todos os empregados estarem engajados, inclusive os de nível mais operacional, diminui imaginariamente a distância entre as pessoas no que se refere ao poder de decisão e ao status na empresa. Constrói-se, assim, a ilusão de que *“todo mundo pode chegar lá, depende de cada um”*. A identidade unificada, por sua vez, fortalece a imagem institucional: *“há um interesse em fazer com que fosse bem vista, bem vista pelas pessoas, pelos empregados e até pela comunidade como um todo”*.

O dispositivo de garantia do investimento principal, apesar de ter sido um componente importante no momento da adesão dos funcionários ao Programa, acabou por suprimir parte da essência de um programa de participação acionária. Seria possível ao indivíduo tornar-se acionista na ausência de risco? Como tornar-se sócio com todas as garantias? Faz parte da constituição do investidor assumir riscos. Inclusive, há uma linha de investi-

ções (SANDERS, 2001) que compara a remuneração acionária e a participação acionária direta sob a ótica do risco, atribuindo à primeira a produção de um sentimento de procura pelo risco.

Percebe-se uma postura paternalista da empresa, compartilhada pelos empregados, de tal forma que o Programa é considerado uma concessão, *“uma chance”*, para utilizar a linguagem dos entrevistados. *“A Empresa seria a mãezona”*, descreve um participante. O Programa parece realmente constituir um negócio *“de pai para filho”*, em que não há o que perder. Não se trata de uma opção, e sim de uma conveniência.

Uma das hipóteses para o fato de o Programa não ser percebido como parte do composto de remuneração seria o estágio atual de desenvolvimento, em que apenas desembolsos foram efetuados ainda sem geração de retornos. Dentro dessa perspectiva, não se considera salário aquilo que ainda não se recebeu. Há aqui uma dupla contradição: a) aparentemente, os empregados não estavam preocupados com o valor do retorno, e sim com o efeito psicológico da propriedade; b) o baixo valor do investimento não afeta o sentimento de propriedade e é considerado o suficiente para engendrar um acionista. Ora, valores pouco significativos e limitados são capazes de atribuir ao indivíduo o sentimento de propriedade e não são suficientes para compor o salário anual?

Há ainda alguns enganos discursivos com estrutura de ato falho (FREUD, 1982) que possibilitam interpretações. Ainda que a liberdade de escolha e a não-obrigatoriedade de adesão sejam propagadas pelos participantes, em um dos significados atribuídos ao Programa, aparece a expressão *“poupança forçada”*, várias vezes proferida, possivelmente confirmando a percepção dos pesquisadores de que a escolha talvez não tenha sido tão livre, quer em função da comodidade, quer por motivos ligados à identidade organizacional.

Outro *“engano”* indica que os valores investidos e os futuros retornos sejam talvez realmente

pouco significantes, provavelmente insuficientes a compor parte do salário anual: “*eu tenho um pedacinho, uma cota de uma ação*”. Uma cota de uma ação, ou seja, uma fração de uma parte, uma parte de uma parte, parece ter uma representação ínfima no inconsciente de um sujeito, se comparada às pretensões de posse e propriedade declaradas conscientemente.

Por fim, a proposição de que “*o desempenho da empresa está voltado ao desempenho dos indivíduos*” revela uma inversão da lógica organizacional, em que supostamente o desempenho dos indivíduos é que estaria voltado para, dirigido ao desempenho da organização. O que se percebe é uma confusa relação entre uma instituição preocupada com o desempenho dos indivíduos, que, em contrapartida, se esforçam para vislumbrar os efeitos do seu imensurável desempenho nos resultados organizacionais.

Após a elaboração da Etapa Descritiva, realizou-se a segunda etapa do tratamento qualitativo de dados: a Etapa Interpretativa. Com auxílio da análise das pré-categorias engendradas na etapa descritiva, foram realizadas as interpretações dos discursos. Os quatro critérios construídos no plano teórico e retomados na análise final dos discursos serviram de parâmetro para a interpretação. Segue a discussão da configuração dos discursos dentro das categorias analíticas.

