



Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Programa de Estudos de Pós-Graduação em Administração

PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO:  
UM ESTUDO DA TRANSPARÊNCIA E GRAU DE SATISFAÇÃO COM O  
CORPO GERENCIAL

Mestrado em Administração

SÃO PAULO  
2010

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
Programa de Estudos de Pós-Graduação em Administração

Rafael Maia Chagas

PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO:

UM ESTUDO DA TRANSPARÊNCIA E GRAU DE SATISFAÇÃO COM O  
CORPO GERENCIAL

Dissertação apresentada à Banca  
Examinadora da Pontifícia  
Universidade Católica de São Paulo,  
como exigência parcial para obtenção  
do título de Mestre em Administração  
sob a orientação da Prof. Doutor  
Neusa Maria Bastos F. Santos

SÃO PAULO  
2010

## ERRATA

Página 11, linha 17: Citação – De “Fleury e Fleury (2004)” para “Fleury (2002)”

Página 18, linha 32: Citação – De “Ulrich e Conner (2000)” para “Ulrich (2000)”

Página 19, linha 18: Citação – De “Souza (2005)” para “Souza et al (2005)”

Página 20, linha 14: Citação – De “Bittencourt (2005)” para “Bittencourt et al (2010)”

Página 22, linha 22: Citação – De “Bispo (2005)” para “Bittencourt et al (2010)”

Página 23, linha 13: Citação – De “Lawler III (1991)” para “Lawler (1991)”

Página 23, linha 16: Citação – De “Brisolla (2004)” para “Brisolla (1994)”

Página 23, linha 24: Citação – De “Lawler III (1991)” para “Lawler (1991)” e de “Hipólito e Silva (2000)” para “Hipólito (2001)”

Página 34, linha 9: Citação – De “(RIBEIRO;TEIXIERA, 2000)” para “(RIBEIRO; FERREIRA, 2002) e “Fonte: Ribeiro;Teixeira (2002)” para “ Fonte: Ribeiro;Ferreira (2002)”

Página 65, linha 18: Citação – De “Conner e Ulrich (2000)” para “ Ulrich 2000”

Página 69, linha 30: Inclusão de citação: “BITTENCOURT C. et al. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas , conceitos tradicionais. São Paulo, 2ed: Artmed, 2010.”

Página 69, linha 37: Inclusão de citação: “CALDEIRA, A. **Aspectos da dimensão humana na estratégia empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.”

Página 70, linha 16: Inclusão de citação: “IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANCA CORPORATIVA. 2009. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4ª ed., São Paulo, IBGC”

**Banca Examinadora**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Neusa Maria Bastos F. Santos**

---

**Prof Dr Eduard Prancic**

---

**Prof Dr Antonio Vico Mañas**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico com carinho a Ana Paula, minha eterna companheira, futura esposa e fonte inesgotável de alegria, pelo incentivo constante e apoio.

## **AGRADECIMENTOS**

A professora e orientadora, Prof. Dr. Neusa Bastos, por sua dedicação, paciência e habilidade em lidar com momentos difíceis quando me recebeu com dúvidas e questionamentos.

A meu pai, por seus ensinamentos e valores, não apenas em relação a este trabalho, mas na maneira inspiradora de enfrentar desafios e viver a vida.

À minha mãe e irmão, que mesmo distantes, acompanharam o desenvolvimento e apoiaram a conclusão desta etapa.

Ao Prof. Dr. Odilon Denardi, pela paciência, ensinamentos e colaboração valiosa.

Ao Prof. Dr. Luiz Magna pela disponibilidade e críticas às análises.

## RESUMO

Esta dissertação teve como principais objetivos avaliar o nível de conhecimento e grau de satisfação do corpo gerencial em relação ao programa de remuneração total e identificar o perfil demográfico destes profissionais associado ao nível de conhecimento e grau de satisfação em empresa multinacional do segmento logístico. A avaliação do conhecimento sobre o programa de remuneração permite a identificação da transparência da empresa sobre o tema e a possível falta de clareza pode gerar questionamentos e insatisfação deste nível hierárquico, fundamental para qualquer organização e responsável pelo direcionamento e resultados.

O levantamento teórico que sustentou este trabalho contemplou temas relacionados à evolução temporal e papel da área de recursos humanos (RH) nas empresas, a contextualização dos assuntos de remuneração dentro da área de RH e das empresas e as diferentes abordagens de remuneração relatadas.

