

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE

Cristiano de Oliveira Baumgartl

**A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NA SATISFAÇÃO DE
EXECUTIVOS EM UMA MULTINACIONAL DE GRANDE PORTE**

Belo Horizonte
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE

Cristiano de Oliveira Baumgartl

**A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NA SATISFAÇÃO DE
EXECUTIVOS EM UMA MULTINACIONAL DE GRANDE PORTE**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Estratégica do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Victor Natanael Schwetter
Silveira

Belo Horizonte

2018

Ficha catalográfica

B348i
2018

Baumgartl, Cristiano de Oliveira.
A influência da remuneração na satisfação de executivos em uma multinacional de grande porte [manuscrito] / Cristiano de Oliveira Baumgartl. – 2018.
74f.; il.

Orientador: Victor Natanael Schwetter Silveira.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. II. Recursos humanos. III. Administração de pessoal. I. Silveira, Victor Natanael Schwetter. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **CRISTIANO DE OLIVEIRA BAUMGARTL**, REGISTRO N° **2017708768**. No dia 20/11/2018 às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NA SATISFAÇÃO DE EXECUTIVOS EM UMA MULTINACIONAL DE GRANDE PORTE**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Victor Natanael Schwetter Silveira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

() NÃO APROVADO

85 pontos (OTENTA E CINCO PONTOS) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 20/11/2018.

Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira
(Orientador)

Profa. Jane Kelly Dantas Barbosa

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho fica expresso minha gratidão.

Ao professor Victor Natanael Schwetter Silveira por sua disponibilidade, dedicação e orientação durante a realização desta monografia.

A todos os participantes que responderam ao questionário deste trabalho.

Aos meus pais, namorada e amigos, por todo o carinho, compreensão e apoio durante a elaboração desta pesquisa.

Aos funcionários da secretaria do CEGE, pelo apoio com as questões burocráticas.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo investigar e compreender qual é a percepção dos executivos de uma grande organização multinacional sobre o seu nível de satisfação com as práticas de remuneração adotadas na empresa. Para a consecução desse objetivo partiu-se de um referencial teórico que abordou, a partir da literatura especializada, os temas da remuneração, da motivação, e da satisfação no trabalho. Com relação aos procedimentos metodológicos, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, executada utilizando um questionário tipo *survey*, além de entrevistas individuais confirmatórias. Para a coleta de dados foram aplicados questionários a 41 executivos da organização escolhida, assim como foram realizadas entrevistas semiestruturadas, buscando complementar os dados obtidos nos questionários. Os dados coletados foram analisados qualitativamente e apresentados por meio de estatística descritiva, com o uso de contagem de frequências e cálculo de médias. Ao final, constatou-se que a remuneração possui um alto grau de influência na satisfação dos executivos. No entanto, verificou-se, também, que a remuneração por si só não constitui fator exclusivo de satisfação, apesar de sua alta relevância para o público pesquisado. Outros fatores relacionados ao próprio trabalho e seu conteúdo, tais como a autonomia, o reconhecimento, a expectativa de promoção, o relacionamento com pares e subordinados, a tomada de decisão, e as características de gerenciamento, também devem ser considerados em conjunto com as práticas de remuneração.

Palavras-chave: Remuneração; Motivação, Satisfação no Trabalho, Desempenho no Trabalho, Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The present study aims to investigate and understand what is the perception of the executives of a large multinational organisation about your level of satisfaction with compensation practices adopted in the enterprise. For the achievement of that goal broke a theoretical framework that addressed, from the specialized literature, the issues of compensation, motivation, and job satisfaction. Regarding the methodological procedures, we decided to carry out a descriptive research, qualitative approach, carried out using a questionnaire survey type, in addition to individual interviews confirmatory. For data collection questionnaires were applied to 41 chosen organization executives, as well as semi-structured interviews were carried out, seeking to supplement the data obtained in the questionnaires. The collected data were analyzed qualitatively and presented through descriptive statistics, with the use of frequency count and average calculation. In the end, it was noted that the compensation has a high degree of influence on satisfaction of executives. However, it was found that the compensation by itself does not constitute exclusive satisfaction factor, despite your high relevance to the public. Other factors related to the work itself and your content, such as autonomy, recognition, the expectation of promotion, relationships with peers and subordinates, decision-making, and management features, must also be taken together with the compensation practices.

Key Words: Compensation, Motivation, Job Satisfaction, Job Performance, People Management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível hierárquico dos participantes da pesquisa	49
Gráfico 2 - Gênero dos participantes da pesquisa	49
Gráfico 3 - Gênero percentual dos participantes da pesquisa	50
Gráfico 4 - Faixa etária dos participantes da pesquisa	50
Gráfico 5 - Faixa salarial dos participantes da pesquisa	51
Gráfico 6 - Remuneração variável anual dos participantes da pesquisa	52
Gráfico 7 - Satisfação dos participantes com a remuneração fixa	53
Gráfico 8 - Satisfação percentual dos participantes com a remuneração fixa	53
Gráfico 9 - Satisfação dos participantes com benefícios	54
Gráfico 10 - Satisfação percentual dos participantes com benefícios	55
Gráfico 11 - Satisfação dos participantes com a remuneração total	56
Gráfico 12 - Satisfação percentual dos participantes com a remuneração total	56
Gráfico 13 - Satisfação dos participantes com o poder aquisitivo	57
Gráfico 14 - Satisfação percentual dos participantes com o poder aquisitivo	57
Gráfico 15 - Satisfação dos participantes com as melhorias salariais	58
Gráfico 16 - Satisfação percentual dos participantes com as melhorias salariais	58
Gráfico 17 - Influência da remuneração fixa na satisfação	59
Gráfico 18 - Influência percentual da remuneração fixa na satisfação	60
Gráfico 19 - Influência dos benefícios na satisfação	60
Gráfico 20 - Influência percentual dos benefícios na satisfação	61
Gráfico 21 - Influência da remuneração variável na satisfação	61
Gráfico 22 - Influência percentual da remuneração variável na satisfação	62
Gráfico 23 - Avaliação da remuneração total	62
Gráfico 24 - Avaliação percentual da remuneração total	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Teórico entre Variáveis Seleccionadas e Satisfação no Trabalho	42
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

ANS - Agência Nacional de Saúde

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

PLR - Participação nos Lucros ou nos Resultados

RV - Remuneração Variável

SUMÁRIO (continua)

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos	16
1.2. Justificativa e Relevância	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A Remuneração e Suas Formas	18
2.1.1 Remuneração Fixa	19
2.1.2 Remuneração Variável (RV)	20
2.1.3 Formas de Remuneração Variável	21
2.1.3.1 Remuneração por Produção	21
2.1.3.2 Remuneração por Mérito	22
2.1.3.3 Participação nos Lucros	22
2.1.3.4 Remuneração por Resultados	23
2.1.3.5 Participação nos Lucros ou nos Resultados (PLR)	23
2.1.3.6 Remuneração por Habilidade ou Competência	25
2.1.3.7 Participação Acionária	26
2.1.3.8 Remuneração Segundo a Antiguidade	26
2.1.3.9 Formas Especiais de Recompensa	27
2.1.4 Aspectos Legais sobre a Remuneração.....	28
2.2 Teorias Motivacionais	30
2.2.1 Teoria Clássica	30
2.2.1.1 Teoria das Necessidades	31
2.2.1.2 Teoria X e Y.....	32
2.2.1.3 Teoria dos Dois Fatores.....	33
2.2.1.4 Teoria da Equidade.....	34
2.2.1.5 Teoria das Expectativas.....	35
2.2.1.6 Teoria da Necessidade de Realização.....	35
2.2.1.7 Teoria da Adaptação ao Trabalho.....	37
2.3 Satisfação no Trabalho	37
2.3.1 Conceitos Relacionados à Satisfação	39
3. METODOLOGIA	45
3.1 Tipo de pesquisa	45
3.2 População e amostra de pesquisa	45
3.3. Instrumentos de coleta de dados	46
3.4. Tratamento dos dados	47
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	48
4.1 Caracterização da organização pesquisada	48
4.2 Perfil da Amostra	48
4.2.1 Cargos dos Participantes	48
4.2.2 Gênero dos Participantes	49
4.2.3 Faixas Etárias dos Participantes	50

SUMÁRIO (conclusão)

4.3 Situação da Remuneração Auferida pelos Participantes	51
4.3.1 Remuneração Fixa	51
4.3.2 Remuneração Variável	52
4.4 Níveis de Satisfação com as Modalidades que Compõem a Remuneração Fixa	52
4.5 Influência da Remuneração na Satisfação	59
5. CONCLUSÃO	64
5.1 Limitações da Pesquisa	66
5.2. Contribuições da Pesquisa.....	67
5.3 Sugestões e Recomendações de Estudos Futuros	67
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa	72
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista	74

1. INTRODUÇÃO

O atual ambiente competitivo dos negócios exige que as organizações mantenham-se produtivas e competitivas em relação ao mercado em que atuam e, ao mesmo tempo, que obtenham uma eficiência e uma eficácia gerencial crescentes, que possibilitem o alcance de níveis crescentes de desempenho de seus processos, de seus gestores, e de seus empregados.

Como resultado das exigências mercadológicas e gerenciais, as empresas precisam que seu quadro de pessoal não somente cumpra as suas obrigações diárias, mas que se comprometa com o trabalho e com as metas da organização, tome iniciativas, controle a qualidade, identifique pontos de melhoria nos processos internos e na gestão. Ou seja, atualmente é preciso que os empregados — e em especial os gestores e diretores — atuem de forma ativa e compromissada na promoção de melhorias e no alto desempenho da organização na qual atuam.

Neste contexto, ganha importância a habilidade da organização em identificar e gerenciar os aspectos do trabalho que impactam na percepção e atitude dos empregados no trabalho, sendo este um dos principais desafios da área de Recursos Humanos nas organizações contemporâneas (LEONARDO 2002).

Observa-se que cada fato, decisão ou ação que ocorre dentro de uma organização se torna objeto de um sistema de interpretação e sentimentos por parte dos empregados: de aprovação, de rejeição, de indiferença, ou mesmo de resistência, os quais podem conduzir as pessoas a atitudes de cooperação, de obediência às normas, de compromisso em relação às metas do trabalho, mas também, de oposição, ressentimento, de frustração, de isolamento, de conflito no trabalho, e até mesmo de desligamento da organização, entre outros, e, por isso, podem influenciar significativamente a motivação e a satisfação dos indivíduos com o trabalho que realizam, assim como com a relação que as pessoas mantêm com a organização (LEONARDO, 2002).

Entende-se, dessa forma, que os indivíduos nas organizações desenvolvem percepções, opiniões e atitudes sobre os diversos aspectos ou elementos presentes diariamente no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a motivação e satisfação são condições humanas que têm vital importância para a formação e manutenção de tais percepções, opiniões e atitudes em relação ao trabalho e em relação à organização. (BERGAMINI, 2006).

Reconhece-se, atualmente, que a organização deve buscar elevar a motivação de seus empregados, pois essa motivação é uma condição de base emocional das pessoas que, diante do contexto do trabalho, altera as percepções, as opiniões e as atitudes dos indivíduos, tornando-os mais ou menos satisfeitos com o trabalho, e com a relação que mantêm com a organização. Ou seja, a motivação é uma atitude mental provocada pela satisfação ou não satisfação das necessidades do indivíduo em relação à sua vida na organização (LEONARDO, 2002).

A satisfação elevada é acompanhada de uma atitude de interesse, compromisso, identificação, aceitação fácil, entusiasmo e impulso positivo em relação ao trabalho (LEONARDO, 2002).

Nesse sentido, as empresas deveriam buscar elevar o nível de satisfação de seus empregados, a fim de evitar problemas e dificuldades comportamentais no trabalho, assim como, a fim de manter os níveis de produtividade desejados, bem como evitar desligamentos indesejáveis de gestores e empregados valiosos.

Assim, a satisfação e o incentivo comportamental no trabalho devem ser buscados continuamente na organização, e podem ser obtidos de diferentes formas nas empresas, dependendo de como ela utiliza certas práticas de gerenciamento de pessoas pela área de Recursos Humanos (LEONARDO, 2002).

As empresas podem utilizar, desde práticas básicas que estabelecem regras e padrões de comportamento definidos pela empresa, que tendem a produzir apenas o

desempenho de nível mínimo aceitável, sem gerar qualquer boa vontade especial no indivíduo para que produza e permaneça na organização — como, por exemplo, definição e uso rígido de direitos e deveres no trabalho, punições por falta ou atrasos ao trabalho, pagamentos de salários sem bonificações ou premiações, uso exclusivo de benefícios obrigatórios por lei, etc. — até práticas que envolvam a satisfação instrumental, por meio de recompensas materiais ou simbólicas como premiações, bonificações, promoções na carreira, pagamento de participação nos lucros ou resultados, entre outras, capazes de incentivar o engajamento, o compromisso, e o desempenho no trabalho (LEONARDO, 2002).

No caso específico das práticas remuneratórias, estas representam, em uma perspectiva básica, um conjunto de retribuições pagas pela empresa aos empregados em contrapartida de um serviço ou atividade realizada por eles. Assim, a remuneração engloba as recompensas financeiras, e envolve desde o salário fixo, as gratificações, os benefícios, as comissões de venda, a participação nos lucros ou resultados, e outros ganhos remuneratórios advindos da relação trabalhista (PONTES, 2000).

Atualmente, a área de Recursos Humanos das organizações deve se capaz de utilizar e gerenciar adequadamente as remunerações por diversos motivos: a) precisam cumprir a legislação trabalhista e suas exigências a respeito da remuneração, evitando processos trabalhistas na justiça; b) precisam controlar os custos com folhas de pagamento, horas extras, benefícios, promoções, etc.; c) precisam estimular o desempenho dos indivíduos por meio de ganhos financeiros e premiações por resultados no trabalho; d) precisam satisfazer necessidades individuais relacionadas ao dinheiro, como *status*, segurança no emprego, crescimento profissional, etc., reduzindo a rotatividade de pessoal, melhorando a qualidade do trabalho e gerando compromisso de longo prazo com a empresa (PONTES, 2000).

Assim, as práticas remuneratórias têm um impacto significativo no nível de satisfação, motivação e compromisso do indivíduo com o trabalho, servindo de mecanismo de

reconhecimento e valorização do empregado na empresa, ao longo da vida profissional dos indivíduos.

Além das práticas remuneratórias diretas, as empresas podem utilizar as promoções de carreira como mecanismos de apoio remuneratório para o reconhecimento e a valorização do empregado por seu desempenho e dedicação à empresa, e constituem um importante instrumento para motivar e estimular a retenção e o desenvolvimento dos empregados da organização (DUTRA, 1996).

Assim, as promoções no trabalho asseguram que os empregados obtenham crescimento salarial e, ao mesmo tempo, tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional de longo prazo. Isso motiva os empregados, na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática), gera a permanência das pessoas na empresa, diminui a rotatividade de pessoal e a perda de capital humano e intelectual, além de atender às necessidades internas do preenchimento de vagas, que vão surgindo naturalmente, ao longo do tempo, em várias áreas da empresa (DUTRA, 1996).

