



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO PAULO RUFINO FERREIRA**

**REMUNERAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA  
BANCÁRIA NO ALTO SERTAO PARAIBANO.**

PATOS  
2016

**JOÃO PAULO RUFINO FERREIRA**

**REMUNERAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA  
BANCÁRIA NO ALTO SERTAO PARAIBANO.**

Trabalho de Conclusão de Curso em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharelado em Administração.  
Área de concentração: Administração.

Orientador: Prof. Me. Joácio Oliveira Costa.

F383r Ferreira, João Paulo Rufino  
Remuneração e satisfação [manuscrito] : um estudo de caso  
em uma agência bancária no alto Sertão Paraibano / João Paulo  
Rufino Ferreira. - 2016.  
32 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.  
"Orientação: Prof. Me. Joácio de Oliveira Costa, CCEA".

1. Remuneração. 2. Recursos Humanos. 3. Benefícios. I.  
Título.

21. ed. CDD 658.32

JOÃO PAULO RUFINO FERREIRA

REMUNERAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NO ALTO SERTÃO PARAIBANO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Estadual  
da Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em: 19/10/2016.

**BANCA EXAMINADORA**

*Joácio de Oliveira Costa*

Prof. Me. Joácio de Oliveira Costa (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Francisco Kleveny Soares da Silva*

Prof. Me. Francisco Kleveny Soares da Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Mariana Tomaz Silva*

Prof. Me. Mariana Tomaz Silva  
Instituto Federal da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, amigos e professores, pela dedicação,  
companheirismo e amizade, DEDICO.

## AGRADECIMENTOS

A Odilon Avelino diretor do campus VII e Ayalla coordenadora do curso de graduação em administração, pelo empenho de ambos.

Aos professores pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação, em especial ao Professor Joácio Costa por todo empenho e confiança depositado nesse projeto.

Aos meus pais Geralda e Xavier, aos meus avos, as minhas tias, pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares.

Aos professores do Curso de Administração da UEPB, contribuíram ao longo de todo o curso, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao funcionário da UEPB, Claudiano Brito, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio, em especial Elis Lira, Mabel Alemida, John Eudo, Jussara Klea, Kelliane Angelim e Messias Ramos.

“a remuneração variável aparece como uma alternativa coerente com a nova realidade de flexibilização, tentando aliar o comprometimento dos empregados com os resultados da organização, vinculando, desta forma, sua remuneração ao desempenho alcançado”.

## REMUNERAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NO ALTO SERTÃO PARAIBANO.

João Paulo Rufino Ferreira<sup>1</sup>

Joácio de Oliveira Costa<sup>2</sup>

### RESUMO

As questões salariais e de remuneração sempre foram temas bastante relevantes nos relacionamentos entre as organizações e seus colaboradores, entretanto o adequado aumento nos rendimentos dos profissionais precisa estar associado ao alcance de desempenho superiores em decorrência de uma alta produtividade, sobretudo para que haja sustentação financeira para tanto. Partindo do pressuposto de que as organizações têm encontrado na remuneração variável uma oportunidade de ganhos para ambas as partes, o presente artigo teve por objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores da Agência Bradesco Itaporanga – PB em relação aos tipos de remuneração variável praticada pelo Bradesco. Na perspectiva de identificar como a remuneração pode influenciar na satisfação dos funcionários dentro de uma organização, foi-se a campo e entrevistou-se a gestora na perspectiva de realizar um levantamento acerca das principais políticas de remuneração implementadas pela instituição, e ainda através de um questionário estruturado buscou-se reunir a percepção dos colaboradores em relação às mesmas. Os dados foram analisados através de uma abordagem quali-quantitativa constatando-se que o banco tem um sistema de remuneração variável bem estruturado com acesso a benefícios, participação nos lucros, sistema de recompensas e reconhecimento e que os colaboradores demonstraram-se satisfeitos em relação aos tipos de remuneração praticada pelo banco.

**Palavras – chaves:** Remuneração. Recursos Humanos. Benefícios

### 1 INTRODUÇÃO

As questões salariais e de remuneração sempre foram temas bastante relevante nos relacionamentos entre as organizações e seus colaboradores. As transformações socioeconômicas vivenciadas em todo o mundo evidenciaram ainda mais os recursos financeiros como um aspecto primordial na vida das pessoas e no desenvolvimento de povos e nações.

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso em Administração da Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII.  
E-mail: joaopaulorufino18@hotmail.com

<sup>2</sup> Docente Orientador: Joácio Oliveira Costa (Professor – UEPB). E-mail: joaciocosta@hotmail.com



Contudo, as organizações não podem simplesmente continuar a conceder aumentos de modo indefinido aos salários em determinadas percentualidades a cada ano para acompanhar os aumentos do custo de vida sem um adequado aumento no desempenho e na produtividade de seus funcionários. Tal condição faz com que muitas instituições migrem para os sistemas de remuneração voltados para o desempenho, abandonando os tradicionais métodos fixos de remuneração (CHIAVENATO, 2004).

Este trabalho aborda a questão da remuneração, discutindo o seu conceito e as políticas desenvolvidas pelas organizações neste âmbito, na intenção de verificar as práticas desenvolvidas pelas organizações e a relação destas com a satisfação dos seus colaboradores.

A remuneração tem sido planejada pelas organizações de forma estratégica, e as questões a esse respeito têm sido discutidas também na condição de aspecto gerador de vantagem competitiva. A verdade é que um funcionário mal remunerado pode causar muitos problemas à empresa em decorrência da sua insatisfação. Em contrapartida quando o valor recebido pelo colaborador está associado a algum outro tipo de remuneração, incentivos e benefícios estes que tendem a se mostrarem muito mais motivados e dispostos a contribuir com o alcance dos objetivos traçados anteriormente pela organização (RUSSO; VIANA; HALL, 2007)

De acordo com Chiavenato (2004, p. 248) remuneração é a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho.

Ao falar em remuneração, não se pode esquecer a remuneração variável uma vez que esta já aparecia em afirmações de trabalhos e pesquisas acadêmicas com mais de 10 anos, como um tipo de remuneração que alguns consultores, gestores e autores indicavam como o método de remuneração do futuro, sendo uma das grandes tendências da gestão de recursos humanos. Isso tudo, com certeza esta associada ao grande engajamento que este tipo de remuneração proporciona entre os colaboradores e a organização (DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996).

Com o intuito de aprofundar um pouco essa relação entre satisfação e remuneração no contexto empresarial, buscou-se estudar os tipos de remuneração variável desenvolvido pelo Banco Bradesco S/A, o mesmo atua no mercado há 73 anos e neste período se tornou a terceira maior instituição financeira do Brasil e o único banco a atingir todos os municípios do país. Para alcançar tal *status* a instituição bancária desenvolveu sua política de remuneração

ao longo do tempo tentando proporcionar um maior engajamento e comprometimentos dos seus colaboradores.