Para análise desses fatores, foi elaborada pesquisa sobre a percepção do corpo gerencial em relação ao seu nível de conhecimento e grau de satisfação e ao perfil demográfico, através de questionário (Apêndice A), que foi dividido em três partes correspondentes a dados demográficos, nível de conhecimento e grau de satisfação, sendo os dois últimos itens mensurados através de pontuação baseada em escala de Likert.



Os resultados obtidos foram analisados através de testes estatísticos (qui quadrado, significância de Fisher, correlação de Spearman regressão linear múltipla). A amostra de pesquisa foi 55 profissionais ocupantes de cargos gerenciais da empresa alvo de estudo. Encontrou-se correlação entre o nível de conhecimento e o grau de satisfação em relação às políticas e programa de remuneração total. Não foi observado influência do perfil demográfico, nível hierárquico e área atuação sobre os escores de conhecimento e satisfação além da determinação por ordem decrescente de importância dos itens que impactam a satisfação em relação ao programa de remuneração total.

Desta maneira considerou-se que não há influência do perfil demográfico, do nível hierárquico, área de atuação e dentro do programa de remuneração total, a medida de maior impacto para satisfação do corpo gerencial foi a remuneração variável e que o corpo gerencial não conhece as premissas do programa de remuneração vigente, com isso identificou-se a necessidade de estudos que tentem explicar a origem desta falta de conhecimento e como seria possível o delineamento das expectativas dos profissionais em um programa de remuneração total.

**PALAVRAS-CHAVE:** recursos humanos, remuneração total, programa de remuneração e grau de satisfação

## **ABSTRACT**

The main objective of this dissertation was to evaluate the management team knowledge and satisfaction level in relation to the total compensation program and identify the demographic profile of those professionals associated with the level of knowledge and satisfaction in a multinational company in the logistic sector. The knowledge level about the compensation program allows to identify the company's transparency about the issue and the possible lack of clarity can generate questions and dissatisfaction of this hierarchical level, critical for any organization and responsible for the direction and results.

The theoretical research that supported this work included themes as the human resources (HR) role and evolution, the contextualization of the compensation area within the HR and companies and the different approaches to pay the professionals.

For the analysis it was elaborated a research based on the management team perceptions in relation to their level of knowledge and satisfaction and demographic, it was used a questionnaire (Appendix A), which was divided into three parts corresponding to demographic data, level knowledge and satisfaction, the latter two items measured through scoring based on Likert scale.

The results were analyzed by statistical tests (chi square, Fisher's significance, Spearman's linear regression). The research sample was 55 professionals occupying managerial positions of the target company. It was found a correlation between the level of knowledge and satisfaction regarding the total compensation program. No influence was observed in the demographic profile, hierarchical level and area of action on the knowledge and satisfaction scores and it was determinate, in order of decreasing importance the items that impact the satisfaction with the total compensation program.

The results shown that there is no influence of the demographic profile, hierarchical level and internal area within the total compensation program, the element with greater impact on satisfaction of the management level was the variable pay and that management does not know the assumptions of the current compensation program, further that it was identified the need for studies that attempt to explain the origin of this lack of knowledge and how could the professionals' expectations design in a total compensation program.

**KEY WORDS:** human resources, total remuneration, compensation program, satisfaction level

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

### RELAÇÃO DE FÍGURAS:

Figura 1 – Subsistemas de recursos humanos .....	10
Figura 2 – Remuneração executiva e o retorno dos acionistas.....	29
Figura 3 – Áreas componentes da cadeia de suprimentos .....	34
Figura 4 – Índice de conhecimento em relação ao nível hierárquico.....	50
Figura 5 – Grau de satisfação em relação ao nível hierárquico .....	51
Figura 6 – Índice de conhecimento em relação às áreas internas .....	52
Figura 7 – Grau de satisfação em relação às áreas de trabalho .....	53

### RELAÇÃO DE TABELAS:

Tabela 1 – Operações de transporte no Brasil .....	37
Tabela 2 – Dados gerais e pontuação que delimita os percentis em relação ao nível de conhecimento grau de satisfação .....	49
Tabela 3 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação aos níveis hierárquicos .....	49
Tabela 4 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação às áreas internas .....	51
Tabela 5 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao agrupamento de áreas (operações e apoio) .....	53
Tabela 6 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação à área de recursos humanos e as demais áreas .....	54