Quanto ao critério definido como origem do impulso, cabe lembrar que uma das características dos chamados “*motivadores extrínsecos*”, entre os quais se incluem as recompensas, deve-se ao fato de que, caso a expectativa da recompensa esperada não seja realizada, o fator condicionante externo assume uma característica punitiva (KOHN, 1998). Dependente das flutuações do mercado, o Programa de Remuneração Acionária da empresa estudada está resguardado dessa possibilidade punitiva e desmotivadora pelos seus mecanismos de proteção, segurança e ausência de risco. Outra característica dos fatores de condicionamento consiste na intenção de beneficiar o pró-

prio agente “*motivador*”. Faz-se desnecessário salientar o interesse dos acionistas como beneficiários da remuneração acionária.

O critério de local de causalidade apresenta a possibilidade mais complexa de discussão. A percepção de Suutari (2002), de que muitos executivos conferem o preço de mercado de suas empresas, várias vezes ao dia, sugere a externalização do controle. Ao atrelar o seu comportamento ao desempenho das ações, o executivo transforma o ambiente no *locus* prioritário de causalidade e controle. Entretanto, essa atitude não está presente na empresa estudada. O comportamento do indivíduo não é controlado pelo desempenho das ações. Não há nitidamente a presença de um estímulo extrínseco instituído, tampouco de um mecanismo heterônomo de controle projetado pelo próprio indivíduo, provavelmente devido à insipiência do Programa.

A fim de fugir da dicotomia intrínseco *versus* extrínseco, controle interno *versus* externo, retoma-se aqui o conceito de internalização como o processo por meio do qual as pessoas transformam a regulação por contingências externas em regulação por processos internos (DECI; RYAN, 1991), ou seja, incorporam os mecanismos externos de controle. Dentre os diversos tipos de internalização – definidos com base no grau de internalização/externalização do controle –, retoma-se particularmente o tipo menos extrínseco: a regulação integrada, que é um processo totalmente integrado com a percepção do eu do indivíduo, em que as identificações são reciprocamente assimiladas por outros valores, necessidades e identidades do indivíduo. Esse processo difere da motivação intrínseca propriamente dita, que é caracterizada pelo interesse na própria atividade, o trabalho. O envolvimento dos empregados no Programa estudado é caracterizado pela importância pessoal do Programa para um resultado esperado – marca dos processos de regulação integrada. Trata-se, portanto, não de um processo intrínseco de interesse direto pelo próprio trabalho, mas sim

da forma menos extrínseca de internalização, aquela capaz de integrar-se aos valores, identidades e necessidades pessoais.

Quanto ao critério de relação com o objeto, pode-se entender também que a marca dos processos extrínsecos é a intermediação: a tarefa é sempre um objeto intermediário, ou para atingir uma recompensa (nos processos mais rudimentares), ou para alcançar os objetivos e valores pessoais (nas formas mais interiorizadas). Enquanto o que torna um motivo intrínseco é a relação direta, não intermediada, entre o sujeito e o objeto, no Programa de remuneração acionária analisado, a relação do indivíduo com o objeto – a atividade laboral – passa a ser intermediada pela recompensa acionária e dependente da expectativa futura de ganhos financeiros.

Sobre o último critério – a duração do comportamento – pode-se analisar que o interesse do executivo, estimulado pelos ganhos acionários, persiste somente enquanto for mantido o sistema de remuneração, declinando mediante a suspensão do fator condicionante. Ao optar por enfatizar

a contenção de custos e o custo de retenção, o potencial para alavancagem de riqueza cai a níveis não motivadores, como constata Basso *et al.* (2001, p. 4), descrevendo a durabilidade do comportamento condicionado como dependente da permanência efetiva do estímulo externo. Entretanto, quando interrogados sobre a possibilidade de suspensão do Programa, os participantes da empresa estudada não demonstraram possibilidade de desmotivação, possivelmente em função dos seguintes aspectos: não se pode perder aquilo que não se tem, ou seja, os indivíduos ainda não sentiram os efeitos recompensatórios do Programa; não conseguem imaginar a possibilidade de fim do Programa, uma vez que não há uma ameaça iminente; o Programa não faz parte do sistema de recompensas e remuneração, significa apenas um “fator adicional de integração dos empregados” ou, ainda, um “investimento com pouco sacrifício”. Segue o quadro síntese das categorias analisadas no Programa, retomando a construção teórica.