Diante o exposto esse trabalho tem como problemática: **Como a remuneração variável pode influenciar na satisfação dos funcionários de uma agência do Banco Bradesco S.A. da cidade de Itaporanga-Pb?**

Na prerrogativa de responder ao questionamento supracitado definiu-se como objetivo principal, analisar a percepção dos colaboradores da Agência Bradesco Itaporanga – PB em relação aos tipos de remuneração variável implementada pelo Bradesco S.A. ressaltando como estas podem influenciar na satisfação destes. A fim de responder aos questionamentos que surgiram ao longo da pesquisa tomou-se como objetivos específicos: (1) Identificar os tipos de remuneração adotados pela organização; (2) Fazer um levantamento teórico acerca dos tipos de remuneração estratégica implantadas pelas organizações contemporâneas; (3) Apresentar a relações entre remuneração e motivação dos colaboradores da Agência Itaporanga – PB;

O método de pesquisa utilizada para desenvolver o presente trabalho ocorreu por meio de pesquisa campo, tendo por referência a agência do Banco Bradesco S.A. da cidade de Itaporanga-Pb.

Essa pesquisa se justifica pela necessidade de se aprofundar as discussões acerca da importância da remuneração variável e suas peculiaridades em grupos de colaboradores de atuação na prestação de serviços bancários. Este é um segmento aos quais os estudos necessitam de um maior aprofundamento, sobretudo no que concernem as questões de remuneração e motivação.

Para a organização em questão, espera-se que esta pesquisa possa favorecer o diagnóstico acerca da percepção dos colaboradores em relação as políticas adotadas, podendo então as mesmas serem fortalecidas ou melhor desenvolvidas em algum aspecto.

O cliente é sem sombra de dúvida o maior beneficiado de todo e qualquer estudo acerca das realidades empresariais, sobretudo em empresas que atuam na prestação de serviços, pois toda ação benéfica a organização têm como resultado o aperfeiçoamento dos serviços prestados. Portanto espera-se que os resultados aqui elencados sejam considerados pela organização em análise e assim sirvam de base para o desenvolvimento de novas políticas de remuneração.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## 2.1 Remuneração

Ao ser selecionado para uma vaga o colaborador espera que a organização transforme seu esforço e comprometimento em reconhecimento e recompensas. Por conseguinte ao que se dispõe ao trabalho e mais ainda ao cumprimento das metas estabelecidas pelas organizações, os colaboradores esperam que todos os seus esforços lhe oportunizem algum tipo de retorno financeiro e satisfaçam seus desejos e necessidades (ALMEIDA, 2007).

No entendimento de Favarim (2011) a remuneração refere-se a soma paga periodicamente aos colaboradores de uma organização pelos serviços prestados. Nestes estão inclusos: salários, gratificações, adicionais, benefícios, prêmios por produtividade, participação nos resultados e participação acionária.

As formas de remuneração habitual têm como característica principal uma divisão rígida de funções e tarefas, sem falar que ainda apresenta linhas de autoridade e responsabilidade bem definidas, promovendo sempre um estilo burocrático de gestão, impedindo a inventividade e o espírito empreendedor, tirando a coragem e a vontade de que seja desenvolvido suas próprias habilidades e conhecimentos, além de não ter orientação estratégica nem de resultados (RUSSO; VIANA; HALL, 2007).

A remuneração é constituída basicamente de três componentes principais, sendo que a proporção relativa de cada um dos três componentes varia de uma organização para outra. De acordo com Chiavenato (2004, p.255),

**Remuneração Básica** que é o pagamento fixo que o funcionário recebe na forma de salário mensal ou por hora, recebido de acordo com a venda de seu trabalho;

**Incentivos Salariais** que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho através de bônus e participação nos resultados como recompensas por resultados alcançados;

**Benefícios** que são concedidos através de diversos programas, como férias, seguro de vida, plano de saúde, refeições, transportes esses programas são quase sempre denominados remuneração indireta.

Administrar a remuneração e equilibrar os objetivos tanto por parte da organização como por das pessoas que adquirem salários como consequência da produção de bens ou prestação de serviços para uma pessoa específica ou organização que lhe contratou com a devida finalidade. É o salário que dá forma a renda do indivíduo que conseqüentemente compõe o poder de compra ou aquisição de um consumidor.

O valor do salário pode ser mensurado tendo por base fatores como a especialização, complexidade, importância e até mesmo a quantidade de mão de obra disponível no mercado.

A maior oferta de pessoas no mercado para exercerem uma determinada atividade pode baratear o valor que as empresas estão dispostas a pagar a uma pessoa em detrimento da sua atuação para a organização.

Ainda de acordo com Chiavenato (2004), existem três tipos de salário: o salário por unidade de tempo, por resultado e por tarefa. O primeiro terá seus vencimentos de acordo com o tempo que o mesmo fica à disposição da empresa, sempre dimensionado com base em horas, semanas, quinzena ou mês. O segundo receberá de acordo com sua desenvoltura nas suas atividades, podendo ser medido por unidades ou peças produzidas e no caso do comércio em vendas efetuadas. O terceiro é uma junção do salário por unidade de tempo mais a por resultados uma vez já que os funcionários tem um determinado período de tempo a cumprir para que nesse período eles consigam produzir ou vender determinada quantidade de produtos ou serviços.

É importante ressaltar que salário e remuneração se diferem em um ponto, salário é o dinheiro que o funcionário recebe pelo desempenho de suas funções e a remuneração é o salário associado a um pacote de serviços e benefícios oferecidos pela organização, tais benefícios constituem um dos atrativos essenciais para que os colaboradores sintam-se valorizados pelo serviço prestado a empresa (RIBEIRO, 2005).

Sempre com o objetivo de se manterem no mercado de forma competitiva e entendendo que para isso se faz necessário ter uma equipe que seja totalmente engajada com os objetivos organizacionais, as organizações perceberam que seria necessário contribuir com o desenvolvimento da qualidade de vida de seus colaboradores e para que assim ocorresse de fato têm-se implantado cada vez mais formas diversificadas de remuneração.

## **2.2 As diversas formas de remuneração**

A necessidade de alcançar metas e um posicionamento no mercado tem feito com que as empresas tratem a remuneração fixa como uma questão de segundo plano, e foquem em políticas de remuneração que englobem outros fatores adversos a aqueles tradicionais associados a aquilo que o salário representa em si (DIAS, 2010).

O método de remuneração fixa ou funcional tem por objetivo focar o cargo, dar coerência interna a organização, proporcionar definições básicas, estruturar o trabalho e permitir a equidade com o mercado. Em contrapartida a remuneração variável objetiva seu foco na atuação das pessoas, flexibiliza a remuneração, facilita a forma de arte dos colaboradores (ARAUJO, 2008).