Tabela 7 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação à idade.....	55
Tabela 8 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao tempo que ocupa no cargo atual .....	55
Tabela 9 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao tempo em cargos gerenciais.....	56
Tabela 10 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao tempo de empresa.....	56
Tabela 11 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao número de subordinados diretos .....	57
Tabela 12 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao número de subordinados indiretos.....	57
Tabela 13 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao nível de escolaridade.....	58
Tabela 14 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação à área de formação.....	58
Tabela 15 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao gênero .....	59
Tabela 16 – Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao local de atuação.....	59
Tabela 17 – Medidas de satisfação em relação ao programa de remuneração total .....	60
Quadro 1 – Papéis de recursos humanos .....	18

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Objetivo de pesquisa .....	3
1.2. Justificativa de pesquisa .....	4
1.3. Estrutura de trabalho .....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	8
2.1. A evolução do recursos humanos .....	8
2.2. O papel do RH nas empresas .....	13
2.3. O contexto de remuneração nas organizações .....	19
2.4. Abordagens de remuneração .....	23
2.4.1. Abordagem tradicional de remuneração .....	23
2.4.2. Remuneração estratégica .....	24
2.4.3. Remuneração total .....	26
2.5. Remuneração executiva .....	27
3. SEGMENTO E EMPRESA ALVO DO ESTUDO .....	34
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	40
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	47
6. DISCUSSÃO .....	61
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	67
REFERÊNCIAS .....	69
APÊNDICE A .....	73
ANEXO A .....	76
ANEXO B .....	77

## 1. INTRODUÇÃO

A origem da área de recursos humanos coincide com a criação das empresas nos modelos de administração científica de Taylor, onde as funções de controle eram aplicadas na organização da força de trabalho. Os registros de horários de entrada e saída de funcionários e produtividade eram utilizados para administração de custos e controle de despesas (MARRAS, 2000).

Os resultados comprovados pela administração de força de trabalho sustentaram a ampliação da atuação da área de RH. A evolução dos processos de recursos humanos (admitir, controlar, pagar e desligar) deu-se com a aplicação tecnológica nas empresas, mas mesmo com esses avanços, neste primeiro passo a finalidade de RH permanecia a mesma, ou seja, controlar os recursos humanos no ambiente empresarial.

Foi na sociedade pós industrial que a área de RH passou a ser vista como estratégica, provocando mudança nos sistemas administrativos e assumiu a responsabilidade de obter, manter e desenvolver equipes de trabalho criativo e de alto desempenho (CALDEIRA, 1989), proporcionando diferenciais competitivos para as empresas.

Com as transformações e aumento de responsabilidade da área de recursos humanos, o profissional de RH pode assumir diversos papéis dentro das empresas. Esses papéis são relacionados com a abrangência de atuação, podendo ser de cunho estratégico, operacional, defensor dos funcionários ou

agente de mudança (ULRICH, 2000). É neste momento que as funções que originaram a área de RH ficaram em segundo plano e os dois processos mais relevantes na obtenção de resultados, remuneração e treinamento, ganharam força.

O assunto remuneração dentro das empresas tem ganhado importância e grande atenção dos estudos acadêmicos nos últimos anos, contemplando principalmente a análise dos seus montantes (excessivos ou não), arquitetura dos programas de remuneração total e relações de conflitos entre agentes. Usualmente os estudos sobre remuneração voltados ao nível estratégico da empresa (corpo gerencial) relacionam desempenho financeiro da empresa e desempenho individual dos profissionais que ocupam esses níveis (CAMARGOS et al, 2007).

Além das análises de desempenho, outros fatores podem influenciar o sucesso de programas de remuneração total, tais como perfil dos profissionais e nível de conhecimento dos elegíveis sobre os itens componentes dos programas. Dentro dos fatores componentes de um programa de remuneração total identificam-se três fatores principais: remuneração fixa, remuneração variável (curto e longo prazo) e benefícios, sendo que o impacto na satisfação pode ser de igual proporção ou não (HIPÓLITO, 2001; IBGC, 2009).

Outros fatores podem influir no grau de satisfação dos profissionais do corpo gerencial de empresas, que não obrigatoriamente estariam atrelados a remuneração financeira (WOOD e PICARELLI,1999), como desenvolvimento



de carreira, nível de conhecimento sobre o próprio programa de remuneração total, nível hierárquico, área de atuação, faixa etária, tempo no cargo ou de empresa, gênero, escolaridade e local de atuação.

Devido ao fato de, corriqueiramente, os programas de remuneração total serem criados e administrados pela área de recursos humanos (RH) é natural que estes profissionais tenham pleno conhecimento sobre o tema, mas que nem sempre sejam bons difusores dentro das empresas.