FIGURA 5

## Aspectos motivacionais e de condicionamento presentes na remuneração acionária

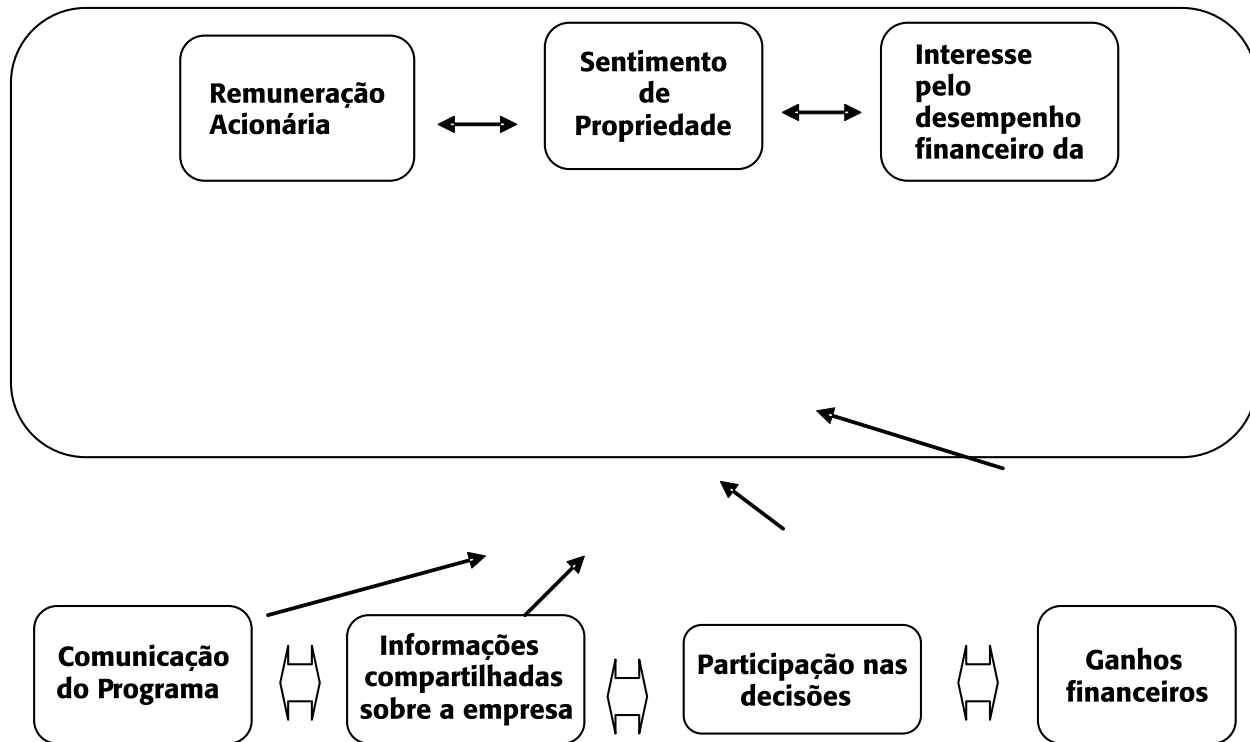
<b>CRITÉRIO</b>	<b>MOTIVAÇÃO</b>	<b>CONDICIONAMENTO</b>	<b>STOCK OPTIONS</b>
<b>Origem do impulso</b>	<b>Intrínseca</b>	<b>Extrínseca</b>	<b>Internalizada</b>
<b>Local de causalidade</b>	<b>Indivíduo</b>	<b>Ambiente</b>	<b>Ambiente</b>
<b>Relação com o objeto</b>	<b>Direta</b>	<b>Intermediada</b>	<b>Intermediada</b>
<b>Duração do comportamento</b>	<b>Até atingir a satisfação</b>	<b>Enquanto durar o estímulo externo</b>	<b>Não foi possível analisar</b>

Fonte: Dados primários e teorias motivacionais.