“Um salário variável oferece duas grandes vantagens. Primeiro, ao permitir a meritocracia, em que os bons funcionários ganhem mais, esse sistema ajuda a reter e atrair grandes talentos para a companhia. Segundo, estimula todos os empregados envolvidos na remuneração variável a sempre se esforçarem mais e darem mais resultados, pois parte disso será revertida para seu salário.”(PATTO, 2016 *APUD ENDEAVOR*, 2016, p. 7)

Para Garrido (1999) o correto seria a adaptação de ambas as modalidades de remuneração (fixa e variável). Já que a combinação de ambas as ferramentas traria para a organização um modelo de gestão que motiva e retém funcionários sem deixar de lado as metas organizacionais, que na realidade é o principal objetivo da implantação de um sistema como esse.

Um sistema de remuneração variável será eficaz se conseguir aliar o capital, bancado pela figura do empresário, com o trabalho, representado pela figura dos empregados, de forma a fazer com que ambos caminhem e tenham como seus os objetivos organizacionais que sempre devem estar alinhados aos interesses individuais (CLASEN, 2000).

A remuneração funcional, por ser implantada junto aos sistemas de cargos e salários, possibilita tanto uma equidade externa como interna para a organização. Externa por possibilitar a comparação dos seus salários com os ofertados pelo mercado e interna por possibilitar regras aplicáveis a todos da empresa, o que produz um sentimento de justiça entre os funcionários (AMARAL, 2007).

Os benefícios também fazem parte dos tipos de remuneração que o colaborador pode receber, trata-se de uma remuneração indireta, que visa atender as demandas pessoais dos colaboradores, bem como melhorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos mesmos em detrimento dos trabalhos realizados. Em geral é um recurso que favorece uma atmosfera mais harmoniosa e produtiva para as empresas (ARAÚJO; AMADEU, 2009).

É necessário então definir uma forma de como a organização vai oferecer aos seus membros o justo pagamento pelos seus trabalhos bem como o esforço que agrega valor a atuação da organização em seu mercado. Neste contexto, um pacote de benefícios bem estruturado pode ser um fator decisivo quando se fala em reter talentos.

Nesta mesma perspectiva planejar os tipos de remuneração variável que será oferecida pela organização, como possibilidade de alcance de metas e crescimento para colaboradores e empresa é primordial e fonte geradora de vantagem competitiva.

### 2.3 O papel estratégico da remuneração variável

A remuneração variável está atrelada de forma direta com as metas de performances dos indivíduos, bem como das equipes e das organizações, por isso, a remuneração variável introduz formas de remuneração de curto prazo, como comissões, participação nos lucros e resultados e de longo prazo como bônus executivo (WOOD JUNIOR: PICARELLI FILHO, 2004).

Trata-se de uma forma de remunerar os indivíduos através da compensação financeira de seus esforços quando estes trazem resultados positivos para as organizações. Os recentes estudos falam que a remuneração variável facilita o trabalho em equipe, a melhoria contínua e orienta os colaboradores para o trabalho por resultados. Sendo esse um dos motivos pelo quais a remuneração variável tomou uma posição de destaque frente aos antigos modelos de remuneração tradicional (RUSSO; VIANA; HALL, 2007).

A Remuneração Estratégica é considerada como uma das várias formas que a empresa tem para demonstrar seu reconhecimento aos colaboradores, pelos sistemas estruturados de recompensa que contribuem para a execução da estratégica e alcance/superação dos objetivos organizacionais (OLIVEIRA SILVA, 2005).

Neste tipo de remuneração sempre são considerados os aspectos como conhecimento, habilidades, atitudes e outros fatores que fazem com que o comportamento pessoal do indivíduo afete diretamente no sucesso da organização (WOOD JUNIOR: PICARELLI FILHO, 2004).

Diante de tudo isso se pode fazer uma síntese onde haja um ajuste do sistema de remuneração com o alinhamento das estratégias, da estrutura, dos processos e principalmente das pessoas que fazem parte da organização de um jeito que eles se integrem de forma equilibrada para que assim possa se constituir uma organização eficaz. E ao trazer tudo isso para a realidade organizacional, a empresa estará atraindo, incentivando, gerenciando, desenvolvendo e retendo talentos que são de suma importância para as estratégias e para o desenvolvimento de objetivos individuais e organizacionais (NETO, 2006).

Os colaboradores hoje apresentam novas demandas motivacionais, entre as quais estão as questões de remuneração. Então os gestores precisam escolher dentre os tipos de remuneração variável as que melhor se adequam enquanto instrumentos para o alcance de resultados estratégicos.

A remuneração variável pode ser de curto prazo que são os incentivos que estão atrelados aos atingimentos de metas em um período pré-determinado pela empresa que pode

ser limitado ao ano fiscal. Em muitos casos assume a forma de comissão para quem atua com vendas, bônus executivo, participação nos lucros e resultados, incentivos que estejam ligados às habilidades e conhecimentos e incentivos a projetos (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Mas a remuneração variável também pode ser de longo prazo e neste caso pode ser um incentivo que está associado à superação de objetivos que deem garantia a continuidade dos negócios da organização, sempre valorizando a empresa e retendo os profissionais. No caso pode-se usar como exemplo de remuneração variável de longo prazo o bônus e a participação acionária (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

#### **2.4 Relação entre remuneração e suas influências na motivação dos colaboradores**

Na tentativa de extrair o máximo possível da capacidade e do conhecimento e potencial dos empregados, as empresas estão sempre em busca de uma forma de motivá-los. Segundo Clasen (2000), a flexibilidade baseada na remuneração pode estar atrelada à motivação, ao desempenho e ao desenvolvimento dos empregados. Nesse contexto, o foco se baseia em expectativas e retribuições entre empregados e empregadores.

Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p. 55) afirmam que “a remuneração variável aparece como uma alternativa coerente com a nova realidade de flexibilização, tentando aliar o comprometimento dos empregados com os resultados da organização, vinculando, desta forma, sua remuneração ao desempenho alcançado”.

O crescimento da eficácia empresarial está cada vez mais unido à aptidão que as empresas têm para desenvolver e melhorar continuamente sua gestão. Com o intuito de serem bem sucedidas, as empresas precisam demonstrar suas capacidades que lhes permitam coordenar e motivar o comportamento de seus empregados, melhorando as relações de trabalho na empresa. Reis Neto e Marques (2004, p.6) enfatizam que “quando o empregado compartilha resultados, tende a ser um profissional muito mais responsável na realização de suas tarefas”.

Segundo alguns autores as pesquisas demonstram que a remuneração tem influência no desempenho das empresas. Já que a fatos que comprovam que os colaboradores se motivam e passam a ter atitudes totalmente voltadas para as metas da empresa, pensando nos resultados que serão compartilhados e que, ao receberem o pagamento referente aos objetivos alcançados, ficarão satisfeitos, pois uma renda maior lhes permitirá atingir outras necessidades, que uma renda menor não permitiria.