Há de se considerar, ainda, que as organizações contemporâneas, diante das pressões competitivas, devem utilizar as suas práticas remuneratórias como elemento competitivo, na medida em que a remuneração pode servir como atrativo para a contratação de profissionais mais qualificados e mais experientes, assim como, pode servir como mecanismo de retenção de pessoal, especialmente de gerentes e executivos, geralmente muito disputados no mercado de trabalho (WOOD JR., 1999).

Dessa forma, em ambientes de negócio caracterizados por formas modernas de organização, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base na descrição de cargos e atividades (LAWLER III, 2000). A questão central está em transformar a visão tradicional da remuneração como custo para a empresa, em uma visão da remuneração como fator que aperfeiçoa e impulsiona o processo de melhoria e aumento da competitividade organizacional (LAWLER III, 2000).

Ao se considerar a categoria dos executivos das organizações, constata-se que são os profissionais que exercem atividades estratégicas para as empresas, e, por isso, os aspectos de motivação e satisfação são especialmente críticos em seu trabalho, e em sua relação com as organizações nas quais atuam.

Os executivos, em geral, são profissionais experientes e qualificados, que estão à frente de importantes processos de tomada de decisão e, por isso, possuem grande autonomia decisória, e flexibilidade de ação, para reagirem adequadamente, e em tempo hábil, à dinâmica, e às mudanças do mercado. Além disso, sua ação é orientada, principalmente, por metas de médio e longo prazos, que demandam um envolvimento duradouro e de alto compromisso, com a empresa (DAVEL & MELO, 2005).

Atuando em uma situação profissional de alta responsabilidade e risco, em virtude das decisões que tomam, os executivos, costumeiramente, recebem salários elevados, e contam com opções diversas de benefícios, premiações e comissões, que, tradicionalmente, afetam o seu nível de satisfação no trabalho, a sua retenção na carreira, como também afetam o seu impulso para o alcance de metas, e, conseqüentemente, impactam no desempenho e competitividade da empresa (DAVEL & MELO, 2005).

Por toda a relevância e dinâmica envolvendo o trabalho dos executivos, pode-se deduzir que se trata de uma categoria profissional muito sensível às condições de trabalho e aos incentivos e remuneração que recebem, tornando a questão da satisfação no trabalho especialmente importante para esses profissionais.

A partir do cenário apresentado acima, e, também, a partir da vivência do autor desse estudo, como profissional de uma grande organização multinacional, buscou-se compreender a percepção dos executivos dessa organização sobre as práticas remuneratórias adotadas, assim como, a relação de tais práticas com a satisfação desses profissionais no trabalho.

Portanto, a questão de pesquisa aqui colocada pode ser enunciada da seguinte forma: Qual é a percepção dos executivos de uma grande organização multinacional sobre o seu nível de satisfação com as práticas de remuneração adotadas na empresa?

Considerando a questão de pesquisa apresentado, esse estudo foi estruturado em capítulos sequenciais que abordaram os seguintes aspectos: introdução e objetivos — geral e específico —, justificativa e relevância, referencial teórico, metodologia, apresentação e análise dos dados, e conclusões — evidenciando, ainda, as limitações e contribuições desse estudo, assim como a indicação de estudos futuros para avançar a temática abordada.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo envolve compreender qual é a percepção dos executivos de uma grande organização multinacional sobre o seu nível de satisfação com as práticas de remuneração adotadas na empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais teorias sobre motivação e satisfação no trabalho, presentes na literatura especializada.
- b) Identificar os principais conceitos e práticas remuneratórias, presentes na literatura especializada.
- c) Identificar as principais práticas remuneratórias adotadas pela organização pesquisada.
- d) Identificar a percepção dos executivos participantes da pesquisa sobre o seu nível de satisfação com os aspectos remuneratórios adotados na organização pesquisada.

1.2. Justificativa e Relevância

Esse estudo se justifica, primeiramente, em função do número, relativamente reduzido, de pesquisas realizadas no Brasil sobre remuneração, e seus impactos no comportamento dos profissionais nas organizações, possibilitando avançar a temática do ponto de vista acadêmico.

Segundo, a temática abordada é relevante na medida em que permite discutir e melhorar as políticas e práticas de remuneração nas organizações, tornando a gestão de pessoas mais eficaz e eficiente nas empresas.

Terceiro, esse estudo poderá ser uma fonte de informação para estudos de satisfação no trabalho, com um olhar específico para os cargos executivos.

Quarto, esse estudo poderá contribuir para a elevação dos níveis de satisfação dos profissionais que atuam nas organizações, adicionando valorização, reconhecimento, retenção e qualidade de vida para as pessoas no ambiente de trabalho.

Finalmente, esse estudo poderá estimular futuros estudos voltados para o tema.

Portanto, o tema escolhido se justifica por apresentar relevância, do ponto de vista acadêmico, ao focar e buscar compreender as variáveis que envolvem a satisfação dos indivíduos no trabalho, assim como as práticas gerenciais remuneratórias adotadas por uma grande empresa multinacional na gestão, manutenção, motivação, e retenção e, conseqüentemente, no desempenho, na competitividade e produtividade dos seus profissionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão abordados três temas centrais: a remuneração e as suas diferentes formas, a motivação e as principais teorias sobre motivação no trabalho, e, finalmente, a satisfação no trabalho.

Após esse capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa.

2.1 A Remuneração e Suas Formas

A palavra remuneração indica a totalidade de ganhos do empregado, pagos direta ou indiretamente pelo empregador. O salário é um dos componentes da remuneração e indica os ganhos diretos pagos pelo empregador em troca da prestação do trabalho. Deste modo, remuneração é a soma do salário com outras vantagens concedidas ao empregado durante a vigência do contrato de trabalho, tais como horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, comissões, bônus dentre outras.

Para Nascimento (2001), a remuneração é composta de uma parte fixa e uma variável. A parte fixa pode ser considerada como remuneração funcional. Ou seja, aquela determinada pela função e ajustada de acordo com o mercado.

Por sua vez a remuneração variável depende do desempenho individual, da equipe e da empresa. De acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (1997), as empresas passaram a procurar novas soluções de remuneração, que pudessem se direcionar para novos valores, como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

Atualmente a remuneração variável vem sendo utilizada como um diferencial competitivo entre as organizações, visando favorecer as pessoas que contribuem de alguma forma para os resultados da empresa.

2.1.1 Remuneração Fixa

Segundo Martins (2008) a remuneração fixa é aquela modalidade de pagamento que pode ser definida em quantia certa e invariável, calculada em unidade de tempo sendo assim extremamente previsível e segura. Pode ser identificada pelo pagamento de um salário mensal fixo independente do desempenho ou *performance* do trabalhador.

A remuneração fixa é uma modalidade de remuneração baseada nos cargos e suas tarefas, e que, por isso, não leva em conta as diferenças individuais, valorizando apenas o tempo de trabalho do empregado, e não o seu desempenho no trabalho (PONTES, 2000).

A remuneração fixa é a maneira mais utilizada pelas organizações para recompensar os empregados (PONTES, 2000).

Geralmente a remuneração fixa está presente em organizações que utilizam sistemas tradicionais de remuneração baseados em descrições de cargo. Neste modelo, os cargos da organização estão dispostos por ordem de importância, de modo que a remuneração também é definida pelo grau de importância de cada cargo (PONTES, 2000).

A remuneração fixa tem como principais vantagens a possibilidade de padronização dos salários, a obtenção do equilíbrio interno das remunerações entre os cargos — o que gera um sentimento de justiça entre os empregados —, além de permitir uma base lógica e racional para a distribuição dos salários, e de facilitar o cálculo dos custos fixos da empresa (PONTES, 2000).

Segundo Pontes (2000) o uso tradicional da remuneração fixa promove dificuldades, tais como inibe a criatividade e a iniciativa dos empregados, reforça a orientação do trabalho para a obediência ao superior hierárquico, não tem orientação estratégica, não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, e, também, torna as

promoções excessivamente importantes para os empregados, pois é a única forma de elevarem os seus ganhos salariais.

De acordo com Lawler III (2000), em ambientes caracterizados por formas modernas de organização não faz sentido recompensar a contribuição individual apenas com base na descrição de cargos. Ou seja, devem-se considerar outros fatores como o desempenho, a expertise, a experiência, o tempo de casa, o alcance de metas, etc. Nesse sentido, um dos principais objetivos da remuneração é o de motivar as pessoas a alcançarem os objetivos estratégicos da organização, de modo que os incentivos devem estar associados ao cumprimento de metas relevantes para a empresa.

2.1.2 Remuneração Variável (RV)

Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam demonstrar capacidades que lhes permitem coordenar e motivar o comportamento de maneira sintonizada com o mercado e níveis de desempenho de produção que as diferenciem de seus competidores (REIS NETO, 2004).

Neste sentido, o modo como as empresas gerenciam seu pessoal constitui uma verdadeira fonte de vantagem competitiva. Quando se ajusta o sistema de remuneração simultaneamente à estratégia, à estrutura, aos demais processos e às pessoas de uma forma que todos esses elementos se integrem equilibradamente, há uma condição para a constituição de uma organização eficaz (REIS NETO, 2004).

Ganha relevância, portanto, o papel estratégico da remuneração variável no contexto das organizações modernas. Nas últimas décadas, o número de trabalhadores brasileiros que estão sendo inseridos na realidade destas práticas, notadamente através dos Planos de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) está aumentando (CARVALHO NETO, 2001).

Na busca de princípios e práticas de gestão que contemplem as novas exigências do mercado, os Planos de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) no Brasil vêm, paulatinamente, conquistando espaços, dada a crescente valorização de incentivos monetários para amenizar as condições precárias da nossa classe trabalhadora (BECKER, 1997).

2.1.3 Formas de Remuneração Variável

Existem, atualmente, na literatura especializada, várias alternativas para compor a remuneração variável, mas o objetivo de todas elas é sempre o mesmo: alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa na busca por suas metas de negócio.

Para alcançar os objetivos organizacionais, é necessário alinhar a remuneração às estratégias de cada organização. Sendo assim, as organizações podem remunerar seus empregados, de acordo com o desempenho, de diferentes formas.

Os tipos mais freqüentes de remuneração variável, apresentados na literatura especializada, serão mencionados a seguir.

2.1.3.1 Remuneração por Produção

Popularizada pela Administração Científica, é o tipo de remuneração em que o pagamento é proporcional ao número de peças produzidas.

Esse sistema foi largamente utilizado nas décadas de 1920 e 1930, podendo-se dizer assim que a partir dele começaram a surgir os diversos estudos sobre o uso da remuneração variável como instrumento de motivação e melhoria do desempenho nas organizações (REIS NETO, 2004).

2.1.3.2 Remuneração por Mérito

A ideia de aumentos por mérito envolve formas salariais e de gratificação em função do valor atribuído ao empregado, seja pelo crescente desempenho geral, ou pela crescente experiência na carreira. Essa forma de remuneração é largamente aceita por praticamente todas as pessoas e organizações (REIS NETO, 2004).

Tradicionalmente é incorporado ao salário, e assim permanece ao longo da carreira dos indivíduos na organização.

2.1.3.3 Participação nos Lucros

A participação nos lucros tem como base a divisão entre os empregados dos valores resultantes do desempenho global da empresa em um período de tempo (WOOD JR., 1999).

A participação nos lucros é utilizada quando a organização define uma meta financeira, especificamente, um certo valor ou percentual de lucro financeiro auferido pela empresa ao final de um período de tempo, geralmente, o ano civil (WOOD JR., 1999).

A participação nos lucros difere da remuneração por resultados nos seguintes aspectos: a) não costuma utilizar fórmulas de cálculo, ligando indicadores e resultados a prêmios ou ganhos de salários; b) estabelece-se um percentual que determina a divisão de lucros após terem, estes, atingido certo nível.

Ou seja, na participação nos lucros separa-se um percentual do lucro obtido pela empresa, e o divide entre os empregados (WOOD JR., 1999).

A participação nos lucros é uma medida de desempenho global muito relevante, que exige a união de todos os indivíduos em busca de uma meta única e coletiva (CARVALHO NETO, 2001).

2.1.3.4 Remuneração por Resultados

A remuneração por resultados oferece valores correspondentes ao alcance total ou parcial de metas e objetivos previamente negociados entre a empresa e os empregados (WOOD JR., 1999).

A remuneração por resultados costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa, além do que, estabelece-se, também de comum acordo, uma forma para traduzir os resultados alcançados em prêmios para indivíduos, equipes ou departamentos. Ou seja, define-se alguma fórmula de cálculo para se equacionar a proporção de resultados produzidos com a proporção de ganhos obtidos pelos empregados (WOOD JR., 1999).

A remuneração por resultados indica um programa estabelecido sobre metas baseadas em resultados específicos. O grande desafio de um programa dessa natureza é encontrar os indicadores adequados para medir o desempenho (CARVALHO NETO, 2001).

Diferente da participação nos lucros, a remuneração por resultados permite a possibilidade de premiar pessoas pelo alcance de metas individuais ou coletivas do próprio departamento em que atuam (CARVALHO NETO, 2001).

2.1.3.5 Participação nos Lucros ou nos Resultados (PLR)

Para amenizar as desvantagens de cada abordagem mencionada anteriormente, muitas empresas adotaram o sistema misto. Nesse caso, o pagamento ao empregado ocorre em função de uma combinação entre as metas para lucros e para resultados individuais e coletivos, ponderados segundo um critério pré-estabelecido (CARVALHO NETO, 2001).

Este sistema permite um senso de atenção amplo para fatores adicionais que podem afetar os lucros e que vão além das metas de área de atuação de cada empregado individualmente.

No Brasil a participação nos lucros não é um assunto novo, pois a Constituição Federal, nas versões de 1946, 1967 e 1988, já previam a participação dos empregados nos lucros das empresas. Entretanto, o contexto empresarial e de negócios no Brasil, até o ano de 1990 não estimulou o uso dessa forma de remuneração.

Com a reabertura econômica do país no governo Collor de Melo, a partir de 1990, o contexto de negócios se tornou mais competitivo e exigente, estimulando a retomada da ideia de participação nos lucros como forma de alavancar o desempenho das pessoas e das organizações (WOOD JR., 1999).

Somente no final do mandato do ex-presidente Itamar Franco o assunto foi regulamentado, pela Medida Provisória 794, que vinha sendo sistematicamente reeditada. E, após seis anos de reedições mensais da MP 794, o Congresso Nacional, finalmente, decidiu torná-la lei: a Lei nº 10.101, que foi publicada no dia 19 de dezembro de 2000 (BRASIL, 2000).