A análise conjunta dos quatro critérios comparativos – considerados centrais dentro das teorias motivacionais – sugere uma grande proximidade entre a remuneração acionária e o mecanismo de condicionamento comportamental e, portanto, um distanciamento em relação ao fenômeno motivacional.

### Etapa Quantitativa

A partir dos fatores descritos por Rosen (1989), construiu-se o modelo abaixo:



Fonte: Elaboração dos autores a partir dos fatores de Rosen (1989).

**Ilustração 6**  
**Fatores determinantes do sentimento de propriedade gerado pelo ESOP.**

A seguir são apresentados os resultados da estatística descritiva.

**TABELA 1**  
**Análise fatorial dos dados quantitativos**

<b>Fator</b>	<b>Coefficiente alfa de Cronbach</b>
<b>Comunicação do Programa.</b>	<b>0,3800</b>
<b>Informações Compartilhadas da Empresa.</b>	<b>0,7378</b>
<b>Participação no Processo Decisório</b>	<b>0,9253</b>
<b>Obtenção de Ganhos Financeiros significativos e regulares.</b>	<b>0,6822</b>
<b>Tratamento dos Empregados como Proprietários.</b>	<b>0,8454</b>

Fonte: Dados empíricos analisados no SPSS.

Analisando-se conjuntamente todos os fatores mensurados no instrumento, obteve-se um coeficiente *alpha* de 0,8940, considerado aceitável dentro dos parâmetros de credibilidade propostos (NUNNALLY, 1978).

Note-se, na Tabela 1, que o fator *Comunicação do Programa* não obteve, na análise fatorial, um agrupamento satisfatório dos seus itens internos. Além de não ser esse um fator inicialmente proposto por Rosen (1989), como os demais (e sim estabelecido pelos autores deste trabalho em virtude da necessidade de compreensão contextual do Programa), outro fato que pode ter contribuído para o *alpha* insatisfatório estaria no fato de que os itens deste fator realmente não constituem um construto teórico. Tratava-se apenas da tentativa de explicar a hipótese identificada na etapa qualitativa de que o sucesso do Programa deu-se fundamentalmente por meio da sua divulgação. Concluíra-se anteriormente que os partici-

pantes “compraram uma idéia, não ações”. Apesar de não ser possível compreender esse fator como um conceito, as medidas descritivas dos seus itens na Tabela 2 confirmam essa hipótese da eficiência da comunicação do Programa, uma vez que duas das três maiores médias do instrumento apareceram neste “fator”.

Os coeficientes de confiabilidade mais elevados foram obtidos nos fatores *Participação no Processo Decisório* e *Tratamento dos Empregados como Proprietários*. Trata-se de fatores conceituais inerentes ao modelo proposto por Rosen (1989) e pela articulação entre esses fatores construída neste trabalho. Especialmente quanto ao fator *Tratamento dos Empregados como Proprietários*, a obtenção da confiabilidade aceitável torna-se importante para a validação do modelo aqui proposto (Figura 6), em que o sentimento de propriedade é justamente a variável dependente que está sendo explicada pelos demais fatores.