Ao contrário das velhas práticas de remuneração que consideravam a remuneração variável como custo, as práticas adotadas na atualidade vêem o investimento com retorno rápido, uma vez que ele tem papel primordial de engajar a equipe e aprimorar o seu desempenho e a competitividade dentro das organizações. Pois ao começar a receber suas remunerações de acordo com seus esforços e desempenhos os colaboradores começaram a se sentir parte da empresa, ajudando assim no consenso, harmonia e interesse em impulsionar o resultados da empresa (RUSSO; VIANA; HALL, 2007).

Pode-se constatar então que remuneração variável e motivação são temas bastante próximos um do outro, uma vez que a remuneração variável está associado aos resultados do colaborador, ou seja, o mesmo só poderá usufruir desta quando tiver alcançado os resultados propostos pela organização.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa metodológica é um estudo que está associado a caminhos, formas, maneiras e procedimentos de como se alcançar um determinado fim. Sendo um tipo de instrumento e conhecimento que proporciona aos pesquisadores orientação geral, facilita o planejamento de uma pesquisa, a formulação de hipóteses, a realização de experiências e o tratamento dos resultados obtidos durante o processo de pesquisa (SILVA, 2012).

O referido trabalho foi desenvolvido a partir de um estudo de caso, em uma instituição bancária na cidade de Itaporanga-Pb. Mesmo sendo uma empresa de grande porte a agência escolhida para efetuar os estudos é pequena e conta com apenas 11 funcionários. O universo de pesquisa foi constituído por 10 funcionários da agência do Banco Bradesco S.A. na cidade de Itaporanga-Pb.

Considerando o objeto tratou-se de uma pesquisa de campo e bibliográfica. De campo em virtude de ter-se realizado a pesquisa de forma 'in locus', na própria agência do Bradesco S.A. para tratar das questões e percepções específicas da equipe de colaboradores que trabalham na referida agência. E bibliográfica porque toda a pesquisa terá como base o levantamento teórico já realizado e discutido anteriormente (OLIVEIRA NETTO, 2006).

Aplica-se também a caracterização de Roesch (2006) enquanto pesquisa descritiva, uma vez que se pretendem descrever a política de remuneração adotada pelo Bradesco S/A e a opinião dos colaboradores sobre a satisfação com o sistema de remuneração adotado pela instituição.



Para tanto foi realizado um levantamento de dados a esse respeito, através da utilização de um questionário estruturado aplicado aos colaboradores, este tendo por base a obra de Gil (2001). E um roteiro de entrevista aplicado ao principal gestor da organização esta continha 14 questões abertas que propunha ao gestor que descrevesse a política de remuneração adotada pela empresa e questionário aplicado aos colaboradores continha 21 perguntas de múltipla escolha sendo seis sobre o perfil dos respondentes e as 15 restantes tinham o objetivo de identificar o nível de satisfação com relação aos tipos de remuneração variável e outros aspectos que podem favorecer a sua utilização de maneira estratégica.

Neste trabalho utilizou-se como referência para a elaboração do questionário as discussões de Gil (2001) e os autores citados na base bibliográfica desta pesquisa.

A utilização de questionário em pesquisas científica possibilita uma gama bem maior de vantagens, já que permite que o pesquisador consiga efetuar a pesquisa com um numero maior de pessoas, este método também garante o anonimato dos respondentes, além de permitir que as pessoas respondam no momento mais apropriado sem nenhuma interferência por parte do pesquisador (GIL, 2001).

O referido trabalho traz uma abordagem quali-quantitativa além de ter os dados coletados e analisados mediante uso da estatística descritiva e em seguida tabulados utilizando recursos de informática como Microsoft Office Excel, para análise e discussão optou-se também pela construção de uma tabela que será inserida na análise dos resultados.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A política de remuneração foi descrita pela gestora principal da Agência Bradesco S/A da cidade de Itaporanga. A entrevistada tem 28 anos de idade, é casada e mãe de uma filha, com pós-graduação em gestão financeira e trabalha na organização a mais de 9 anos.

No que se refere à política de remuneração implementada pelo banco atualmente, a entrevistada respondeu que a mesma é bem diversificada, porém muito semelhantes as dos demais bancos, sendo adotada como base a remuneração variável.

Quanto aos tipos de remuneração adotados pelo banco a gestora citou além do salário fixo, a participação nos lucros e resultados e benefícios como auxílio alimentação, refeição, plano de saúde, auxílio creche ou babá, vale transporte, vale cultura, décimo quarto e quinto salario.

Ao ser indagada sobre como essas formas de remunerar estão alinhadas as estratégias do banco, a entrevistada respondeu que estão alinhadas no sentido de engajamento da equipe

com o intuito de trazer satisfação aos seus colaboradores e fazer com que eles sintam-se valorizados pela organização.

O Bradesco S/A avalia as suas formas de remuneração anualmente, não é uma tarefa fácil, como mesmo ressaltou a gerente, pois envolve questões de leis trabalhistas e acordos realizados com o sindicato da classe.

Sobre os tipos remuneração variáveis adotadas pela organização, a respondente frisou a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), no que se refere à comunicação e acompanhamento dos resultados dos colaboradores a gestora informou que isto ocorre periodicamente através dos relatórios que os mesmos recebem semanalmente para acompanhamento e mensalmente informando os resultados de cada um. Existem aplicativos que favorecem esse acompanhamento por parte dos colaboradores.

Sobre o reconhecimento do desempenho de seus colaboradores, a entrevistada respondeu que a organização realiza eventos de grandes proporções onde são premiados os primeiros colocados em seus respectivos grupos, nas premiações em questão o funcionário além de receber o reconhecimento formal por parte da executiva do banco ainda pode ganhar de um simples troféu até uma viagem internacional, dentre muitas outras.

Como pontos positivos foram elencados: atrair talentos, estimular a produtividade, incentivo as inovações, melhorias que favorecem a qualidade de vida dos colaboradores, dentre outros. Apesar de assumir que todo modelo de gestão precisa de melhorias a gerente não conseguiu visualizar questões pertinentes negativas.

Ainda sob a visão da entrevistada, as metas estabelecidas são fontes de motivação para os colaboradores, uma vez que elas são plenamente atingíveis e isso pode ser comprovada primeiramente porque elas sempre são alcançadas e em muitos casos superadas além do estabelecidos e os colaboradores que estão realmente engajados veem as metas como oportunidade de crescimento e reconhecimento bem como de melhoria da vida já que o banco paga as participações nos lucros baseados no aumento ou diminuição dos resultados do banco, e sempre e maior a cada ano refletindo diretamente no valor repassado a cada funcionário.

Quanto aos colaboradores entrevistados, estes formam um quadro de funcionários bastante jovens, 60% deles têm idade entre 26 e 30 anos e outros 30% tem idade superior a 30 anos, são funcionários com pouco tempo na organização e que por consequência estão ainda a formar suas opiniões quanto a política de remuneração atual do banco. A maioria destes são solteiros, apenas 40% deles são casados, este mesmo percentual tem entre 1 e 3 filhos.