Entre os principais mandamentos da Lei nº 10.101 estão: a) obrigação que a PLR seja negociada entre a empresa e seus empregados, por meio de comissão formada por representantes da empresa, dos empregados e um representante do sindicato; b) o instrumento do acordo deverá ter regras claras e objetivas, assim como deverá ser arquivado na entidade sindical dos trabalhadores; c) a remuneração da PLR deve ser paga separadamente da remuneração habitual (fixa); d) sobre os valores pagos a título de PLR não incidirão encargos trabalhistas, não se lhe aplicando o princípio da habitualidade. Entretanto, incidirá o imposto de renda; e) para efeito de apuração do lucro real, a pessoa jurídica poderá deduzir, como despesa operacional, as participações dos empregados nos lucros ou resultados; f) podem ser utilizados como indicadores de desempenho a lucratividade da empresa, índices de produtividade,

índices de qualidade, ou outros programas de metas, pactuados previamente entre patrões e empregados; g) o pagamento da PLR deverá ser anual e único, ou ocorrer, no máximo, uma vez no semestre civil; h) a PLR só será paga nas condições em que há lucro na empresa, ou quando o resultado esperado foi verificado; caso contrário, se há prejuízo, ou se o resultado e a meta acordados não foram alcançados, a empresa não é obrigada a pagar a PLR; i) mesmo existindo lucro, metas e provisionamento do pagamento de PLR, as empresas não são obrigadas a pagá-la, exceto quando existe acordo assinado regulando o pagamento. Isso ocorre porque não foi criada uma lei complementar para regular a fiscalização e as punições para as empresas que descumprirem a Lei 10.101 (BRASIL, 2000).

No dia 20 de junho de 2013 foi promulgada a Lei 12.832, que propôs ajustes na Lei 10.101, principalmente, em relação ao imposto de renda, e ao pagamento de antecipação de participação a, no máximo, duas vezes no ano civil, e em periodicidade inferior a um trimestre civil (BRASIL, 2013).

2.1.3.6 Remuneração por Habilidade ou por Competência

Este tipo de remuneração é utilizado quando certas habilidades psicomotoras e competências intelectuais são consideradas estratégicas ou necessárias diante de determinada realidade ou contexto da organização (WOOD JR., 1999).

A remuneração por habilidades ou por competências é determinada pela formação e capacitação dos empregados, de forma que os indivíduos ganham proporcionalmente à comprovação de maiores habilidades ou competências no trabalho (WOOD JR., 1999).

Para Wood Jr. (1999) o tipo de trabalho tratado pela remuneração por habilidade é o trabalho operacional, caracterizado pela reprodutibilidade, variedade controlada e previsibilidade. Por sua vez o tipo de trabalho tratado pela remuneração por competências é o trabalho de profissionais e executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade.

Para ambos os casos, pode-se incorporar um aumento ao salário base ou o pagamento de um bônus único ou temporário, na medida em que a habilidade ou a competência ganhe ou perca importância para a organização.

2.1.3.7 Participação Acionária

É o tipo de remuneração, no qual se utiliza a distribuição de ações como forma de recompensa, normalmente visando à retenção de pessoas em longo prazo (WOOD JR., 1999).

Na participação acionária ocorre o recebimento gradual, por parte do empregado, de ações da empresa na qual trabalha, ou o direito a certas quantidades de ações, que só poderão ser negociadas após um longo prazo de trabalho na empresa (WOOD JR., 1999).

O objetivo deve ser fazer com que as pessoas passem a pensar mais no futuro da organização (REIS NETO, 2004).

Um programa de participação acionária busca criar, entre os empregados, um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados de longo prazo, na medida em que, sendo o empregado possuidor de ações, ele tenderá a ter mais interesse pelos resultados da empresa, por sua gestão e por seu futuro, fortalecendo seu senso de identidade com a empresa. É uma forma complexa e sofisticada de remuneração, que não implica em desembolso de caixa para a empresa e, se bem projetada, pode gerar para a empresa e seus empregados grandes benefícios em longo prazo.

2.1.3.8 Remuneração Segundo a Antiguidade

Algumas organizações utilizam o sistema de remuneração segundo a antiguidade, ou “tempo de casa”, com o objetivo de reter as pessoas, valorizar a dedicação e prestigiar o acúmulo de experiência ao longo dos anos trabalhados (REIS NETO, 2004).

Assim, são agregados, aos salários dos empregados, bonificações obtidas em certos intervalos de tempo, como os quinquênios, obtidos pelo empregado a cada cinco anos de trabalho (WOOD JR., 1999).

Além disso, a remuneração segundo a antiguidade pode ocorrer na forma de promoções de carreira, segundo critérios de tempo, maturidade, ou expertise ao longo do tempo na empresa (WOOD JR., 1999).

2.1.3.9 Formas Especiais de Recompensa

Algumas organizações oferecem outras formas de remuneração para premiar desempenhos excepcionais incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de remuneração e reconhecimento, com o objetivo de reforçar os esforços dos empregados para o atendimento de objetivos da empresa, gerando reconhecimento, valorização e satisfação no trabalho, tais como viagens, eletrodomésticos, tickets e cartões de compra para usos diversos, etc. (WOOD JR., 1999).

Cabe notar que aqui se encontram as recompensas estritamente não-financeiras, que envolvem retribuições simbólicas ou sociais para os empregados. São utilizadas formas como agradecimento público, elogios, certificado ou carta de reconhecimento pelo bom desempenho, festa de comemoração, foto do “funcionário do mês”, dia de folga como premiação, estabilidade no emprego, etc. (WOOD JR., 1999).

As recompensas não-financeiras ocorrem em duas categorias: formal e informal.

As premiações formais envolvem programas planejados e estruturados que são tipicamente repetidos e continuam por anos, como troféus, “Funcionário do Mês”, prêmios por tempo de serviço, festas de natal na empresa, etc. (WOOD JR., 1999).

Já as premiações informais envolvem as maneiras mais imediatas e espontâneas de expressar agradecimentos sinceros e reconhecimento pela realização de um bom

trabalho, no dia-a-dia, como agradecimentos, elogios, aplauso da equipe, etc. (WOOD JR., 1999).

De forma geral, o grau de importância de cada recompensa — financeira ou não-financeira — varia de acordo com o indivíduo, o seu mérito no trabalho, e os valores culturais da organização (WOOD JR., 1999).

2.1.4 Aspectos Legais sobre a Remuneração

As principais normas legislativas brasileiras que dizem respeito ao Direito do Trabalho são referenciadas na Constituição Federal, promulgada em 05 de outubro de 1988, e na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criada por meio do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

A Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988) define os direitos e as garantias fundamentais enquanto a CLT foi criada para reunir a legislação trabalhista existente no país, buscando a proteção dos direitos dos trabalhadores. Seu principal objetivo é a regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho. Desde a data de sua promulgação, ela sofreu várias alterações.

No cenário atual em que as empresas precisam fazer transformações rápidas e significativas em seu planejamento estratégico e modelos de negócio, são necessárias cada vez mais mudanças para migrar de um modelo de remuneração funcional para o modelo de remuneração variável com foco no indivíduo (CARDOSO, 2006).

Para Theotônio, Neto e Lopes (2013) a legislação brasileira sobre remuneração variável é recente e não consegue acompanhar o ritmo acelerado das mudanças que ocorrem nas organizações. Como consequência desta defasagem surge à falta de orientação aos empregadores e conflitos trabalhistas com os empregados.

A Participação nos Lucros ou nos Resultados (PLR), por exemplo, deve ser negociada entre a empresa e seus empregados, seja por uma comissão mista escolhida pelas partes, por convenção ou acordo coletivo.

A legislação não diferencia participação nos lucros e nos resultados e não define padrão em relação ao valor a ser pago e às regras de distribuição desse valor. A PLR está respaldada pela Lei nº 10.101, de 19 de dezembro 2000, que apresenta as diretrizes para disciplinar os instrumentos de negociação entre empregador e empregado, de forma a estabelecer procedimentos que serão adotados por ambas as partes. A sua aplicação deve ser determinada criteriosamente entre empregador e empregado, além de contar com a participação do sindicato como mediador (BRASIL, 2000).

Sem o devido acordo prévio entre as partes, o pagamento passa a fazer parte da remuneração do empregado e descaracteriza a PLR. Portanto, para cumprimento da legislação vigente, é necessário estabelecer regras claras e objetivas, programas de metas, resultados e prazos, índices de produtividade, qualidade e lucratividade da empresa, periodicidade da distribuição da participação e período de vigência e prazos para revisão do acordo (BRASIL, 2000).

Por sua vez, a remuneração por habilidade ou por competência tem como objetivo remunerar os profissionais por suas características pessoais e alinhar as capacidades dos colaboradores com as estratégias da organização.

De acordo com Theotônio, Reis Neto e Lopes (2013) não há legislação sobre a remuneração por habilidade ou por competência. Portanto, a aplicação dessa ferramenta apresenta um desafio para as organizações que desejam utilizá-la, pois é necessário adaptá-la às necessidades de cada organização e, ao mesmo tempo, lidar com a possibilidade de eventuais processos trabalhistas sem o respectivo respaldo legal.

Em relação à participação acionária não há legislação específica no Brasil. A Lei 6.404/76, em seu Artigo 168, § 3º prevê apenas que as empresas classificadas como Sociedade Anônima podem conceder a opção de compra de ações, desde que essa opção conste em plano aprovado pela assembleia-geral e esteja dentro do limite de capital autorizado (BRASIL, 1976).

Em 2005, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) emitiu o ofício-circular CVM/SNC/SEP/Nº 1/2005 que aborda brevemente o tema, mas não obriga as empresas a reconhecerem contabilmente as despesas referentes à concessão de ações como forma de remunerar os empregados (BRASIL, 2005).

Para Theotônio, Reis Neto e Lopes (2013) a legislação brasileira não acompanha as mudanças que ocorrem no mercado, deixando lacunas que limitam o trabalho dos gestores, comprometendo deste modo as relações trabalhistas. É necessário que a legislação brasileira avance com maior rapidez e precisão, buscando a uniformidade na interpretação de conceitos, facilitando a sua aplicação, para permitir um cenário de maior estabilidade e segurança para os empregados e empregadores.

2.2 Teorias Motivacionais

Nessa seção serão apresentadas algumas teorias motivacionais relacionadas ao comportamento no trabalho.

2.2.1 Teoria Clássica

De acordo com a teoria clássica — que considera um conjunto de teorias específicas que consideram que o homem age racionalmente e toma as decisões que lhe permitam maximizar a recompensa financeira. Esta teoria é comprovada por diversos estudos que se foram realizados ao longo dos anos, no entanto não pode ser considerada como importância única na satisfação no trabalho. Desta derivam outras teorias defendidas por autores que abordaram diferentes perspectivas.

2.2.1.1 Teoria das Necessidades

A teoria das necessidades de Abraham Maslow (1943) tem como fundamento um conjunto de necessidades que influenciam o comportamento do indivíduo na busca da satisfação.

De acordo com Maslow (1943) as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia, de modo que uma necessidade é substituída pela próxima, na medida em que ela começa a ser satisfeita.

As necessidades fisiológicas representam as necessidades básicas para a sobrevivência do ser humano, tais como fadiga, fome, sede, moradia, vestuário e conforto. Estas necessidades são inerentes ao indivíduo, podendo variar entre cada em qualidade e quantidade, mas nenhum sobrevive sem satisfazê-las. No contexto das organizações muitas vezes está relacionada a salários adequados e boas condições de trabalho.

As necessidades de segurança envolvem as necessidades de estabilidade, segurança e proteção que cada indivíduo precisa para se sentir bem. No contexto do trabalho significa segurança física contra possíveis acidentes, um emprego estável, proteção social, assistência médica e cuidados com a saúde. Também pode ser entendida como as condições para permanência no trabalho.

As necessidades sociais relacionam-se à integração ou interação com a sociedade, amizade, relacionamento pessoal e relações afetivas com outras pessoas de um modo geral. No contexto do trabalho significa o sentimento de pertencimento ao grupo, bom relacionamento com os colegas, lideranças e demais integrantes da organização. Assim são satisfeitas estas necessidades e problemas comportamentais são evitados.

As necessidades de estima dizem respeito à autonomia, competência, prestígio, confiança e reconhecimento. No ambiente de trabalho são alcançadas pela atenção, reconhecimento, apreciação e status profissional.

As necessidades de autorrealização se encontram as necessidades de justiça, honestidade, desenvolvimento pessoal e consequente realização de potencial. No contexto do trabalho significa espaço para criatividade e liberdade para tomar decisões.

Assim, na visão de Maslow (1943), a necessidade fisiológica é a mais básica e essencial sendo, portanto, a mais forte, enquanto a necessidade de autorrealização é a mais fraca na hierarquia. Ou seja, a privação das necessidades superiores não produz uma resposta de emergência, diferente do que acontece com a privação das necessidades mais inferiores da hierarquia.

2.2.1.2 Teoria X e Y

A teoria X e Y, criada por McGregor (1960), descreve duas abordagens opostas na gestão de recursos humanos.

A teoria X define que o trabalhador é pouco dado ao trabalho, para ele é suficiente o mínimo e não vai mais além, evita responsabilidades e não é proativo nem criativo. Por isto, são necessárias atitudes de controle e punição.

Por sua vez a teoria Y defende um ambiente e atitudes da organização que fomentam o desenvolvimento do trabalhador, enfatizando o seu potencial e recompensando-o, permitindo-lhe tirar prazer da sua atividade laboral, dando-lhe estímulo ao seu autodesenvolvimento e promovendo o seu desejo de progressão e promoção na carreira.

Em suma, McGregor refere que a organização que opta pela teoria Y vai ter trabalhadores muito mais motivados e produtivos do que uma organização que opte pela teoria X, gerando, assim, muito mais valor acrescentado para a organização.

2.2.1.3 Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg (1966) desenvolveu sua teoria dos dois fatores analisando e identificando basicamente dois fatores que geravam satisfação e insatisfação no trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos referem-se às condições do indivíduo no trabalho. Dizem respeito às condições físicas e ambientais, segurança, salários e benefícios, relacionamento com colegas e subordinados, regulamentos internos, supervisão, oportunidades de ascensão e status. Estes fatores, tradicionalmente utilizados para motivar as pessoas são considerados limitados (ROBBINS, 2005).

O papel dos fatores higiênicos é unicamente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível; estão ligados ao ambiente periférico e extrínseco ao indivíduo. Envolvem aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não estimulam os empregados a crescerem e se desenvolverem (ROBBINS, 2005).

Já os fatores motivacionais relacionam-se ao conteúdo do cargo e às características do trabalho. São estes que produzem um efeito duradouro na satisfação, aumentando inclusive a produtividade. Estes fatores dizem respeito ao sentimento de realização, crescimento e reconhecimento profissional através de atividades que oferecem desafio e significado ao indivíduo (ROBBINS, 2005).

Os fatores motivacionais envolvem aqueles relacionados à busca de um máximo de satisfação individual. Esses fatores estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve, e envolvem aspectos e atividades relacionados ao cargo

do empregado, que efetivamente encorajam o seu desenvolvimento no trabalho (ROBBINS, 2005).

Ao caracterizar a diferença entre esses dois tipos de fatores, Herzberg demonstrou que não basta oferecer prêmios materiais (fatores de higiene), como o dinheiro e os benefícios, para ter pessoas motivadas dentro das organizações (BOWDITCH & BUONO, 2002).

Herzberg recebeu o crédito por ter oferecido uma nova forma de se pensar sobre a motivação nos cargos dos trabalhadores (BOWDITCH & BUONO, 2002).

2.2.1.4 Teoria da Equidade

A teoria da equidade foi apresentada por Adams (1963), e traz o conceito de que a percepção de justiça do indivíduo influencia a sua motivação e a sua satisfação no trabalho.