**TABELA 2**  
Estatística descritiva dos dados quantitativos.

Fatores	nº	Afirmações	Média	Desvio Padrão
Comunicação do Programa	1	Eu conheço os objetivos e o funcionamento do Programa Spring.	5,296	1,298
	2	O Programa Spring foi apresentado e divulgado na Empresa com clareza e informações suficientes.	5,802	1,077
	3	O fato de a maioria das pessoas ter aderido ao Programa influenciou a minha decisão de também participar	4,629	1,728
	4	Eu busquei informações sobre o Spring com as pessoas responsáveis pela sua condução ou que tinham conhecimento sobre o Programa.	3,925	2,004
	5	A opinião ou adesão do meu chefe ao Programa influenciou a minha decisão de participar.	2,407	1,73
Informações Compartilhadas sobre a Empresa	6	Tenho acesso às informações sobre o desempenho econômico -financeiro da Empresa.	4,95	1,665
	7	Após a adesão ao Programa Spring, passei a ter mais interesse em acompanhar o desempenho econômico - financeiro da Empresa.	4,197	1,653
	8	Acompanho sistematicamente o desempenho econômico - financeiro da empresa	3,58	1,836
Participação no processo decisório	9	Em função da minha adesão ao Spring, tenho maior interesse em participar das decisões da Empresa.	3,382	1,757
	10	O Programa Spring ampliou a minha possibilidade de participação nas decisões da Empresa	2,271	1,423
	11	O Programa Spring aumentou meu sentimento de autonomia em planejar, conduzir e controlar meu próprio trabalho.	2,382	1,374
	12	O Programa aumentou a minha iniciativa em começar novas atividades ou introduzir inovações no trabalho.	2,469	1,458
	13	O Programa contribuiu para o aumento da produtividade e da qualidade do meu trabalho.	2,679	1,634
Obtenção de ganhos financeiros significativos e regulares	14	Tenho expectativa de ganhos financeiros significativos com o Programa Spring.	4,37	1,742
	15	Já tenho planos sobre como vou utilizar os rendimentos a serem gerados pelo Spring.	3,777	2,127
	16	Considero os ganhos financeiros a serem gerados pelo Programa como parte constitutiva da minha remuneração na Empresa.	2,987	1,86
	17	O investimento que fiz no Programa representa uma espécie de poupança de longo prazo.	5,888	1,445
Tratamento dos Empregados como proprietários	18	A adesão ao Programa aumentou minha identificação com os objetivos da Empresa.	3,246	1,714
	19	Participar do Spring aumentou o meu sentimento de pertencer e estar integrado à Empresa.	3,913	1,733
	20	Considero -me um dos proprietários da Empresa.	2,777	1,802
	21	Sinto -me orgulhoso por ser proprietário de uma parte da Empresa.	3,53	1,782
	22	Por sentir que a Empresa também é minha, estou empenhado em contribuir para o seu desempenho econômico - financeiro.	3,913	2,019
	23	No caso de o desempenho econômico -financeiro diminuir, estou disposto a continuar participando do Spring.	4,061	2,039

Fonte: Dados empíricos analisados no SPSS.



Analisando a Tabela 2, pode-se perceber que os fatores *Informações Compartilhadas da Empresa* e *Obtenção de Ganhos Financeiros Significativos e Regulares* foram os que apresentaram – na análise conjunta de seus itens – as médias mais elevadas do instrumento. Note-se que a disponibilidade de acesso às informações sobre o desempenho econômico-financeiro da empresa (item 6, média 4,95) não garante necessariamente o interesse e o acompanhamento efetivo dessas informações (item 8, média 3,58).

Com relação aos ganhos financeiros, o item 17 – que atrela o “conceito” do Programa à idéia de uma *poupança de longo prazo* – estabelece uma triangulação conceitual com os resultados já identificados na etapa qualitativa. Da mesma forma, o item 16 confirma a peculiaridade deste Programa – diferentemente dos programas típicos de remuneração acionária – de não constituir parte da remuneração dos empregados. Esse fator apresentou, no item 15 – *planos pessoais de utilização dos rendimentos* –, o desvio padrão mais elevado do instrumento, em virtude do caráter de valoração demasiadamente individual permitido pelo item.