Ainda sob o perfil dos respondentes, 40% dos membros da organização e entrevistados já possui ensino superior, 50% já iniciaram a graduação e outros 10% possuem apenas o

ensino médio. Mais da metade 60% esta na organização a mais de 4 anos e outros 40% possuem menos de 3 anos de tempo de serviço.

Com o intuito de descrever a percepção dos colaboradores do Bradesco S/A, em relação aos tipos de remuneração variável ofertada pelo banco aos seus colaboradores serão analisadas as respostas apresentadas pelos colaboradores entrevistados. Estas serão avaliadas tendo por base o aporte teórico escrito no presente trabalho.

A tabela a seguir traz todos os dados conseguidos a partir do questionário aplicado na empresa estudada, no referido questionário os colaboradores do banco tinham que responder de forma objetiva se estavam (I) insatisfeitos, (PS) pouco satisfeitos, (RS) razoavelmente satisfeitos, (S) satisfeitos ou (MS) muito satisfeitos em relação as questões contidas no questionário. Em seguida serão comentadas de forma breve todas as informações repassadas pelos funcionários durante a pesquisa.

Tabela 01. Análise de satisfação dos colaboradores em relação aos aspectos da política de remuneração implementada pelo Bradesco S/A.

		<b>I</b>	<b>PS</b>	<b>RS</b>	<b>S</b>	<b>MS</b>
<b>1</b>	Quanto a política salarial adotada pelo Bradesco S/A?	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>
<b>2</b>	Quanto ao plano de carreira implementado pelo Bradesco S/A?	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>
<b>3</b>	Quanto a variedade de remunerações adotados pelo Bradesco S/A	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>
<b>4</b>	Quanto à participação nos lucros e resultados que a organização compartilha aos seus colaboradores.	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>
<b>5</b>	Quanto à diversificação dos benefícios oferecidos pelo Bradesco S/A aos seus colaboradores	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>50%</b>	<b>40%</b>
<b>6</b>	Quanto à qualidade dos benefícios oferecidos pelo Bradesco S/A aos seus colaboradores	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>
<b>7</b>	Quanto as metas que lhe são propostas pelo Bradesco S/A	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>0%</b>	<b>30%</b>
<b>8</b>	Quanto aos seus resultados em relação às metas propostas pelo Bradesco S/A	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>50%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>
<b>9</b>	Quanto a possibilidade de alcance das metas propostas pelo Bradesco S/A aos seus colaboradores	<b>20%</b>	<b>10%</b>	<b>40%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>
<b>10</b>	Quanto as premiações oferecidas em campanhas estabelecidas pelo Bradesco S/A	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>
<b>11</b>	Quanto a sua participação na definição das metas estabelecidas pelo Bradesco S/A	<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
<b>12</b>	Quanto à confiabilidade do método de avaliação de	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>20%</b>

	desempenho implementado atualmente pelo Bradesco S/A					
<b>13</b>	Quanto ao reconhecimento dado pela organização quando as metas estabelecidas são alcançadas pelos colaboradores	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>30%</b>
<b>14</b>	Quanto a contribuição da minha remuneração para a qualidade de vida e segurança dos meus dependentes.	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>
<b>15</b>	Quanto ao reconhecimento proporcionado pela organização em relação ao alcance de desempenhos superiores.	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>60%</b>	<b>20%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

O primeiro questionamento aos funcionários foi a cerca da política salarial adotada pelo banco, 40% afirmaram estar razoavelmente satisfeito, outros 40% disseram estar satisfeitos e 20% estão muito satisfeitos. As afirmativas dos colaboradores demonstra que a empresa tem uma política salarial que agrada a maioria dos funcionários. Entretanto este número de colaboradores que caracterizaram a política salarial implementada pelo Banco como “razoavelmente” pode significar certa insatisfação em algum aspecto específico que necessite de aperfeiçoamento.

Ressalta-se a importância da alta administração e a gerencia desta organização a se buscar compreender quais aspectos fazem com que um determinado grupo não se considere totalmente satisfeito com a política de remuneração implementada. Uma vez que estes estão mais propensos a desmotivações, não se pode esquecer que só haverá contribuição total dos indivíduos no meio organizacional se a empresa desenvolver métodos e políticas salariais que ajudem os indivíduos neste processo de engajamento (RUSSO; VIANA; HALL, 2007).

Ao serem questionados acerca do plano de carreira praticado pelo banco, 60% dos colaboradores demonstraram-se satisfeitos e outros 40% disseram estar muito satisfeitos. A satisfação em relação ao plano de carreira desenvolvido pela instituição bancária pode estar associada a muitos fatores, que embora não se questionou a fundo este aspecto, a visita in lócus possibilitou a averiguação de que o mesmo é bem estruturado e dinâmico, tendo em vista que a maioria dos funcionários são bem jovens e mesmo assim já ocupam cargos de confiança dentro da instituição. Pode-se ressaltar então que este pode ser um fator de atratividade e retenção de talento e até mesmo de motivação para o desenvolvimento de habilidades.

A esse respeito pode-se aplicar as considerações de Gil (2001), o mesmo defende que uma visão moderna de gestão de pessoas, tende a considerar a mutação do meio em que os

funcionários estão inseridos, desta forma melhora o desempenho mesmo ampliando a responsabilidade, os objetivos e os desafios do novo cargo. Sempre presumindo que a motivação do colaborador tende a aumentar na mesma proporção em que o mesmo progride no plano proposto pela organização.

Quando questionados sobre a variedade da remuneração oferecida pelo banco, 20 % dos funcionários informaram estar razoavelmente satisfeitos, 50% afirmaram estar satisfeitos e 30% disseram-se muito satisfeitos. A diversificação da remuneração é uma das principais formas de satisfazer as diversas necessidades dos colaboradores, levando em consideração os números apresentados na pesquisa pode-se afirmar que a maioria estão satisfeitos com as formas de remuneração que o banco disponibiliza, porém não é unanimidade, o que aponta uma necessidade de avaliação a posterior.

Talvez esse pequeno número de profissionais que se demonstraram razoavelmente satisfeito as formas de remuneração variável propostas pelo banco não estejam alinhadas com as necessidades mais peculiares destes colaboradores, para Wood; Picarelli (2004, pag. 101) as “diferentes formas de recompensas [...] buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais” que existe para estimular os colaboradores a buscarem altos desempenhos, o que é de interesse supremo da organização.

A partição nos lucros e resultados é uma das melhores formas de se engajar uma equipe na organização, já que parte dos lucros obtidos em um determinado período será distribuída entre os colaboradores. O Bradesco S/A anualmente disponibiliza parte dos seus lucros e resultados aos seus colaboradores, 10% dos entrevistados afirmaram estar insatisfeitos, 10% se disseram razoavelmente satisfeitos, 60% estão satisfeitos e 20% restantes se dizem muito satisfeitos.

Wood Junior e Picarelli Filho (2004) consideram a participação nos lucros e resultados como uma das melhores ferramentas gerenciais já criadas no âmbito da remuneração estratégica, uma vez que estimula os colaboradores a ter maior comprometimento com os objetivos da organização, além possibilitar a empresa a deduzir em encargos trabalhistas.