Adams (1963) define compensação como salário, prêmios e status e a contribuição como a quantidade de trabalho, nível de formação e a qualificação. Deste modo, caso o indivíduo perceba que existe desigualdade entre as suas compensações comparada às suas contribuições isto poderá ser interpretado como injustiça, sendo este um fator de insatisfação.

Do mesmo modo, segundo Adams (1963), resultará em insatisfação a desigualdade percebida entre as suas compensações e contribuições, quando comparadas com outros indivíduos da mesma posição.

Entende-se que um trabalhador tem como expectativa a igualdade de tratamento comparativamente com outros na sua posição, resultando esta equidade em um fator de motivação e satisfação no trabalho.

2.2.1.5 Teoria das Expectativas

Esta teoria desenvolvida por Victor Vroom (1964) caracteriza a satisfação no trabalho como uma crença que as pessoas têm sobre a probabilidade de que o esforço leva ao desempenho (expectativa), a probabilidade de que o desempenho conduzirá a uma recompensa (instrumentação) e o pelo valor recebido de recompensa (valência). Com base nisto, Vroom (1964) criou uma fórmula para sintetizar a sua teoria. Motivação é a expectativa multiplicada pela instrumentação multiplicada pela valência.

Sendo assim, se uma das variáveis se aproximar de zero a probabilidade de desempenho também se aproximará de zero, pois não haverá motivação. Por sua vez se todas as variáveis apresentarem valores elevados o resultado será uma motivação e satisfação elevada.

2.2.1.6 Teoria da Necessidade de Realização

A teoria da necessidade de realização foi desenvolvida por McClelland, em 1975, que buscou explicar a motivação dos indivíduos em seu trabalho, a partir da satisfação de suas necessidades (BOWDITCH & BUONO, 2002).

McClelland identificou três necessidades humanas que são adquiridas socialmente: a) realização; b) afiliação; c) poder (BOWDITCH & BUONO, 2002).

Segundo McClelland, cada indivíduo apresenta níveis diferentes destas necessidades, mas uma delas sempre predomina, denotando um padrão de motivação para o indivíduo.

Assim, a forma de atuação de um indivíduo no trabalho será determinada pelo quanto o indivíduo é forte ou fraco em cada um desses três tipos de necessidades.

Pessoas motivadas por realização são orientadas para tarefas, procuram continuamente a excelência, apreciam desafios significativos e satisfazem-se ao completá-los, determinam metas realistas e monitoram seu progresso em direção a elas.

Pessoas motivadas por afiliação desejam estabelecer e desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos, cultivam a cordialidade e afeto em suas relações, estimam o trabalho em equipe mais do que o individual.

Pessoas motivadas pelo poder apreciam exercer influência sobre as decisões e comportamentos dos outros, fazendo com que as pessoas atuem de uma maneira diferente do convencional, utilizando-se da dominação (poder institucional) ou do carisma (poder pessoal). Gostam de competir e vencer e de estar no controle das situações.

Pessoas com necessidades diferentes são motivadas de forma diferenciada, e, por isso cabe ao empreendedor e gestor canalizar cada integrante de acordo com o seu perfil (ROBBINS, 2005).

Na alta necessidade de realização as pessoas devem receber projetos desafiadores com metas alcançáveis. Eles gostam de receber *feedback* frequente. Enquanto o dinheiro não é um motivador tão importante, é um apenas uma forma eficaz de *feedback* (ROBBINS, 2005).

Na alta necessidade de afiliação os indivíduos tendem a executar melhores suas funções em um ambiente cooperativo (ROBBINS, 2005).

Na alta necessidade de poder os indivíduos devem ter a oportunidade de liderar e influenciar outras pessoas, e, com preferência por situações competitivas (ROBBINS, 2005).

2.2.1.7 Teoria da Adaptação ao Trabalho

A teoria de adaptação ao trabalho baseia-se na interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho (DAWIS & LOFQUIST, 1984).

De acordo com os autores Dawis e Lofquist (1984) os indivíduos estabelecem uma correspondência com o ambiente de trabalho, num processo contínuo e dinâmico, com o objetivo de se adaptarem ao trabalho através basicamente duas correspondências. A que se caracteriza pelo grau de correspondência entre atributos individuais (capacidades e competências) e as exigências da função e a que se caracteriza pelo grau de correspondência entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores individuais.

De acordo com os mesmos autores, a teoria desenvolvida identifica que a satisfação no trabalho depende da relação entre as necessidades individuais e o sistema de recompensas, implicando a relação entre as competências individuais e as competências requeridas.

As relações entre a satisfação no trabalho e as necessidades reforçadas são mediadas pelos resultados satisfatórios, sendo que níveis inadequados da satisfação, ou de resultados satisfatórios, podem contribuir para a saída do indivíduo da organização.

2.3 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é um tema em constante evolução e sobre qual não se limitam as fontes de conhecimento. Inicialmente a procura por compreender os sentimentos dos trabalhadores foi marcada pela aproximação entre satisfação e motivação.

Para Locke (1976) satisfação no trabalho é um estado emocional agradável ou positivo que resulta do prazer inerente às atividades profissionais. Ainda de acordo com Locke (1976) os elementos associados a satisfação no trabalho estão relacionados ao próprio

trabalho e seu conteúdo, possibilidades de promoção, reconhecimento, condições, ambiente, relações com colegas e subordinados, características da supervisão e gerenciamento e políticas e competências da empresa.

A noção de que satisfação no trabalho era um componente da motivação foi defendida por diversos pesquisadores. Com o tempo a satisfação passou a ser entendida como uma atitude. No entanto, não existe uma definição única sobre satisfação, sendo possível encontrar ideias comuns que nos levam a concluir que a satisfação no trabalho está implícita às atitudes e comportamentos, sentimentos e emoções que cada indivíduo possui num determinado momento.

Ou seja, a satisfação no trabalho não é algo constante e imutável. Existem diversos fatores que contribuem para esta variação no nível de satisfação. De um modo geral pode-se dizer que investigar a satisfação no trabalho significa avaliar o quanto os retornos ofertados pela organização em forma de salários, promoção, convivência com colegas, lideranças e realização de tarefas, propiciam ao empregado sentimentos gratificantes e prazerosos.

De forma geral, acredita-se que certos comportamentos importantes no trabalho sejam resultado da satisfação ou da insatisfação no trabalho (ROBBINS, 2005).

As consequências da satisfação no trabalho têm sido apontadas como de suma importância, seja para as organizações, em termos de suas potenciais implicações sobre a eficiência, produtividade, qualidade das relações de trabalho, níveis de absenteísmo e comprometimento organizacional, seja em termos de seus possíveis impactos sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde, o bem-estar, e o desempenho dos indivíduos no trabalho, influenciando

significativamente nas relações entre o indivíduo e a organização (MARQUEZE & MORENO, 2005).

Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador é descobrir o procedimento adotado com relação a ele, para que ele melhore o seu bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, o seu desempenho profissional.

Assim, o interesse da Administração está na busca por avaliar o impacto da satisfação com o trabalho sobre aspectos do trabalho dos indivíduos, como a sua produtividade, o seu nível de absenteísmo, o seu nível de compromisso, e, a sua taxa de rotatividade (MARQUEZE & MORENO, 2005).

2.3.1 Conceitos Relacionados à Satisfação

Com relação à satisfação com o trabalho, Robbins (2005) afirma que esta pode ser entendida como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza, trabalho este que apresenta certa complexidade, pois requer a convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho, remuneração, etc. geralmente abaixo do ideal. Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos.

A expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

A satisfação, no entanto, não depende apenas da recompensa realmente recebida, mas também da maneira como o indivíduo julga que a organização deveria recompensá-lo por um dado desempenho (HERSEY & BLANCHARD, 1987).

Para outros autores a satisfação é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho.

Dessa forma a satisfação envolve um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados veem seu trabalho; é um sentimento relativo de prazer ou dor que difere de raciocínios, objetivos e de intenções comportamentais (DAVIS & NEWSTROM, 2002).

Já em outra concepção, satisfação é uma atitude, ou resposta emocional, as tarefas de trabalho assim como as condições físicas e sociais do local de trabalho (SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN, 1999).

Quando os funcionários estão insatisfeitos eles podem expressar tal insatisfação de diversas maneiras. Podem reclamar, tornar-se insubordinados, furtar algo da empresa, fugirem de suas responsabilidades de trabalho, atuarem de forma negligente, reduzirem o seu compromisso com as tarefas e com a empresa, faltarem ou atrasarem-se para o trabalho, mostrar-se desinteressados e passivos, descumprirem as normas de trabalho, e, até mesmo, podem deixar a empresa (ROBBINS, 2005).

Quando os dados relativos à satisfação e à produtividade são coletados para a organização como um todo, e não no nível puramente individual, constata-se que as organizações com empregados mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com empregados menos satisfeitos (ROBBINS, 2005).

A satisfação parece estar negativamente relacionada com a rotatividade de pessoal (ROBBINS, 2005).

Segundo Robbins (2005) a evidência indica que o nível de satisfação é menos importante para a previsão de rotatividade de trabalhadores com desempenho superior. Isso ocorre porque as organizações geralmente fazem maiores esforços para manter esses empregados, oferecendo a eles aumentos de salário, elogios, reconhecimento,

mais oportunidades de promoções e assim por diante. Com os funcionários de pior desempenho poucos esforços são feitos para mantê-los.

Percebe-se que o conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ainda ser definido como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo (HERSEY & BLANCHARD, 1987).

Uma das primeiras teorias que fundamentaram o aspecto da satisfação no trabalho foi a “teoria dos dois fatores” de Frederick Herzberg, já apresentada anteriormente nesse estudo (BOWDITCH & BUONO, 2002).

A teoria de Herzberg foi baseada em estudos sobre as necessidades humanas de Maslow. Sua pesquisa foi realizada a partir da análise das descrições das pessoas sobre o que desejavam obter de seu trabalho, com destaque para o que lhes faziam bem ou mal nesse contexto (BOWDITCH & BUONO, 2002).

Herzberg percebeu que existiam dois tipos de fatores que influenciavam o comportamento humano nas organizações, os chamados fatores higiênicos, ou extrínsecos, que abrangem variáveis como relações interpessoais, condições de trabalho, status, dinheiro, e, de outra parte, os chamados fatores motivacionais, ou intrínsecos que envolvem maior responsabilidade, realização, trabalho desafiante que propiciam a motivação humana (BOWDITCH & BUONO, 2002).

Antes da teoria de Herzberg, a satisfação no trabalho era geralmente vista como um conceito adimensional: a satisfação num extremo de um contínuo, e a insatisfação no outro (BOWDITCH & BUONO, 2002).

Outra abordagem relevante ao estudo da satisfação foi proposta por Cavanagh (1992).

Esse autor buscou identificar fatores que poderiam determinar a satisfação no trabalho. Dessa forma, identificou, a partir da revisão de literatura especializada, alguns aspectos

relacionados à satisfação — e à insatisfação — no trabalho: a idade, o sexo, a inteligência, o nível educacional, a experiência, o nível hierárquico, o status profissional, a autonomia no trabalho, a repetição imposta, a tarefa executada, a remuneração, o resultado do trabalho, assim como as diferenças relacionadas à personalidade dos indivíduos, à situação de trabalho, e aos valores atribuídos ao trabalho.

Além do mais, Cavanagh (1992, p. 707) realizou um estudo com 221 enfermeiras chefes de um hospital, apresentando, como resultado, um modelo teórico envolvendo as variáveis relacionadas à satisfação no trabalho, no qual o autor detectou a existência de associações positivas e negativas dos fatores com a satisfação, conforme pode ser visto na Figura 1, abaixo.

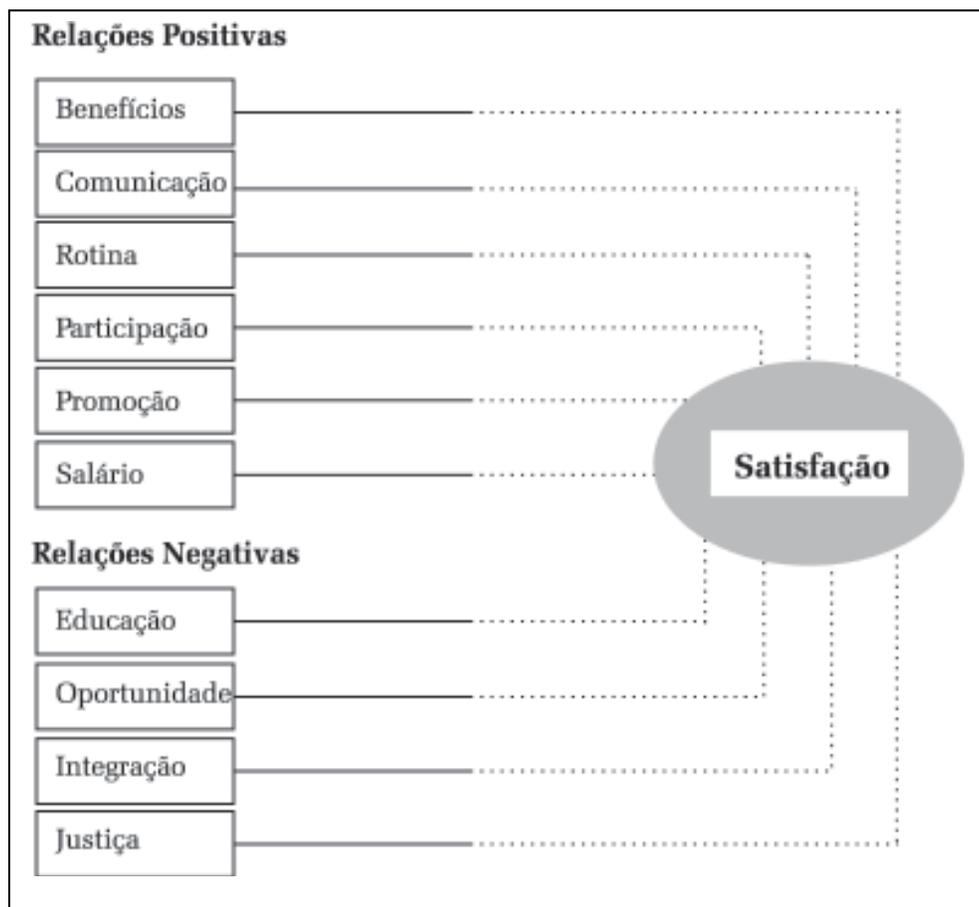


Figura 1 - Modelo Teórico entre Variáveis Seleccionadas e Satisfação no Trabalho

Fonte: Adaptado de Cavanagh (1992, p. 707)

Em outra perspectiva, Siqueira *et al.* (2008) propõem que as dimensões que conseguiram se manter ao longo de anos de estudo, para explicar a satisfação no trabalho, envolveriam aspectos como: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho. Cada uma dessas cinco dimensões compreende um foco, uma fonte ou origem de tais experiências prazerosas.

Percebe-se, ao final, que não há um único fator determinante para a satisfação. Na verdade, estes dependem do ambiente e das condições de trabalho, bem como da percepção individual do próprio trabalhador sobre diversas dimensões relacionadas ao seu ambiente de trabalho.