Os fatores *Participação no Processo Decisório e Tratamento dos Empregados como Proprietários* apresentaram-se como os mais próximos do pólo negativo da escala, chegando o fator relacionado à *Participação* a estar quase que integralmente situado no polo negativo, ou seja, contendo em seus itens as médias mais inferiores do instrumento. Ainda que a etapa qualitativa subsidie a baixa concordância em torno dos itens de *participação* – pois efetivamente o Programa, em seu estágio atual, não se propôs a gerá-la; em relação ao conteúdo qualitativo – as baixas médias no item que traduz o *sentimento de propriedade* podem ser considerados surpreendentes. Uma das menores médias do instrumento (2,77) foi verificada no item 20 – *considero-me um dos proprietários da empresa* –, praticamente desconfirmando a hipótese geradora da etapa quantitativa de

que o Programa objetiva, e estaria efetivamente gerando, sentimento de propriedade como suscitou a etapa qualitativa. Essa divergência fundamental na triangulação quali-quantitativa, quanto ao sentimento de propriedade, associada às baixas médias e elevados desvios, ambos verificados em quase todos os itens do instrumento, remete-nos a uma questão conceitual já exaustivamente discutida no interior da primeira etapa da pesquisa: o que se mede neste tipo de pesquisa, à revelia do rigor metodológico, não ultrapassa em muito o chamado discurso institucional sobre o Programa?

## CONCLUSÕES

A análise qualitativa conjunta dos quatro critérios comparativos – considerados centrais dentro das teorias motivacionais – sugere uma grande proximidade entre a remuneração acionária e o mecanismo de condicionamento comportamental. Quanto à origem do impulso, ainda que a remuneração acionária não tenha sido considerada, no estudo empírico, um fator puramente extrínseco, foi caracterizada como regulação internalizada, que, em última instância, constitui uma tipificação de um fator extrínseco. O local de causalidade do motivo segue sendo o ambiente, tal como no fenômeno do condicionamento. A relação com o objeto – o trabalho em si – é intermediada pela expectativa futura de ganhos acionários e pelo sentimento atual de participação. Não se trata, portanto, de uma relação direta com o trabalho, desprovida de objetos intermediários recompensatórios tal como ocorre na motivação propriamente dita. O único critério, que não aproximou o Programa do fenômeno do condicionamento, foi a duração do comportamento, pelo fato de ter sua análise inviabilizada. Uma vez que não há uma série histórica de concessões da participação acionária, a investigação acerca da suspensão do Programa (estímulo externo) limitou-se a uma suposição bastante inimaginada pelos empregados, impedindo a análise. Do ponto de vista das teorias motivacionais, torna-se, portanto, bastante du-

vidosa a concepção da remuneração acionária como fator de motivação dos executivos.

“As pessoas não estão buscando o que comumente recebe o nome de recompensas extrínsecas, tampouco estão motivadas pelas tarefas em si”, profere Kohn (1998), superando a divisão do fenômeno motivacional irrefletidamente mantida durante décadas de investigação. A necessidade de superação da dicotomia intrínseco *versus* extrínseco no que se refere à compreensão da motivação foi constatada no desenvolvimento do estudo empírico, diante da dificuldade de classificação dos efeitos produzidos diretamente pelo Programa de participação acionária dentro dos critérios estabelecidos. Pode-se concluir que o aumento da complexidade e o aprimoramento dos efeitos comportamentais dos sistemas contemporâneos de remuneração têm sua análise completa impossibilitada dentro da polarização herzberguiana.

Apresenta-se também, como insuficiente, a justaposição de Herzberg (1987) entre os fatores de motivação e os fatores satisfacientes. Detínhamos a hipótese implícita, construída na elaboração teórica, de que o Programa de remuneração acionária constituísse um fator de satisfação. Ainda que na análise empírica nenhuma proximidade aponte a relação entre o Programa e o construto motivação, não se pode negar a presença de satisfação manifesta no entusiasmo dos discursos sobre o tema e na unanimidade da aceitação do Programa. No entanto, em função da distância conceitual que a satisfação guarda da motivação,

jamais poderia prestar-se ao equívoco de ser confundida com a “sede”, com o motivo originário.