A quinta questão indagava os funcionários acerca da diversificação dos benefícios oferecidos pelo banco, 10% se disseram razoavelmente satisfeitos, 50% afirmaram estar satisfeitos e 40% encontram-se muito satisfeitos. Por conseguinte, foram questionados sobre a qualidade destes mesmos benefícios, 30% se disseram razoavelmente satisfeitos, 30% satisfeitos e 40% muito satisfeitos. Neste caso, pode-se afirmar que o banco disponibiliza uma boa gama de benefícios, estes também apresentam uma qualidade significativa segundo a visão dos colaboradores.

Os benefícios são como estímulos oferecidos com objetivo de atender as necessidades pessoais, proporcionando uma atmosfera mais harmoniosa possível e produtiva para as empresas, além de constituir indiretamente a remuneração destinada a melhorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos seus colaboradores (ARAÚJO; AMADEU, 2009).

Em relação às metas, a sétima possibilitou que os respondentes demonstrassem a sua opinião sobre estas. Dos entrevistados, 10% estão totalmente insatisfeitos, 60% dizem-se razoavelmente satisfeitos e 30% estão muito satisfeitos. E em seguida foram questionados sobre a satisfação dos seus resultados em relação às metas estabelecidas, 10% estão insatisfeitos, outros 10% disseram estar pouco satisfeito, 50% estavam razoavelmente satisfeitos, 20% satisfeitos e 10% muito satisfeitos. No que concerne a possibilidade de alcance das metas propostas pelo banco, 20% se dizem insatisfeitos, 10% pouco satisfeitos, 40% razoavelmente satisfeitos, 10% satisfeitos e 20% muito satisfeitos.

Quando se fala em metas e resultados, ambos os temas andam lado a lado e principalmente em instituições financeiras, a forma como são estabelecidas as metas bem como o sucesso com os resultados são fatores determinantes no nível de satisfação. Pois, ao atingir os resultados estipulados nas metas o funcionário terá o reconhecimento almejado e permanecerá motivado para o possível alcance de metas ainda maiores.

Para Wood; Picarelli (2004), dentre os princípios de um sistema de remuneração estratégico pode-se ressaltar o princípio de estabelecimento de metas que propõe que as mesmas sejam implantadas de forma negociada, neste caso, as empresas terão que negociar as metas a serem estabelecidas com seus colaboradores. E nas empresas de gestão avançadas serão propostas equipes de trabalho, porém sempre visando o objetivo estratégico do negócio.

Os dados supracitados fazem entender que as metas propostas pelo Bradesco S/A a seus colaboradores não são totalmente avaliadas como possíveis pelos mesmos, conseqüentemente parte dos colaboradores encontram-se um tanto desmotivados em relação à busca pela superação de tais metas.

A décima questão indaga os funcionários sobre as premiações oferecidas pelo banco em suas campanhas, 10% estão pouco satisfeitos, 20% razoavelmente satisfeito, 40% satisfeitos e 30% muito satisfeitos. No que se refere às premiações este é um tema em que a organização deve ter um trato de forma especial já que este se liga diretamente ao reconhecimento, podendo se tornar um fator decisivo na hora de dizer se a empresa tem ou não um bom sistema de premiações e reconhecimento para seus colaboradores.

Porém as premiações são objetos de controvérsias entre autores, pois a mesma estimula tanto o comprometimento organizacional como a disputa e a competição interna entre os funcionários, além de desestimular a colaboração entre os indivíduos e as unidades da organização (LACOMBE, 2005).

Quando questionados a respeito de suas participações na definição das metas estabelecidas pelo banco os colaboradores responderam que, 10% estão insatisfeitos, 30% estão pouco satisfeitos, 20% estão razoavelmente satisfeitos, 20% se dizem satisfeitos e os 20% restantes afirmam estar muito satisfeitos. Estes dados confirmam as discussões anteriores. Percebe-se que os colaboradores desejam ter uma maior participação na delimitação das metas de trabalho.

Sobre a confiabilidade dos métodos de avaliação de desempenho usados pelo banco, 30% estavam razoavelmente satisfeitos, 50% estão satisfeitos e 20% estão muito satisfeitos. Portanto o banco possui dos seus colaboradores um alto nível de confiança a respeito dos métodos de avaliação de desempenhos utilizados para inferir sobre os resultados alcançados pelos profissionais.

Ressalta-se que é através de uma avaliação de desempenho clara e justa faz com que os profissionais busquem a qualificação na execução de suas atribuições bem como estimula estes a serem funcionários multifacetados (RUSSO; VIANA; HALL, 2007).

Considerou-se oportuno propor aos entrevistados que avaliassem a satisfação em relação ao reconhecimento dado pela empresa nas ocasiões em que as metas estabelecidas são alcançadas por eles, apenas 10% se disseram pouco satisfeitos, 60% afirmaram estar satisfeitos e 30% estão muito satisfeitos. De certa forma a satisfação em relação ao reconhecimento esta associado a confiabilidade nos métodos de avaliação de desempenho. E no caso da empresa estudada a confiabilidade é muito alta uma vez que quase todos os funcionários se disseram satisfeitos com o método utilizado, da mesma maneira como o que a organização tem feito para reconhecer os resultados dos colaboradores tem em certa medida agradado aos colaboradores.

Também a remuneração foi associada à qualidade de vida, e ao serem questionados sobre a influência desta na qualidade de vida dos colaboradores e dependentes, 20% disseram-se razoavelmente satisfeitos, 40% afirmaram que estavam satisfeitos e os 40% restantes muito satisfeitos. Ao analisar os dados fica evidente que o banco tem um sistema de remuneração que favorece ou contribui para a qualidade de vida de colaboradores e seus dependentes, se tornando um dos principais atrativos.

É normal que os colaboradores quando superam as metas, ou seja, apresentam desempenhos superiores aos esperados pela organização recebam da mesma um reconhecimento diferenciado dos propostos com o alcance das metas. Por fim, esta foi a última questão abordada na presente pesquisa, os entrevistados demonstraram-se em geral satisfeitos 60% e muito satisfeitos 20% e apenas 10% estão pouco satisfeitos em relação a este tipo de reconhecimento.

As formas de reconhecimento podem ser financeiras como também podem ser não financeiras. Esse hábito de reconhecer e premiar são práticas que tem se tornado cada vez mais constante nas empresas brasileiras, entretanto devem ser planejadas a partir de um diagnóstico gerencial e cultural da organização, para que sejam criados métodos adequados a realidade organizacional, uma vez que é inquestionável que todos necessitam de reconhecimentos para que haja *feedback* e orientação por parte dos líderes aos seus liderados (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

## 5 CONCLUSÕES

A remuneração variável tem se tornando uma das melhores formas de remunerar uma equipe na atualidade. Essa afirmativa parte do entendimento de que autores já a consideravam a mais de dez anos como o método a ser usado no futuro tendo essa se tornado o tipo de remuneração mais bem avaliada, tanto pelos colaboradores como por parte dos gestores, principalmente nas grandes organizações. Já que por um lado ele diversifica, qualifica e amplia a forma de remunerar e por outro ela engaja, atrai e retém funcionários através do índice de satisfação que a mesma gera para os colaboradores.