Constata-se, portanto, que altos níveis de satisfação no trabalho não asseguram altos níveis de desempenho, entretanto, baixos níveis de satisfação conduzem as pessoas a boicotar e render menos no trabalho. Ou seja, os empregados mais satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas aqueles insatisfeitos tendem a reduzir seu esforço para atuar com qualidade, não atingem metas e deixam a organização.

Compreende-se, também, que a constante evolução das empresas e a velocidade com que as mudanças ocorrem exigem cada vez mais das organizações estratégias inovadoras. Neste contexto, o sucesso passa pela qualificação de empregados e pelo seu comprometimento em alcançar as metas e objetivos da organização em que atuam. Deste modo, a remuneração ganha importância, não somente para incentivar o quadro de empregados, mas também para atrair e reter talentos profissionais a procura de oportunidades relacionadas ao seu próprio desempenho e capacidade.

Por sua vez, satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e difícil de mensurar, pois se trata de uma dimensão subjetiva, que varia de pessoa para pessoa.

Finalmente, constata-se, que a teoria afirma que diferentes indivíduos, diante de situações idênticas, reagem e valorizam aspectos diferentes, de modo que não existe

uma definição única sobre os aspectos relacionados à satisfação no trabalho. Ideias comuns nos levam a perceber que a satisfação no trabalho está relacionada às atitudes e comportamentos, sentimentos e emoções que cada indivíduo possui num determinado momento (FRASER, 1983).

3. METODOLOGIA

Aqui são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa pode ser entendida como uma pesquisa descritiva de campo, conforme classificação de Marconi e Lakatos (2003), pois tem como propósito primordial descrever as características do fenômeno estudado e estabelecer relações entre as variáveis apresentadas.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, uma vez que a prioridade será a investigação em profundidade sobre a percepção dos entrevistados e a identificação dos valores relacionados ao problema proposto (MARCONI & LAKATOS, 2003).

Quanto ao procedimento, a pesquisa é classificada como um estudo de caso, pois consiste em um estudo detalhado de uma empresa multinacional de grande porte (MARCONI & LAKATOS, 2003).

3.2 População e amostra de pesquisa

A organização pesquisada, sendo uma multinacional, possui unidades em vários países, totalizando 2.150 empregados ao redor do mundo. No Brasil a empresa possui unidades em todos os estados do país.

Em sua unidade de Contagem a organização possui um total de 251 empregados, sendo 54 executivos, 21 assessores, 44 analistas, 27 assistentes, 17 técnicos, 76 operadores e 12 conferentes.

Os sujeitos da pesquisa foram 54 profissionais, atuando em cargos executivos da mesma organização.

Tais profissionais foram selecionados de forma intencional, ou seja, não probabilística.

Para este trabalho era necessário que o participante exercesse cargos executivos na organização.

Para atingir o propósito da pesquisa todos os 54 (cinquenta e quatro) executivos da empresa foram convidados a participar do estudo.

Para efeito de esclarecimento, este estudo trata cargos executivos como aqueles que possuem funções de liderança, importância estratégica para a empresa, e alto grau de engajamento com os objetivos sociais, financeiros e econômicos da organização. Deste modo foram considerados na pesquisa apenas os cargos de Coordenador, Gerente, Diretor e Presidente.

3.3. Instrumentos de coleta de dados

Como instrumentos de coleta de dados da pesquisa foi utilizado, primeiramente, um questionário estruturado, tipo *survey*, composto de 11 questões objetivas, mensuradas por meio de escala Likert, com cinco níveis, indo desde o “Muito Insatisfeito” até o “Muito Satisfeito”.

Do total de 14 questões, 11 questões abordaram temas relacionados às práticas de remuneração adotadas na organização. Foram abordados itens como a política de remuneração atual praticada pela empresa, no que tange salário base, benefícios, incentivos de curto prazo, programa de participação nos resultados, incentivos de longo prazo dentre outros.

Além das 11 questões objetivas, foram incluídas 3 questões que caracterizam o perfil dos respondentes, envolvendo itens como: sexo, faixa etária, e cargo.

Foi utilizado também um roteiro de entrevista semiestruturada, contendo 8 perguntas. Sendo 4 perguntas sobre satisfação e 4 sobre a influência da remuneração na satisfação.

As entrevistas buscaram confirmar, ou ampliar, a coleta inicial de dados, por meio do questionário.

3.4. Tratamento dos dados

Nesta pesquisa foram utilizados procedimentos de pesquisa qualitativa, lançando-se os dados em planilhas do Microsoft Excel. A partir daí utilizou-se estatística descritiva para apresentar os dados do perfil da amostra pesquisada.

Em seguida, verificaram-se as frequências dos resultados, buscando-se identificar os resultados mais frequentes e menos frequentes.

Finalmente, realizou-se o cruzamento dos dados obtidos nos questionários com as informações obtidas nas entrevistas, e, então, buscou-se descrever os resultados e fazer deduções para responder ao problema de pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da organização pesquisada

A organização escolhida para este estudo é uma empresa multinacional de grande porte, do setor de fabricação e comércio de óleos lubrificantes, graxas, aditivos e protetivos.

Atualmente opera em todos os estados do Brasil e em todos os continentes do mundo contando com 2.150 (dois mil cento e cinquenta) empregados. É considerada pela revista *Fortune* como uma das quinhentas maiores empresas do mundo.

Por considerar as informações deste trabalho como estratégicas e, portanto, sigilosas, a área de Marketing da empresa não permitiu a identificação de sua razão social, bem como a utilização de qualquer referência que permita sua identificação, com exceção das acima citadas.

4.2 Perfil da Amostra

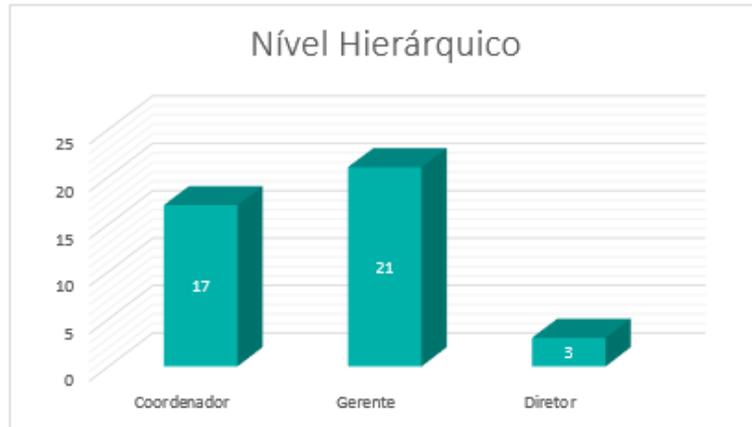
Dos 54 executivos inicialmente considerados para participar da pesquisa um total de 41 questionários foram respondidos, o que representa uma taxa de participação efetiva de 76%. Após apreciação inicial, nenhum questionário foi descartado ou excluído do estudo. Dos 41 executivos que responderam aos questionários, 14 participaram de entrevistas semiestruturadas. Estes indivíduos responderam as perguntas do roteiro e compartilharam suas percepções sobre o tema.

4.2.1 Cargos dos Participantes

O cargo dos participantes confirma a prevalência dos cargos de coordenação e gerência nos resultados da pesquisa, de acordo com o gráfico apresentado a seguir.

Este fato pode ser explicado pela distribuição normal dos cargos executivos na empresa, a qual possui, de fato, um número maior de ocupantes destas posições comparativamente aos cargos de diretoria. Coordenadores e gerentes correspondem a 93% do número total de participantes.

Gráfico 1 - Nível hierárquico dos participantes da pesquisa

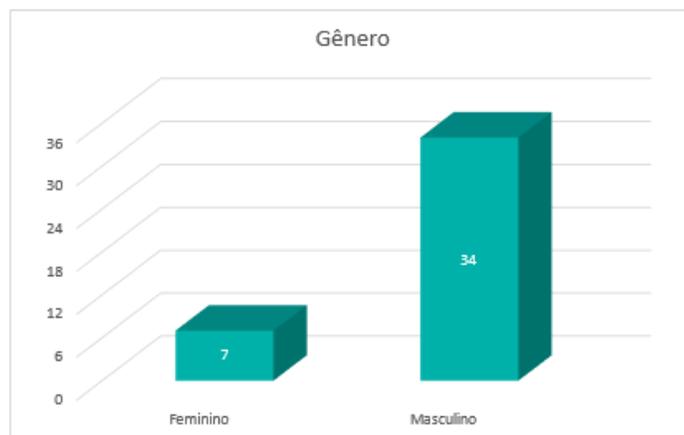


Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Gênero dos Participantes

Quanto ao gênero, nota-se o claro predomínio do sexo masculino na ocupação dos cargos executivos da empresa, conforme evidenciado no gráfico a seguir.

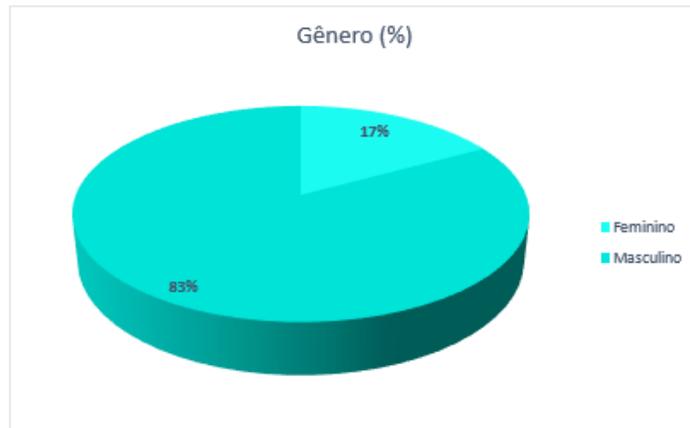
Gráfico 2 - Gênero dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico a seguir é possível visualizar a grande influência do gênero masculino na distribuição percentual dos cargos executivos ocupados na empresa, correspondendo a 83% do número total de participantes.

Gráfico 3 - Gênero percentual dos participantes da pesquisa

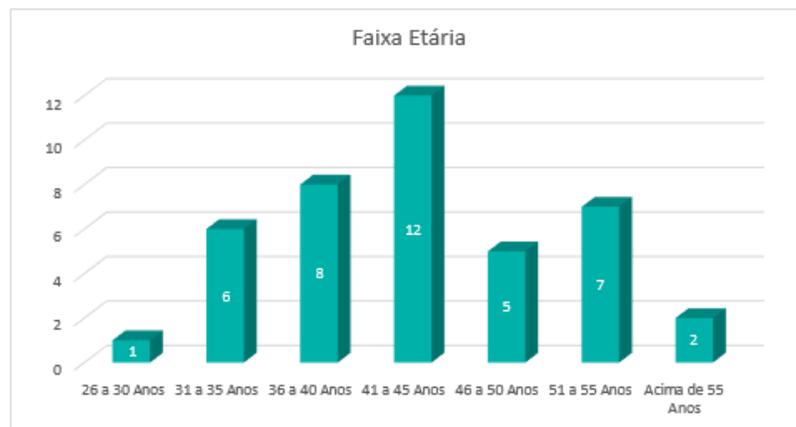


Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3 Faixas Etárias dos Participantes

Quanto às faixas etárias, é possível notar uma concentração significativa de participantes na faixa de 36 a 55 anos, conforme mostrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Faixa etária dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Executivos com idade entre 36 a 55 anos correspondem a 78% do número total de participantes.

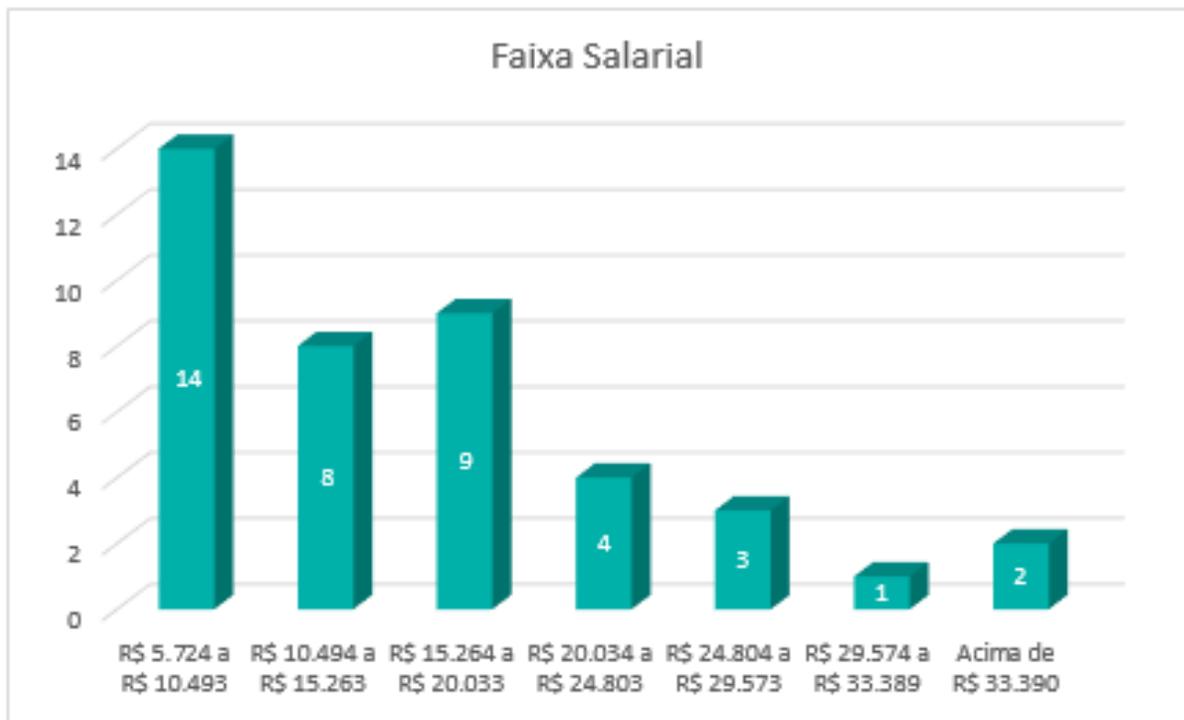
4.3 Situação da Remuneração Auferida pelos Participantes

Nessa seção são apresentados os dados relativos às remunerações auferidas pelos respondentes.

4.3.1 Remuneração Fixa

Com relação a faixa salarial é possível notar uma concentração de 76% dos salários na faixa de R\$ 5.724 a R\$ 20.033. A distribuição dos salários pode ser vista no gráfico abaixo.

Gráfico 5 - Faixa salarial dos participantes da pesquisa

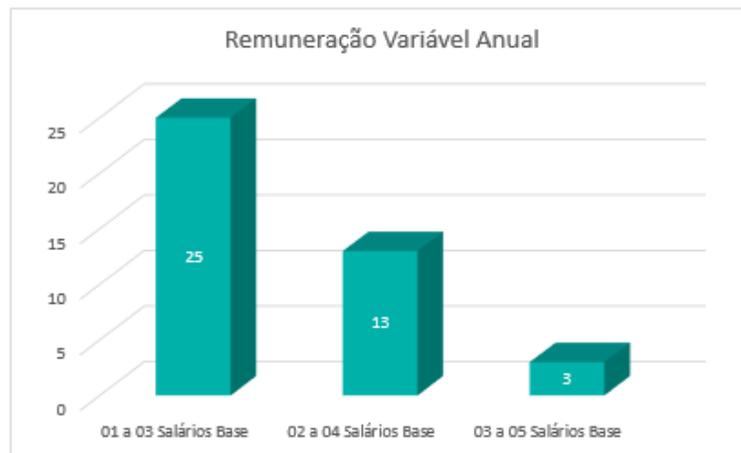


Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2 Remuneração Variável

De acordo com a política de remuneração variável em vigor na organização é possível notar que 61% dos executivos recebem 1 a 3 salários base a título de incentivo de curto prazo anualmente.