Para uma análise que abranja outros fatores além dos mais comumente estudados, foi realizada uma pesquisa em empresa multinacional, do segmento de logística, abordando-se as seguintes questões de pesquisa: 1) o nível de conhecimento sobre o programa de remuneração total influencia na satisfação do corpo gerencial em relação ao mesmo? 2) Quais os componentes do programa de remuneração total que satisfazem o corpo gerencial?

### **1.1. Objetivo de pesquisa**

Podem-se descrever os seguintes objetivos para esta pesquisa:

- Avaliar o nível de conhecimento do corpo gerencial por hierarquia e área de atuação, sobre o programa de remuneração total da empresa alvo do estudo;

- Avaliar o grau de satisfação do corpo gerencial, por hierarquia e área de atuação, sobre o programa de remuneração total da empresa alvo do estudo;

- Identificar o perfil demográfico do corpo gerencial associado ao nível de conhecimento e grau de satisfação obtida na pesquisa.

## **1.2. Justificativa de pesquisa**

Ao avaliar o nível de conhecimento do corpo gerencial de uma organização sobre o programa de remuneração é possível identificar se esta organização é transparente sobre o tema. A falta de clareza sobre o programa de remuneração pode gerar questionamentos e insatisfação de um nível hierárquico fundamental para qualquer organização, responsável pelo direcionamento e resultados organizacionais. A satisfação do corpo gerencial em relação ao programa de remuneração total oferecido pela organização pode ser considerada como fator estratégico para continuidade da mesma (OLIVA E ALBUQUERQUE, 2006).

As características encontradas no perfil demográfico da população estudada podem estar correlacionadas com o nível de conhecimento e grau de satisfação, que como citado anteriormente pode ter influência nos resultados da organização (HIPÓLITO 2001).

Para a avaliação do nível de conhecimento, grau de satisfação e identificação das características demográficas optou-se pela realização de um estudo de caso com pesquisa de campo, visto a adequação deste tipo de estudo às condições de determinação dos parâmetros em uma oportunidade, sem período de acompanhamento e em empresa alvo determinada (BALDY, 2002). Para tanto, foi elaborado questionário e distribuído entre o corpo gerencial, com prazo de trinta dias para devolução.

Em levantamento da literatura sobre o assunto encontrou-se que as pesquisas acadêmicas sobre programas de remuneração em empresas não são freqüentes e, quando realizadas, apresentam objetivos quantitativos, relacionados com a capacidade de ganho dos profissionais e os impactos nas empresas, com isso o presente estudo trouxe análises pouco praticadas na academia.

### **1.3. Estrutura de trabalho**

O capítulo 2 expõe a fundamentação teórica que sustenta as análises da pesquisa de campo e foi dividido em 5 temas: a evolução da área de RH e o escopo dentro das empresas; os diversos papéis que o RH pode assumir como parceiro estratégico, administrador da infra-estrutura, guardião dos funcionários e agente de mudanças, suas características e implicações; a contextualização da área de remuneração e suas diferentes abordagens (tradicional, estratégica e total).

No capítulo seguinte fez-se detalhamento do ambiente de pesquisa com as características do segmento logístico no Brasil (dados gerais, importância e crescimento, características das empresas atuantes) e informações sobre a empresa alvo de estudo, como sua participação no setor, tipos de negócios, abrangência, tamanho (número de funcionários e faturamento), as atribuições e abrangência da área de RH e a composição do programa de remuneração total.

A descrição procedimento metodológico adotado compõe o capítulo 4, com as características da pesquisa de campo: amostra de pesquisa, ambiente, definições conceituais de análise e detalhamento da ferramenta utilizada (questionário de pesquisa) além de reflexão sobre limitações encontradas no método.

Os resultados obtidos através das análises estatísticas aplicadas (teste de qui-quadrado, correlação de Spearman e regressão linear múltipla) foram expostos e comentados no capítulo 5, que mostrou o perfil demográfico do corpo gerencial da empresa alvo de estudo, as pontuações obtidas na mensuração do nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao programa de remuneração e as análises inferenciais dessas pontuações com o perfil demográfico.

O capítulo 6 foi composto pela discussão do procedimento metodológico, da ferramenta utilizada para avaliação, questionário de pesquisa, e dos

resultados obtidos, que foram contrapostos com o conteúdo teórico fundamentado no capítulo 2.