Após a triangulação dos resultados quali-quantitativos, conclui-se que: a) há congruência entre a construção teórica e o estudo de caso investigados quanto ao fato de que a remuneração acionária não se constitui como uma variável capaz de produzir um fenômeno motivacional; b) não há congruência entre o modelo teórico construído (em que o sentimento de propriedade constitui a principal variável associada à remuneração acionária) e o estudo de caso analisado.

Ainda que não possa ser tomada como uma representante típica da remuneração acionária, em função de suas peculiaridades formais e subjetivas, após a realização do estudo do Programa específico, a única suspeita residual a ser levantada reside na capacidade do programa de promover o comprometimento dos participantes com a organização. Tal hipótese surgiu a partir da análise do item 23, em que os respondentes apresentaram uma leve concordância positiva sobre a disponibilidade de assumir riscos inerentes ao Programa e prosseguir participando diante do declínio dos rendimentos. Entretanto, sabe-se que, na verdade, o elevado grau de comprometimento dos empregados da empresa pode ter produzido esse resultado, independentemente de estarem avaliando especificamente o Programa de remuneração acionária. Outra vertente de abertura das investigações reside no estudo do envolvimento da remuneração acionária com problemas de agência. ➤

**Recebido em: set. 2007 · Aprovado em: mar. 2008**

### Christiane Kleinübing Godoi

Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo - PPGAT  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI - Professora  
Av. Mauro Ramos, 1323, ap. 902, CEP: 88020-302, fone: 3279 9552

### Rosilene Marcon

Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo -  
PPGAT - UNIVALI  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI - Gerente de Pós-Graduação  
Felipe Schmidt, 1210, ap. 402, CEP: 88010-002, fone: 3279 9552

### Cristina Pereira Vecchio Balsini

Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo -  
PPGAT  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI  
Mestranda