A política salarial adotada pelo banco é baseada na remuneração variável, uma vez que a mesma disponibiliza aos seus colaboradores os seguintes tipos de remuneração como participação nos lucros e resultados, benefícios, tem um sistema de recompensa e reconhecimento baseado em resultados, além de um plano de cargos e salários bem desenvolvido. Isso tudo é levado em consideração quando se avalia a satisfação de funcionários de uma empresa em relação ao método de remuneração adotada.

Os questionamentos aplicados permitem concluir que os colaboradores em relação à política salarial adotada e implementada pelo Bradesco S/A é avaliada pelos mesmos como geradora de satisfação, tanto com a política como a em relação à variedade destas. Entretanto é importante ressaltar que um pequeno número de colaboradores demonstrou-se com um baixo nível de satisfação.



A participação nos lucros e resultados e o plano de carreira são tidos como as melhores ferramentas de gestão, para a inserção do quadro de funcionários com os objetivos organizacionais. E isso fica bastante claro na pesquisa já que todos os funcionários entrevistados se disseram satisfeitos ou muito satisfeitos tanto com a partilha ou distribuição dos resultados da organização como com o plano de carreira desenvolvido pelo banco.

No que se refere à qualidade e a diversificação dos benefícios oferecidos pelo banco, à maioria se dizem satisfeitos, mas ha uma parte significativa que não estão satisfeito como os demais. O que demonstra a necessidade de maiores estudos para averiguar os reais motivos que leva alguns deles a declararem-se insatisfeitos em relação aos tipos de remuneração e a qualidade de vida que esta tende a proporcionar ou favorecer.

Ainda sobre o exposto a cima, pode-se pensar na inclusão de novos benefícios, ou ainda uma avaliação a cerca de como os benefícios atuais são ofertados, uma vez que os benefícios têm importâncias diferentes para as pessoas, por exemplo, o benefício que e útil ou muito importante para um colaborador pode não ser útil para outro.

No tocante as metas, resultados, premiações e reconhecimento, pode-se verificar que o Bradesco S/A faz uso métodos antigos de estipulação de metas e cobranças de resultados, uma vez que os gestores entendem que as metas por eles estipuladas são altas porem plenamente atingíveis, mas isso pode causar de certa forma um pouco de insatisfação com relação a esses aspectos. Mas quando as metas e resultados são positivos as premiações e os reconhecimentos dados pelo banco tem um nível bem significativo de satisfação, como se pode observar na análise de resultados encontrados.

Outro fator decisivo que a empresa pode ter e que pode fazer com que os funcionários vistam de vez a camisa da organização é oferecendo uma remuneração que contribua de forma decisiva para a qualidade de vida tanto do colaborador como de seus dependentes, neste caso a grande maioria dos funcionários do banco se disseram estar entre satisfeitos ou muito satisfeitos. E isso indica que o banco considera que pessoa satisfeita financeiramente se engaja mais facilmente na organização, além de ser uma forma de fidelizar e reter os bons colaboradores.

O banco estudado entende perfeitamente que a relação entre remuneração e motivação está intimamente ligada e isso fica bem claro quando analisados os dados colhidos durante a pesquisa. Mesmo tendo pontos a melhorar a grande maioria dos funcionários estudados estão satisfeitos e sabem que as politicas de remuneração do banco são um dos principais requisitos que eles levam em consideração no momento em que eles irão optar por uma empresa para trabalhar e esta terá que ofereça maior qualidade vida, diversificação e qualidade dos

benefícios, tenham um sistema de recompensas que seja atrativo, saiba reconhecer os esforços, tenham metas que sejam utilizadas como forma de motivação e que os funcionários possam usufruir de parte dos resultados que eles ajudaram a conseguir.

Como conseguir unanimidade na satisfação em relação a política de remuneração é algo extremamente desafiante, mas a fim de chegar o mais perto possível da excelência nestes aspectos às organizações devem sempre buscar formas inovadoras e revolucionárias de remunerar e motivar seus funcionários.

Novas necessidades estão sempre a surgir, estas por sua vez são sanadas mediante as remunerações oferecidas pelas organizações, portanto estas devem buscar estudos adequados que possibilitem a identificação de métodos atuais, eficazes e eficientes que possibilitem manter a sua equipe sempre engajada com os objetivos da organização e por fim fazer com que a empresa sempre esteja apta a disputar um espaço de liderança no mercado.

#### **ABSTRACT**

Salary and remuneration issues were always very relevant issues in relationships between organizations and their employees, though the appropriate increase in the earned income must be associated to the achievement of higher performance due to high productivity, especially for acting financial support for so much. On the assumption that organizations have found in variable compensation a profit opportunity for both parties, this article had the main objective to analyze the perception of employees of Bradesco Itaporanga Agency - PB in the types of variable remuneration paid by Bradesco. In order to identify how compensation can influence employee satisfaction within an organization, it went to court and the manager was interviewed with a view to carry out a survey on the main compensation policies implemented by the institution, and also through a structured questionnaire sought to gather the perceptions of employees in relation thereto. Data were analyzed through a qualitative and quantitative approach noting that the bank has a well-structured variable compensation system with access to benefits, profit sharing, rewards and recognition system and that employees have shown their satisfaction in relation to types of remuneration of the bank.

Key - words: Remuneration. Human Resources. Benefits.

## REFERENCIAS

ALMEIDA, Pollyana Cunha de. **Políticas de Recursos Humanos da Empresa Perdigão Agroindustrial S/A na Visão dos funcionários da Unidade de Rio Verde.** Itajaí, UVI, 2007.

AMARAL, Sueli Rodrigues. **Remuneração e Reconhecimento nas Relações de Trabalho.** Iguaçu, 2007. Disponível em:< <http://amigonerd.net/trabalho/42889>> Acesso em: 25/04/2016.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial.** São Paulo. Atlas, 2006.

ARAUJO, César G.; AMADEU, Adriana Garcia. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** 2º edição. Editora Atlas, São Paulo, 2009.

ARAUJO, Luís Cesar G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação.** Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, 2006.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni... [et al.]. **Cargos, carreira e remuneração.** 2. ed. Rio de Janeiro: E. FGV, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 7. Ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CLASEN, Emanuelle. **Um Estudo Sobre O Estabelecimento De Metas E Sua Aferição Nos Programas De Remuneração Variável Em Companhias De Capital Aberto De Joinville/SC.** 2000.

DELLAGNELO, Eloise Helena; DELLAGNELO, Jose Renato. **Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável.** Revista de Negócios. UFSC, 1996.