Gráfico 6 - Remuneração variável anual dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Apenas 7% dos participantes recebem de 3 a 5 salários base, sendo este grupo representado pelos diretores da empresa.

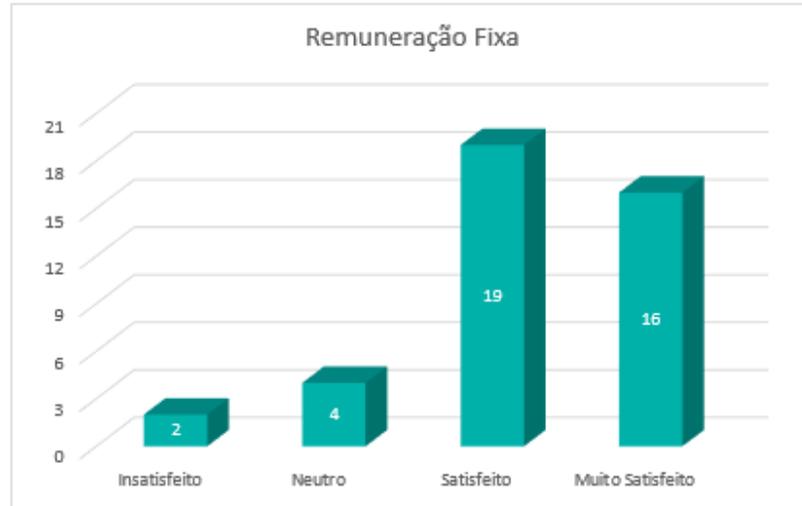
4.4 Níveis de Satisfação com as Modalidades que Compõem a Remuneração Fixa

Como já explicado, o objetivo desta pesquisa é investigar a satisfação do público alvo em relação ao salário que recebem, aos benefícios que são elegíveis, à remuneração total, ao poder aquisitivo que a remuneração atual lhes possibilita e o grau de influência que estes itens possuem em sua satisfação com a empresa.

Sendo assim, primeiramente foi investigado o grau de satisfação dos executivos com relação à remuneração fixa. De acordo com o gráfico a seguir é possível notar que a maioria dos executivos está satisfeita ou muito satisfeita com o salário que recebem, sendo que estas alternativas foram escolhidas por 19 e 16 participantes

respectivamente. Também é importante destacar que apenas dois executivos estão insatisfeitos.

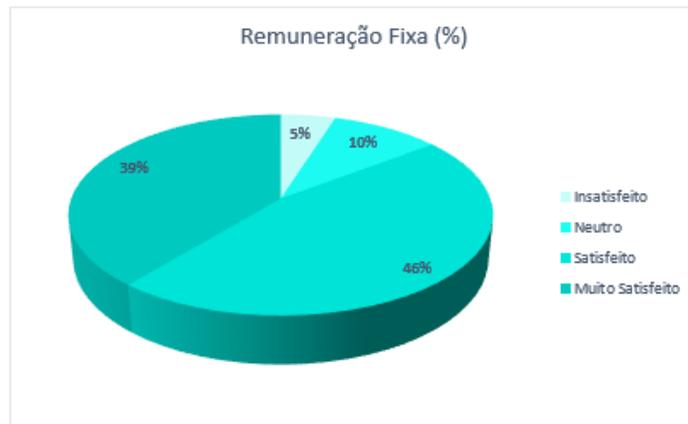
Gráfico 7 - Satisfação dos participantes com a remuneração fixa



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico a seguir é possível observar a relevância das alternativas escolhidas, já que 85% dos executivos estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o salário que recebem enquanto apenas 5% dos respondentes estão insatisfeitos.

Gráfico 8 - Satisfação percentual dos participantes com a remuneração fixa

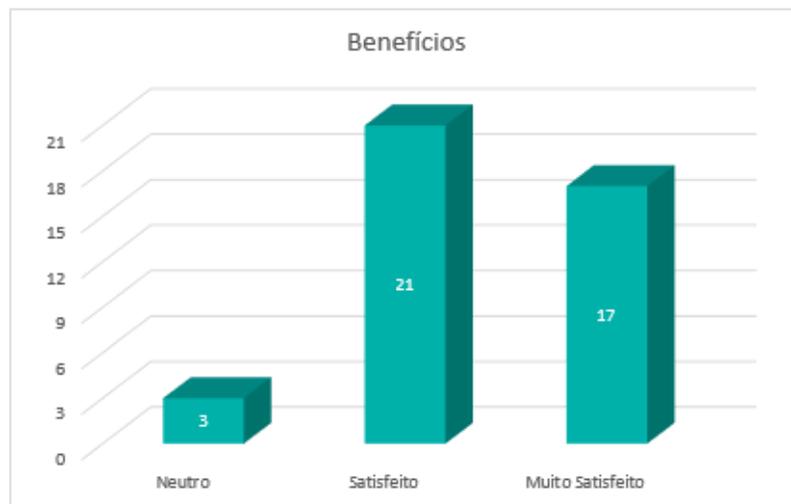


Fonte: Elaborado pelo autor

Este fato pode ser explicado pela política de remuneração vigente e tabela salarial utilizada pela empresa, a qual é atualizada anualmente de acordo com as principais referências do mercado.

Em seguida foi investigado o grau de satisfação dos executivos em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, tais como: plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, previdência privada, reembolso de medicamentos, alimentação e transporte. Pelo gráfico a seguir é possível notar que a maioria dos executivos está satisfeita ou muito satisfeita com os benefícios, sendo que estas alternativas foram escolhidas por 21 e 17 participantes respectivamente. Também é importante observar que nenhum executivo está insatisfeito ou muito insatisfeito.

Gráfico 9 - Satisfação dos participantes com benefícios



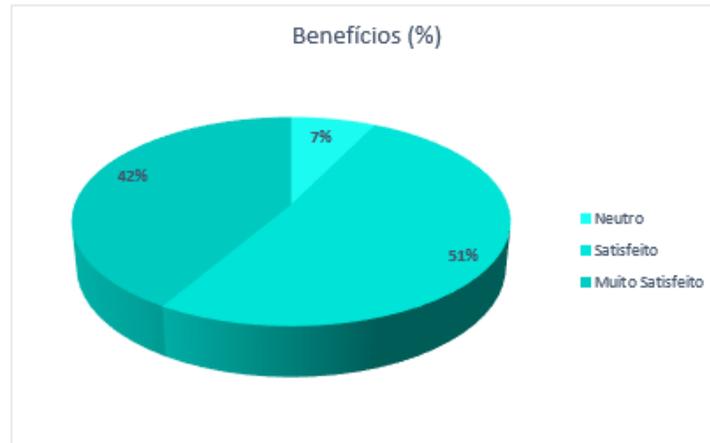
Fonte: Elaborado pelo autor

Nas entrevistas individuais conduzidas, foi possível abordar este tema em profundidade e identificar que a elevada satisfação está mais frequentemente relacionada aos respondentes que valorizam benefícios extensíveis aos familiares e dependentes, tais como plano de saúde, plano odontológico e reembolso de vacinas e medicamentos.

Sendo assim, é possível observar o elevado percentual de satisfação representado no gráfico a seguir. Quando questionados acerca deste tema, 93% dos executivos

responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com os benefícios atuais oferecidos pela empresa.

Gráfico 10 - Satisfação percentual dos participantes com benefícios



Fonte: Elaborado pelo autor

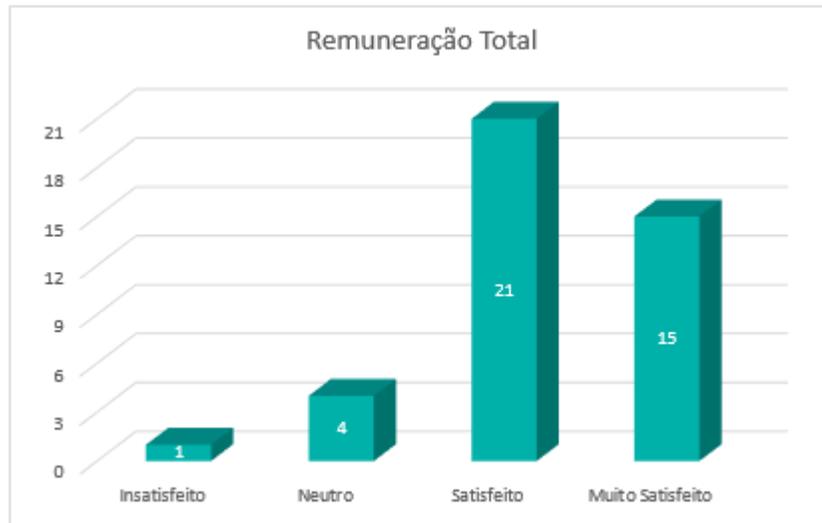
Durante as entrevistas semiestruturadas também foi possível constatar que a elevada satisfação dos executivos com relação aos benefícios da empresa deve-se principalmente ao plano de saúde oferecido.

Atualmente a multinacional possui contrato com a melhor operadora de saúde do Brasil de acordo com a Agência Nacional de Saúde (ANS). O plano conta com a maior rede de hospitais, consultórios, clínicas e laboratórios do país. A operadora ainda disponibiliza um aplicativo para agendamento de consultas e exames com confirmação online. O benefício é concedido para os titulares e dependentes sem nenhum desconto mensal em folha de pagamento. Além disto, a empresa proporciona plano odontológico com ampla cobertura em território nacional e reembolso para vacinas e medicamentos.

Em seguida foi consultada a satisfação dos executivos em relação a remuneração total, composta por salário, benefícios e remuneração variável. Também é possível notar um elevado grau de satisfação, já que maioria dos executivos escolheu as opções satisfeito, ou muito satisfeito, sendo que estas alternativas foram selecionadas por 21 e

15 participantes respectivamente. É importante destacar que apenas um executivo optou pela alternativa insatisfeito, e nenhum escolheu a opção muito insatisfeito.

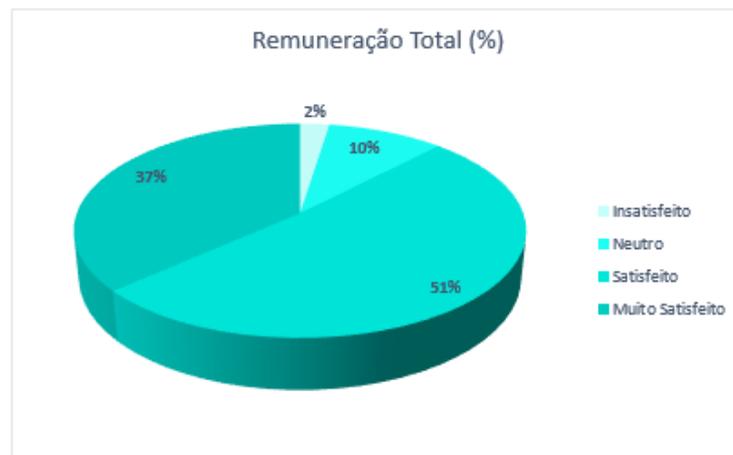
Gráfico 11 - Satisfação dos participantes com a remuneração total



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico a seguir é possível observar que 88% dos executivos estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a remuneração total concedida pela empresa.

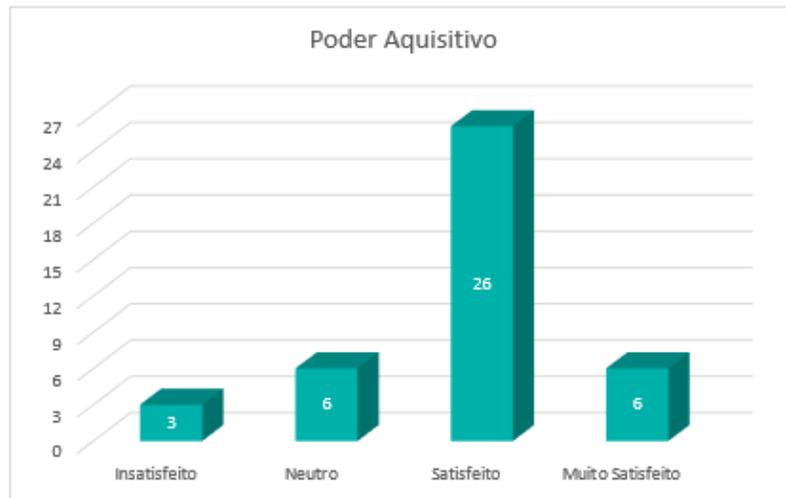
Gráfico 12 - Satisfação percentual dos participantes com a remuneração total



Fonte: Elaborado pelo autor

O próximo tema pesquisado foi o grau de satisfação dos executivos em relação ao poder aquisitivo que a remuneração atual lhes possibilita. Pelo gráfico a seguir é possível observar que a maioria dos participantes está satisfeita com seu poder aquisitivo, sendo esta alternativa escolhida por 26 pessoas.

Gráfico 13 - Satisfação dos participantes com poder aquisitivo



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico a seguir é possível observar que 78% dos executivos estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a remuneração total concedida pela empresa enquanto 15% são neutros e 7% estão insatisfeitos.

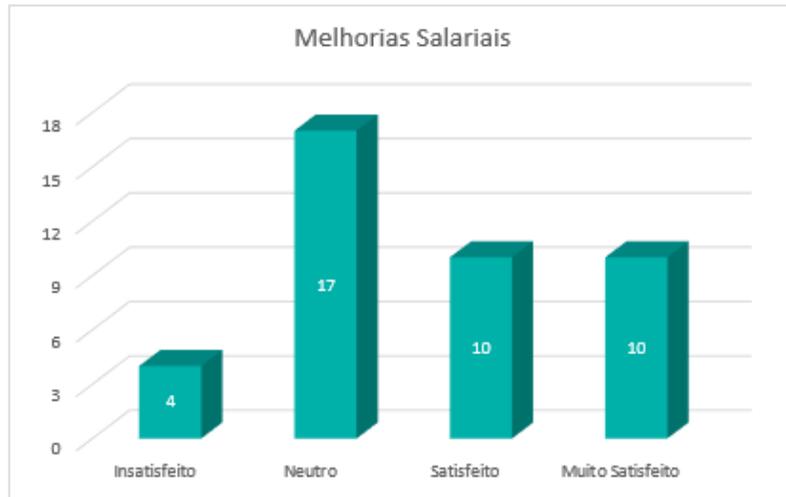
Gráfico 14 - Satisfação percentual dos participantes com poder aquisitivo



Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao empenho da empresa na concessão de melhorias salariais a maioria dos executivos se posicionou como neutra, sendo esta alternativa escolhida por 17 participantes.