### Marcelo Cordeiro Teixeira

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI  
Graduado

## REFERÊNCIAS

- ABREU, M. V. **Cinco Ensaio sobre a Motivação**. Coimbra: Livraria Almedina, 2005.
- ANALOU, F. What motivates seniors managers: the case of Romania. **Journal of Managerial Psychology**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 324-340, 2000.
- ATKINSON, J. W. **Motivation determinants of thematic apperception**. In: SMITH, C. P. (Ed.). **Motivation and Personality: handbook of thematic content analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- AUBRET, J. Motivations et ressources humains. **Éducation Permanente**, [S. l.], v. 136, n. 3, p.163-171, 1988.
- unit's. **European Journal of Psychology Education** XIV, v.1, p. 41-55, 1999.
- BUREL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis. **London: Heinemann, 1979**.
- CARRÉ, P. Motifs et dynamiques d'engagement en formation. **Éducation Permanente**, [S. l.], v. 136, n. 2, p.119-137, 1998.
- CHARTIER, D. Les facteurs psychologiques de la démotivation: quelques pistes de remédiation. **Éducation Permanente**, [S. l.], v. 136, n. 3, p. 47-55, 1988.
- CHIU, R. K.; LUK, V. W.; TANG, T. L. Retaining and motivating employees: compensation preferences in Hong Kong and China. **Personnel Review**, [S. l.], v. 31, n. 4, p. 402-431, 2002.
- CRYSTAL, G.S. Turner's compensation stirs executive pay criticism. **Compflash, 1995**.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. The initiation and regulation of intrinsically motivates learning and achievement. In: BOGGIANO, A. K.; PITTMAN, T. S. **Achievement and Motivation: a social development perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- DÖRNYEI, Z. Motivation in action: towards a process-oriented conceptualization of student motivation. **British Journal of Educational Psychology**, [S. l.], v. 70, p. 519-538, 2000.
- FENOUILLET, F.; TOMÉ, B. **La motivation agit-elle sur la mémoire?** *Éducation Permanente*, [S. l.], v. 136, n. 3, p. 37-45, 1988
- FREUD, S. O Inconsciente. In: \_\_\_\_\_. **Edição Standard das obras de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1982.
- FURNHAM, A.; OKAMURA, R. Your money or your life: behavioral and emotional predictors of money pathology. **Human Relations**, [S. l.], v. 52, n. 9, p. 1157-1177, Sept. 1999.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.
- GROHMANN, M. Z.; SCHERER, F. L. O que mais motiva na visão das empresas, dinheiro ou elogio? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24., 2001, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2001.
- HARTER, S. The relationship between perceived competence, affect, and motivational orientation within the classroom: processes and patterns of change. In: BOGGIANO, A. K.; PITTMAN, T. S. **Achievement and Motivation: a social development perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. Cap. 5.
- HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Sept./Oct. 1987. Reprint Number.
- HICKEY, D. T. Motivation and contemporary socio-constructivist instructional perspectives. **Educational Psychologist**, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 175-193, 1997.
- HILL, N. T.; STEVENS, K. T. Structuring compensations to achieve better financial results. **Strategic Finance**, [S. l.], v. 82, n. 9, p. 48-51, Mar. 2001.
- KOHN, A. **Punidos pelas Recompensas**: os problemas causados por prêmios por produtividade... e outras formas de suborno. São Paulo: Atlas, 1998. p. 505-521.
- LIEURY, A.; FENOUILLET, F. **Motivation et Réussite Scolaire**. Dunod: Paris, 1997.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, [S. l.], p. 370-396, 1943.
- McCLELLAND, D. C. Motivational configuration. In: SMITH, C. P. (Ed.). **Motivation and Personality: handbook of thematic content analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- MERRIAN, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.
- NUNNALLY, J. M. **Psychometric Theory**. 2<sup>nd</sup>. ed. New York: Mc Graw- Hill, 1978.
- NUTTIN, J. **Théorie de la Motivation Humaine: du besoin au project d'action**. Paris: Presses Universitaires de France, 1980.
- PETRI, H. L. **Motivation: theory, research and applications**. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 1996.
- ROSEN, C. Ownership, Motivation, and Corporate Performance: Putting ESOPs to Work. In: KALISH, G. I. **ESOPs: the Handbook of Employee Stock Ownership Plans**. Chicago: Probus Publishing Company, 1989. p. 271-289.
- SANDERS, G. Behavioural responses of CEOs to stock ownership and stock option pay. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 44, n. 3, p. 477-492, 2001.

SNOW, R.E.; JACKSON, D. N. Individual differences in conation: selected constructs and measures. In: DRILLINGS, M.; O'NEIL JR., H. F (Ed.). **Motivation: theory and research**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1994. Cap. 5.

**SRIVASTAVA, A.; LOCKE, E. A.; BARTOL, K. M. Money and Subjective Well-Being: It's Not the Money, It's the Motives.** Journal of Personality and Social Psychology, [S. l.], v. 80, n. 6, p. 959-971, Jun. 2001.

**SUUTARI, R. Short-term pain, placing too much on shareholder management's executive performance can jeopard.** CMA Management, [S. l.], Feb. 2002.

TANG, T. L. P.; KIM, J. K.; TANG, T. L. P. Endorsement of the money ethic, income, and life satisfaction: a comparison of full-time employees, part-time employees, and non-employed university students. **Journal of Managerial Psychology**, [S. l.], v. 17, n. 6, p. 442-467, 2002.

**VALLENRAND, R.; BLANCHARD, C. Éducation permanente et motivation: contribution du modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque.** Éducation Permanente, [S. l.], v. 136, n. 3, p. 15-35, 1998.

VALLES, M. S. **Técnicas Cualitativas de Investigación Social: reflexión metodológica y práctica profesional.** Madrid: Síntesis, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