DIAS, Warley de Oliveira. **Remuneração variável nas empresas brasileiras: estudo de determinantes da utilização de *Stock Options***. Belo Horizonte – MG. 2010.

ENDEAVOR, BRASIL. **Remuneração variável:** Como recompensar seu time pelo resultado. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em <<http://www.cepuerj.uerj.br/info/arquivos%5C20.pdf>> Acesso em 02 set. 2016.

FAVARIM, Flavia Negri. **Remuneração e salário:** uma abordagem jurídico/administrativo. Revista de ciências gerenciais. Piracicaba-SP. 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH:** Conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S,A, 2008.

GARRIDO, Laercio Marques. **Participação nos Lucros e Resultados**. São Paulo. Nobel, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HUNSAKER, Phil; ALESSANDRA, Tony. **A nova arte do gerenciamento de pessoas: estratégias que todo gerente precisa saber para ter o relacionamento dos sonhos com sua equipe**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

JORGE, José Moacir. **Remuneração Estratégica:** como desenvolver atitudes empreendedoras por meio da remuneração. São Paulo: LTr, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo. Saraiva, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humano**. São Paulo: Atlas, 2000.

NETO, Mario Teixeira Reis. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e desempenho**. Salvador-BA. 2006.

OLIVEIRA SILVA, Mateus de. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PASCHOAL, Luiz. **Como gerenciar a remuneração na sua empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração** – 15. ed. – São Paulo – LTr, 2011.

REIS NETO, M.; MARQUES, A. L. **A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções**. São Paulo-SP: FGV EAESP, 2004.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

ROBBINS, DeCenzo. **Administração de Recursos Humanos**. 6. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo-SP: Atlas, 2006..

RUSSO, Simony Jara; VIANA, Jose J. Soares; HALL, Rosemar Jose. **Remuneração variável: uma ferramenta estratégica para as organizações**. Dourados-MS. 2007.

SILVA, Cosmo Balthazar Nascimento da. **Satisfação da qualidade do serviço na empresa O Boticário da cidade de Pombal-Pb**. Patos-Pb, UEPB, 2012.

SILVEIRA, Mauro. **O emprego ideal existe: como encontrar a empresa certa para você**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George; tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti; revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

WOOD, Thomaz J.; PICARELLI, Vicente F. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva; revisão técnica Renato Gonçalves Guerra, Roberto Rebouças Yoshida, Vicente Picarelli Filho**. 3.ed. rev. e ampl. 2.reimpr. São Paulo: Atlas, 2004.

**APÊNDICE****UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII GOVERNADOR ANTONIO MARIZ  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PESQUISA SOBRE: REMUNERAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NO ALTO SERTÃO PARAIBANO.**

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DO BRADESCO S/A</b>
--

I - Idade:

II - Estado Civil:

III – Prole:

IV - Grau de Escolaridade:

V - Tempo de trabalho no Banco Bradesco S/A:

VI – Apresente a política de remuneração implementada atualmente pelo Bradesco S/A.

VII – Quais os tipos de remuneração são adotados pelo Bradesco S/A e quais os motivos de sua implementação?

VIII – Em que sentido os tipos de remuneração adotados pela organização estão alinhados as estratégias adotadas pelo Bradesco S/A?

IX – Qual a constância de avaliação dos tipos de remuneração adotados pelo Bradesco S/A?

X – Quais os tipos de remuneração variável são adotados atualmente pelo Bradesco S/A?

XI – A organização comunica aos colaboradores sob quais indicadores de desempenho os mesmos são avaliados?

XII – Como se dá o reconhecimento de desempenho no Bradesco S/A?

XIII – Descreva as consequências positivas e negativas da utilização de remuneração variável em organizações bancárias.

XIV – As metas estabelecidas atualmente aos colaboradores são fontes de motivações para os mesmos?



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII GOVERNADOR ANTONIO MARIZ  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PESQUISA SOBRE: REMUNERAÇÃO E SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA AGÊNCIA BANCÁRIA NO ALTO SERTÃO PARAIBANO.**

**PERFIL DO RESPONDENTE**

**I - Faixa etária:**

- 16 a 25                                       31 a 40                                       51 a cima  
 26 a 30                                       41 a 50

**II - Estado Civil**

- Solteiro                                       Divorciado                                       Outro  
 Casado                                       Viúvo

**III - Prole**

- 0                                       4 a 6  
 1 a 3                                       7 ou mais

**IV - Grau de Escolaridade**

- Ensino fundamental incompleto  
 Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto  
 Ensino médio completo  
 Superior incompleto  
 Superior completo  
 Pós-graduação/mestrado/doutorado

**V - Tempo de trabalho no Banco Bradesco S/A**

- 0 a 1 ano  
 1 a 3 ano  
 4 a 6 ano  
 Mais de 6 anos

## I – Função exercida no Bradesco S/A?

### **ANÁLISE SOBRE SATISFAÇÃO E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

1. Indique o GRAU DE SATISFAÇÃO em relação as indagações abaixo, considere que: 1 – INSATISFEITO; 2 – POUCO SATISFEITO; 3 – RAZOAVELMENTE SATISFEITO; 4 – SATISFEITO; 5 – MUITO SATISFEITO

	I	PS	RS	S	MS
1. Quanto a política salarial adotada pelo Bradesco S/A?	1	2	3	4	5
2. Quanto ao plano de carreira implementado pelo Bradesco S/A?	1	2	3	4	5
3. Quanto a variedade de remunerações adotados pelo Bradesco S/A	1	2	3	4	5
4. Quanto à participação nos lucros e resultados que a organização compartilha aos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
5. Quanto a diversificação dos benefícios oferecidos pelo Bradesco S/A aos seus colaboradores	1	2	3	4	5
6. Quanto a qualidade dos benefícios oferecidos pelo Bradesco S/A aos seus colaboradores	1	2	3	4	5
7. Quanto as metas que lhe são propostas pelo Bradesco S/A	1	2	3	4	5
8. Quanto aos seus resultados em relação às metas propostas pelo Bradesco S/A	1	2	3	4	5
9. Quanto a possibilidade de alcance das metas propostas pelo Bradesco S/A aos seus colaboradores	1	2	3	4	5
10. Quanto as premiações oferecidas em campanhas estabelecidas pelo Bradesco S/A	1	2	3	4	5
11. Quanto a sua participação na definição das metas estabelecidas pelo Bradesco S/A	1	2	3	4	5
12. Quanto a confiabilidade do método de avaliação de desempenho implementado atualmente pelo Bradesco S/A	1	2	3	4	5
13. Quanto ao reconhecimento dado pela organização quando as metas estabelecidas são alcançadas pelos colaboradores	1	2	3	4	5
14. Quanto a contribuição da minha remuneração para a qualidade de vida e segurança dos meus dependentes.	1	2	3	4	5
15. Quanto ao reconhecimento proporcionado pela organização em relação ao alcance de desempenhos superiores.	1	2	3	4	5