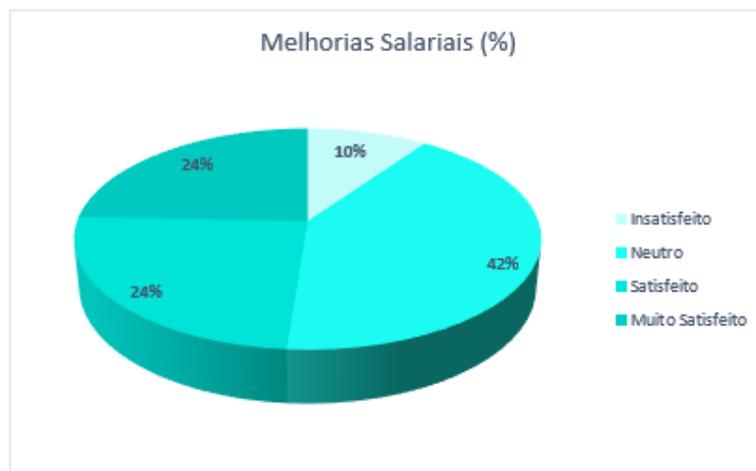
Gráfico 15 - Satisfação dos participantes com as melhorias salariais



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico a seguir é possível perceber que 42% dos executivos são neutros em relação às melhorias salariais, enquanto 48% estão satisfeitos ou muito satisfeitos.

Gráfico 16 - Satisfação percentual dos participantes com as melhorias salariais



Fonte: Elaborado pelo autor

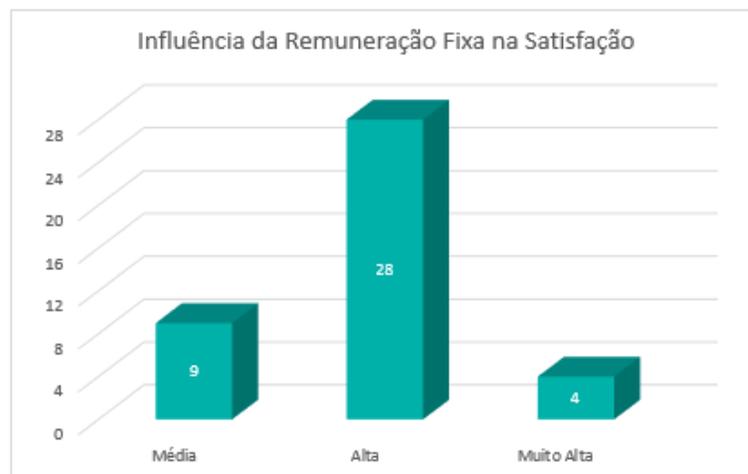
Nas entrevistas individuais conduzidas, apurou-se que o elevado número de respostas neutras se deve ao fato de que uma parte significativa dos executivos é relativamente nova na empresa ou ainda não foi elegível ao ciclo de promoções e aumento por mérito.

Algumas pessoas justificaram sua escolha afirmando que foram promovidas com aumento salarial nos anos anteriores, mas não receberam aumento significativo recentemente, optando assim por esta alternativa.

4.5 Influência da Remuneração na Satisfação

Inicialmente foi apurado o grau de influência da remuneração fixa na satisfação dos executivos. Pelo gráfico a seguir é possível notar que a maioria dos executivos considera como alta ou muito alta a influência do salário na satisfação, sendo que estas alternativas foram escolhidas por 28 e 4 participantes respectivamente. Também é importante observar que nenhum executivo classificou o grau de influência como insignificante ou baixo.

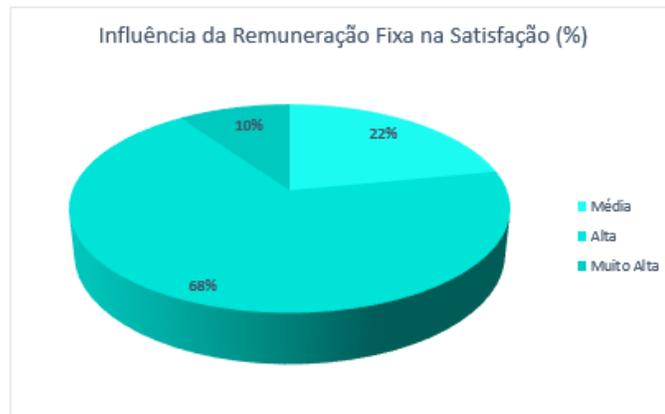
Gráfico 17 - Influência da remuneração fixa na satisfação



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico a seguir é possível perceber a predominância destas respostas, uma vez que 78% dos executivos consideram como alta ou muito alta a influência da remuneração fixa em sua satisfação.

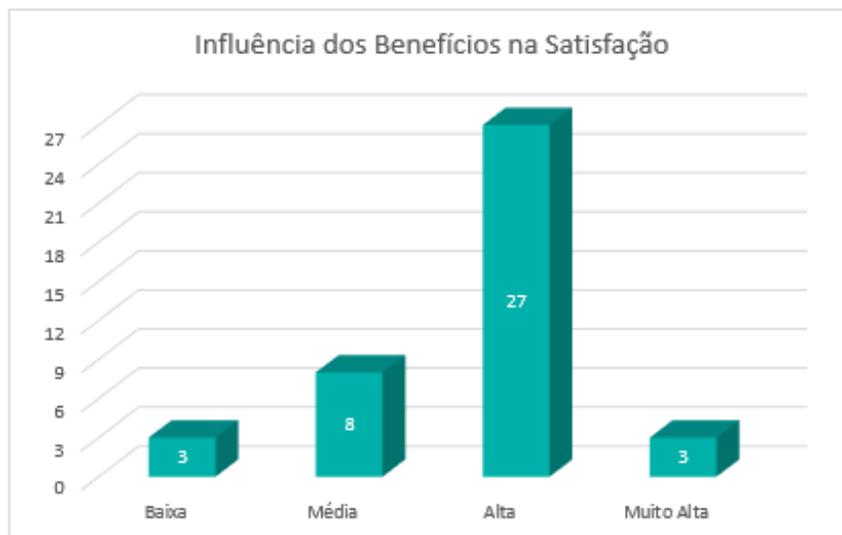
Gráfico 18 - Influência percentual da remuneração fixa na satisfação



Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida foi investigado o grau de influência dos benefícios na satisfação dos executivos. Pelo gráfico abaixo é possível notar um alto grau de influência, visto que a grande maioria dos executivos escolheu esta opção.

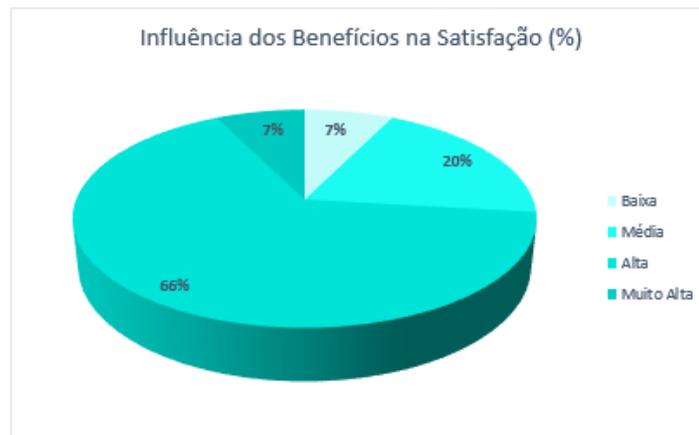
Gráfico 19 - Influência dos benefícios na satisfação



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico a seguir é possível notar que 73% dos respondentes consideram alta ou muito alta a influência dos benefícios em sua satisfação e apenas 7% consideram como baixa.

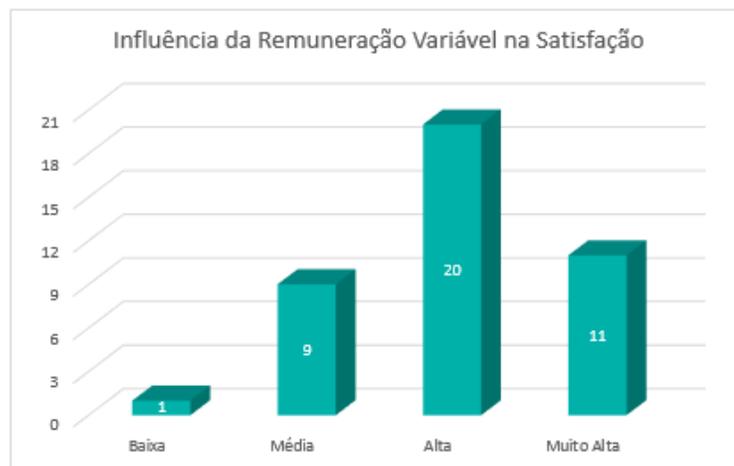
Gráfico 20 - Influência percentual dos benefícios na satisfação



Fonte: Elaborado pelo autor

É possível notar uma tendência um pouco diferente com relação ao grau de influência da remuneração variável na satisfação. A maioria dos respondentes continua classificando a influência como alta, mas por sua vez 11 executivos definiram o grau de influência como muito alto, conforme gráfico a seguir.

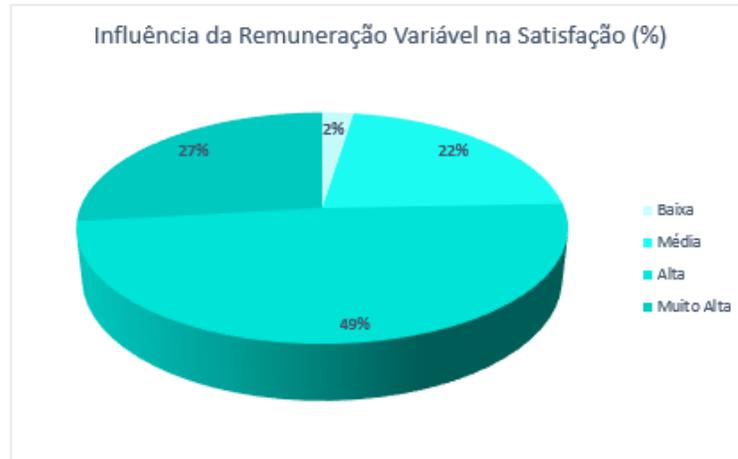
Gráfico 21 - Influência da remuneração variável na satisfação



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico a seguir é possível notar que 49% dos respondentes considera alta a influência da remuneração variável em sua satisfação, 27% como muito alta e apenas 2% como baixa.

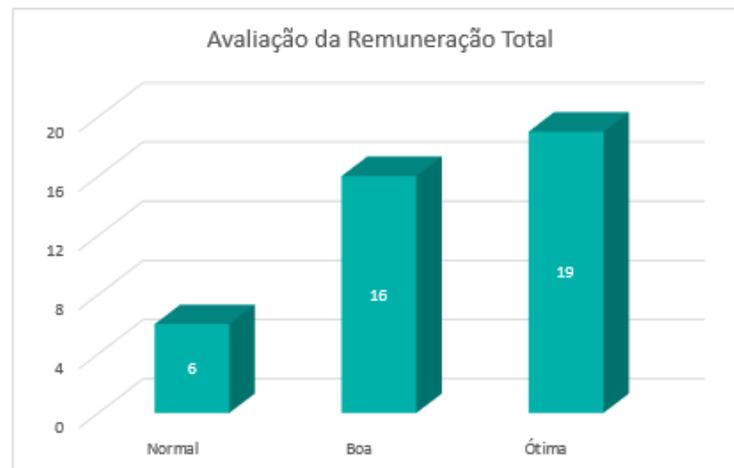
Gráfico 22 - Influência percentual da remuneração variável na satisfação



Fonte: Elaborado pelo autor

Para investigar o nível de satisfação dos executivos com relação à remuneração total oferecida pela empresa, foi solicitado aos mesmos que avaliassem este item em uma escala crescente de péssimo a ótimo.

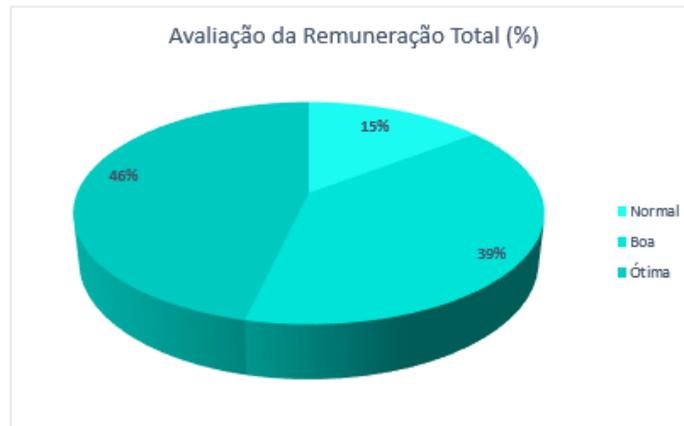
Gráfico 23 - Avaliação da remuneração total



Fonte: Elaborado pelo autor

Pelo gráfico anterior é possível notar um elevado nível de satisfação em relação a remuneração total, uma vez que a maioria dos respondentes a classifica como boa ou ótima, sendo que estas alternativas foram escolhidas por 16 e 19 executivos respectivamente.

Gráfico 24 - Avaliação percentual da remuneração total



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico acima é possível notar que 46% dos respondentes consideram a remuneração total oferecida pela empresa como ótima, 39% como boa e apenas 15% como baixa. É importante destacar que nenhum respondente optou pelas opções ruim ou péssima.

5. CONCLUSÃO

Atualmente a habilidade de mensurar e gerenciar a satisfação no trabalho é essencial para a área de Recursos Humanos bem como proporcionar aos empregados um ambiente sadio, com oportunidades de crescimento, realização profissional e bem-estar. Neste contexto um desafio crescente é o de incentivar os trabalhadores através de uma remuneração justa e ao mesmo tempo competitiva em relação ao mercado, o que significa que as organizações precisam oferecer mais do que apenas salários.

Sendo assim, o presente estudo teve como objetivo compreender qual é a percepção dos executivos de uma grande organização multinacional sobre o seu nível de satisfação com as práticas de remuneração adotadas na empresa.

Diante das respostas obtidas constatou-se que a remuneração possui, de fato, um alto grau de influência na satisfação dos executivos.

Quando consultados sobre remuneração fixa, 78% dos executivos consideraram como alta ou muito alta a sua influência na satisfação, sendo que 85% dos entrevistados estão satisfeitos ou muito satisfeitos com os salários atuais concedidos pela organização.

Nas entrevistas conduzidas, constatou-se que a remuneração variável tem mais impacto na satisfação na medida em que os respondentes ocupam cargos mais altos na hierarquia da organização ou são elegíveis a faixas de remuneração variável mais elevadas, de modo que 76% dos entrevistados considera como alta ou muito alta a influência da remuneração variável em sua satisfação.

Pelos resultados encontrados também é possível identificar uma influência alta dos benefícios na satisfação, sendo esta mais frequentemente relacionada aos respondentes que valorizam benefícios extensíveis aos familiares, tais como plano de saúde, odontológico e reembolso de vacinas e medicamentos.

Quando questionados acerca dos benefícios, 73% dos respondentes consideraram como alta ou muito alta a influência dos benefícios na satisfação, sendo que 93% dos executivos estão satisfeitos ou muito satisfeitos com os benefícios atuais oferecidos pela empresa.

Constatou-se que indivíduos com idade até 35 anos e solteiros indicam como baixa ou média a influência dos benefícios na satisfação. Pelas entrevistas conduzidas, foi possível identificar que este grupo raramente utiliza o plano de saúde e demais benefícios oferecidos pela empresa. Por sua vez, os participantes com idade acima de 51 anos e casados indicam como alta ou muito alta a influência dos benefícios na satisfação. Este grupo utiliza frequentemente o plano de saúde e reembolso de medicamentos, bem como atribui valor aos benefícios extensíveis para seus dependentes.

Pelas entrevistas conduzidas notou-se que os piores resultados estão relacionados em sua maioria aos executivos que possuem tempo de empresa menor que dois anos, sendo que muitos destes ainda não foram elegíveis aos reajustes por mérito ou ciclo de promoções.

Também é possível concluir que o alto grau de satisfação com a remuneração está relacionado à política salarial praticada nos últimos quatro anos pela organização. Neste período a tabela salarial utilizada foi reajustada, em média, 20% acima da mediana do mercado de óleo e gás, ramo em que a empresa atua.

Conclui-se também que na percepção da maioria dos respondentes a remuneração por si só não constitui fator exclusivo de satisfação, apesar de sua alta relevância para o público pesquisado.

Outros fatores relacionados ao próprio trabalho e seu conteúdo, tais como, a autonomia, reconhecimento, expectativa de promoção, relacionamento com pares e

subordinados, tomada de decisão e características de gerenciamento da empresa, devem ser analisados em conjunto com a remuneração.

Constata-se que os resultados desta pesquisa confirmam a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966) na medida em que os fatores higiênicos identificados, tradicionalmente utilizados para motivar as pessoas são considerados limitados.

Já os fatores motivacionais, tais como o conteúdo do cargo e características do trabalho em si, produzem um efeito duradouro na satisfação. De acordo com Robbins (2005) estes fatores dizem respeito ao sentimento de realização, crescimento e reconhecimento e estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele exerce.

Herzberg demonstrou que não basta oferecer prêmios materiais, como o dinheiro e os benefícios, para ter pessoas motivadas dentro das organizações (BOWDITCH & BUONO, 2002).

5.1 Limitações da Pesquisa

Algumas das limitações podem ser atribuídas a este estudo dentre as quais é possível destacar o tempo escasso para conduzir uma pesquisa mais abrangente.

Outra limitação envolveu a utilização de uma amostra de estudo de caso único, e não aleatória, que caracteriza, especificamente, o acesso intencional a determinada população e amostra. Este foi o caso da amostra pesquisada, o que significa que os resultados deste trabalho não podem ser generalizados para outras amostras de pesquisa em outras organizações.

Também podemos citar como limitações o risco de possíveis distorções na percepção dos participantes da pesquisa, uma vez, que a sua visão particular e o seu julgamento

pessoal podem não representar fielmente a realidade, principalmente pelo fato do pesquisador ser membro da própria organização pesquisada.

5.2 Contribuições da Pesquisa

Entende-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado, na medida em que foi possível obter uma visão geral sobre a relação entre a satisfação e alguns aspectos do trabalho, principalmente, os aspectos relacionados à remuneração e aos benefícios.

Esta pesquisa, possivelmente, trará contribuições para a academia e para a prática gerencial sobre a temática da satisfação no trabalho e sua relação com aspectos de remuneração, ampliando as bases para estudos futuros que se proponham a investigar, com mais profundidade, as influências dos diversos aspectos do trabalho que estão relacionados com a satisfação dos empregados, especialmente, os fatores que envolvem remuneração e os benefícios, assim como as políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para os aspectos de salário e retribuição dos trabalhadores.

Adicionalmente, a organização estudada receberá, como produto final desta pesquisa, uma breve apresentação sobre os dados e conclusões obtidos, de forma que possa contribuir para a sua tomada de decisão, e ajuste de práticas de trabalho, melhorando a efetividade das políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização.

5.3 Sugestões e Recomendações de Estudos Futuros

Recomenda-se para estudos futuros, aplicar esta pesquisa a um número maior de executivos para aumentar a confiabilidade dos dados, bem como adicionar outras perguntas relevantes a pesquisa nos questionários tais como: tempo no cargo, estado civil, número de dependentes e quaisquer outros questionamentos aplicáveis para ampliar a compreensão do tema.

Para possibilitar a continuidade e o aprofundamento das análises e conclusões apresentadas neste estudo, sugerem-se alguns estudos adicionais para avanço da temática:

- a) Conduzir pesquisas abordando, em profundidade, aspectos da remuneração de pessoal, tais como, remuneração variável, participação nos lucros ou resultados, participação acionária dos empregados, etc., e sua relação com a satisfação e a retenção de pessoal;
- b) Utilização de uma amostra ampla de estudo, abordando organizações de diversos ramos de negócio e diversos portes;
- c) Conduzir estudos quantitativos, com amostras de pesquisas maiores;
- d) Conduzir estudos em regiões diferentes do país, na tentativa de identificar variações remuneratórias e seus impactos na satisfação das pessoas relacionadas com as diversas características geodemografias do Brasil;
- e) Avaliar o impacto de sindicatos, negociações coletivas, e regulamentações do trabalho sobre as remunerações e seus impactos na satisfação das pessoas;
- f) Avaliar, do ponto de vista das organizações, os princípios e diretrizes que orientam as suas respectivas políticas remuneratórias.

Sugere-se, adicionalmente, também destinar maior tempo às entrevistas individuais para que seja possível apurar, de forma mais detalhada e abrangente, os resultados da pesquisa, principalmente, no que tange às causas e explicações das respostas obtidas nos questionários.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. In. *Journal of Abnormal Social Psychology*, v. 67, p. 422-436, 1963.
- BECKER, Grace Vieira; RUAS, Roberto Lima. Estratégias de comprometimento e planos de participação nos lucros: tendências recentes. In. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 1, n. 3, p. 141-161, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BRASIL. *Lei n.º 6.604, de 15 de dezembro de 1976*. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF: 17/12/1976.
- BRASIL. *Constituição* (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. *OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SNC/SEP Nº 01/2005 de 25 de fevereiro de 2005*. Orientação sobre a elaboração de Informações Contábeis pelas Companhias Abertas. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF: 25/02/2005.
- BRASIL. *Lei 10.101 de 19 de dezembro de 2000*. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Brasília, DF: 19/12/2000.
- BRASIL. *Lei 12.832 de 20 de junho de 2013*. Altera dispositivos das Leis nºs 10.101, de 19 de dezembro de 2000, que dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa, e 9.250, de 26 de dezembro de 1995, que altera a legislação do imposto de renda das pessoas físicas. Brasília, DF: 20/06/2013.
- CARDOSO, Luiz Roberto. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. In. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 8, n. 21, p. 13-23, 2006.
- CARVALHO NETO, Antônio. A negociação da participação nos lucros e resultados: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. In. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 5, n. 1, p. 195-214, 2001.
- CAVANAGH, Stephen J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. In. *Journal of Advanced Nursing*, v. 17, n. 6, p. 704-711, 1992.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, Home Page < <http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 15/11/2018.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de O. L. (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

DAVIS, R.; LOFQUIST, L. *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.

DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. *Pessoas, desempenho e salários*. São Paulo: Futura, 1997.

FRASER, T. M. *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Germany: International Labor Office, 1983.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1987.

HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: The World Publishing Company, 1966.

LAWLER III, Edward. E. Pay can be a change agent. In. *Compensation & Benefits Management*, v. 16, n. 3, p. 23-26, 2000.

LEONARDO, Jefferson Marco Antônio. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. In. *Revista Produção*, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.

LOCKE, E. The nature and causes of job satisfaction. In. DUNNETTE, M. D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally & Co, 1976.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos da metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. In. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

MARTINS, S. P. *Direito do trabalho*. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. In. *Psychological Review*, v. 50, p. 370-396, 1943.

MCGREGOR, Douglas. *Os aspectos humanos da empresa*. Lisboa: Clássica Editora, 1960.

NASCIMENTO, Luiz P. do. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: Pioneira, 2001.

PONTES, Benedito R. *Administração de salários*. 8 ed. São Paulo: LTr, 2000.

RABELO, Fernanda Yankous; QUEIROZ, Helena Maria Gomes. Atração e retenção de executivos: os fatores mais influentes na decisão de executivos de Belo Horizonte e São Paulo. In. IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - CNEG, 9, 2013, Rio de Janeiro. *Anais...*, 2013.

REIS NETO, Mario Teixeira. *A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho*. Belo Horizonte: FACE/UFMG, 2004. (Tese)

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN JÚNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M., et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, p. 265-274, 2008.

SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2005.

THEOTÔNIO, Kelly S; REIS NETO, Mário T. R; LOPES, Sandra A. A remuneração no Brasil: uma análise segundo os aspectos legais. In. XXXVII ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD - EnANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro: *Anais...*, 2013.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, 1964.

WOOD JR., Thomas J. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa

PESQUISA SOBRE A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NA SATISFAÇÃO DE EXECUTIVOS	
<p>Prezado(a),</p> <p>Esta pesquisa tem como objetivo entender a influência da remuneração na satisfação de executivos. O tempo médio para responder este questionário é de 5 minutos.</p> <p>A confidencialidade dos dados coletados será mantida, assim como o anonimato dos respondentes. Desde já agradeço pela colaboração.</p>	
ESTRUTURA	
<p>01. Qual é o seu cargo? (Marque apenas uma opção)</p> <p>() Coordenador () Diretor</p> <p>() Gerente () Presidente</p>	
REMUNERAÇÃO FIXA	
<p>02. Qual é a sua faixa salarial mensal? (Marque apenas uma opção)</p> <p>() Até 05 salários mínimos () 21 a 25 salários mínimos</p> <p>() 06 a 10 salários mínimos () 26 a 30 salários mínimos</p> <p>() 11 a 15 salários mínimos () 31 a 35 salários mínimos</p> <p>() 16 a 20 salários mínimos () Acima de 35 salários mínimos</p> <p>Salário mínimo em vigor a partir de 01 de Janeiro de 2018: R\$ 954,00.</p>	
REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	
<p>03. Qual é a sua faixa de remuneração variável anual? (Marque apenas uma opção)</p> <p>() Até 01 salário base () 03 a 05 salários base</p> <p>() 01 a 03 salários base () 04 a 06 salários base</p> <p>() 02 a 04 salários base</p>	
SATISFAÇÃO	
<p>04. Qual é o seu grau de satisfação com relação ao salário que recebe? (Marque apenas uma opção)</p> <p>() Muito Insatisfeito () Satisfeito</p> <p>() Insatisfeito () Muito Satisfeito</p> <p>() Neutro</p>	
<p>05. Qual é o seu grau de satisfação com relação aos benefícios oferecidos pela empresa? (Marque apenas uma opção)</p> <p>() Muito Insatisfeito () Satisfeito</p> <p>() Insatisfeito () Muito Satisfeito</p> <p>() Neutro</p> <p>Benefícios: Plano de Saúde, Plano Odontológico, Seguro de Vida, Previdência Privada, Reembolso de Medicamentos, Alimentação e Transporte.</p>	
<p>06. Qual é o seu grau de satisfação com relação à sua remuneração total? (Marque apenas uma opção)</p> <p>() Muito Insatisfeito () Satisfeito</p> <p>() Insatisfeito () Muito Satisfeito</p> <p>() Neutro</p>	
<p>07. Qual é o seu grau de satisfação com relação ao poder aquisitivo que a sua remuneração te possibilita? (Marque apenas uma opção)</p> <p>() Muito Insatisfeito () Satisfeito</p> <p>() Insatisfeito () Muito Satisfeito</p> <p>() Neutro</p>	
<p>08. Qual é o seu grau de satisfação com relação ao empenho da empresa na concessão de melhorias salariais? (Marque apenas uma opção)</p> <p>() Muito Insatisfeito () Satisfeito</p> <p>() Insatisfeito () Muito Satisfeito</p> <p>() Neutro</p>	
INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NA SATISFAÇÃO	
<p>09. Qual o grau de influência que o seu salário tem em sua satisfação com a empresa? (Marque apenas uma opção)</p> <p>() Insignificante () Alta</p> <p>() Baixa () Muito alta</p> <p>() Média</p>	
<p>10. Qual o grau de influência que os benefícios oferecidos pela empresa possuem em sua satisfação? (Marque apenas uma opção)</p> <p>() Insignificante () Alta</p> <p>() Baixa () Muito alta</p> <p>() Média</p> <p>Benefícios: Plano de Saúde, Plano Odontológico, Seguro de Vida, Previdência Privada, Reembolso de Medicamentos, Alimentação e Transporte.</p>	

11. Qual é o grau de influência que a sua remuneração variável tem em sua satisfação com a empresa? <i>(Marque apenas uma opção)</i>	
<input type="checkbox"/> Insignificante	<input type="checkbox"/> Alta
<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Muito alta
<input type="checkbox"/> Média	

12. Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a remuneração total oferecida pela empresa? <i>(Sendo: 1 - Pêssimo; 2 - Ruim; 3 - Médio/Normal; 4 - Bom; 5 - Ótimo)</i>
Nota: _____

ASPECTOS SÓCIO-ECONÔMICOS	
----------------------------------	--

13. Sexo: <i>(Marque apenas uma opção)</i>	
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino

14. Faixa Etária: <i>(Marque apenas uma opção)</i>	
<input type="checkbox"/> Até 25 anos	<input type="checkbox"/> De 41 a 45 anos
<input type="checkbox"/> De 26 a 30 anos	<input type="checkbox"/> De 46 a 50 anos
<input type="checkbox"/> De 31 a 35 anos	<input type="checkbox"/> De 51 a 55 anos
<input type="checkbox"/> De 36 a 40 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 55 anos

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

PESQUISA SOBRE A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NA SATISFAÇÃO DE EXECUTIVOS
ROTEIRO DE ENTREVISTA
SATISFAÇÃO
01. Quais são os principais motivos da sua satisfação ou insatisfação com relação ao salário que recebe?
02. Quais são os principais motivos da sua satisfação ou insatisfação com relação aos benefícios oferecidos pela empresa? Para você, qual é o melhor benefício oferecido pela empresa? Por quê? Qual é o pior? Por quê?
03. Quais são os principais motivos da sua satisfação ou insatisfação com relação ao poder aquisitivo que a sua remuneração te possibilita?
04. Quais são os principais motivos da sua satisfação ou insatisfação com relação ao empenho da empresa na concessão de melhorias salariais?
INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NA SATISFAÇÃO
05. Quais são as principais razões que definem o grau de influência que o seu salário tem em sua satisfação com a empresa?
06. Quais são as principais razões que definem o grau de influência que os benefícios atuais possuem em sua satisfação com a empresa?
07. Quais são as principais razões que definem o grau de influência que a remuneração variável possui em sua satisfação com a empresa?
08. Qual é a sua opinião sobre a política de remuneração atual oferecida pela empresa?