O presente trabalho é encerrado com as considerações finais, referências, apêndice e anexos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. A evolução do recursos humanos

Para Marras (2000), a origem da administração de recursos humanos deu-se na necessidade de controlar registros da força de trabalho, com atenção especial para as horas trabalhadas, faltas e atrasos e as respectivas conseqüências na folha de pagamento com seus custos e descontos. Ainda encontramos nas empresas a posição do autor, entretanto a atividade de controle passou a ser secundária e parte de um processo sistêmico chamado de recursos humanos.

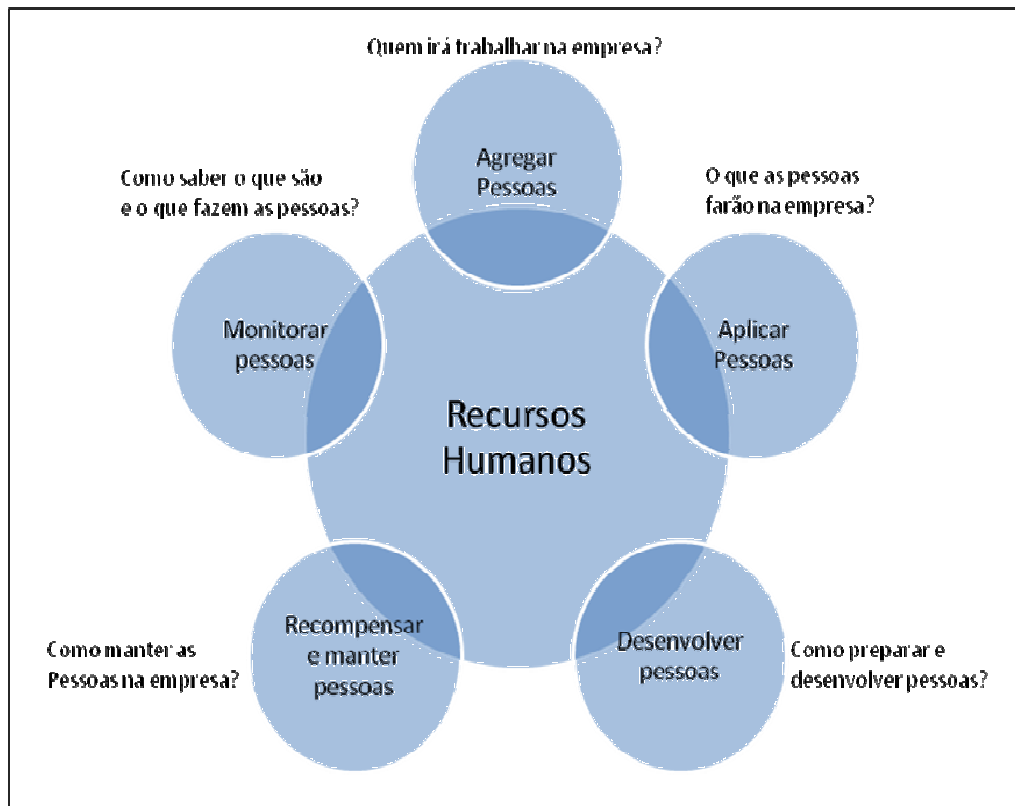
Almeida et. al (1993) aponta que apesar da gestão de recursos humanos tenha passado pela evolução tecnológica, utilizando técnicas sofisticadas em seus processos, sua finalidade nas organizações e conceito permaneceram os mesmos durante das décadas de 30 a 80, com influência direta das teorias organizacionais. É de responsabilidade departamento pessoal, nas décadas de 30 e 50, as funções burocráticas de atendimento as normas e legislação trabalhista. Foi com a indústria (e sua fase tecnicista ou instrumentalista) que há a substituição do chefe de pessoal pelo administrador de pessoal, responsável pela operacionalização dos subsistemas de recursos humanos, com preocupação ligada a eficiência e desempenho. Segundo Albuquerque (1988) foi na década de 60 que com o *“advento da abordagem sistêmica de em recursos humanos, integrando os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental”*.

A evolução do recursos humanos reflete o paradigma das relações de trabalho: o empregado deve ser motivado para atender aos objetivos organizacionais; ele e a empresa tem interesses opostos que são administrados pelo responsável direto e pelas ações dos recursos humanos (ALMEIDA et al 1993).

Caldeira (1989) conclui que a evolução continua no sentido que *“os recursos humanos passam a ser considerados estratégicos pela importância fundamental que assumem na sociedade pós industrial, provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos, com novas fórmulas voltadas para a obtenção e manutenção de equipes de trabalhos criativos, atualizados, efetivos e consistentes dos objetivos organizacionais”*

Para Bittencourt et al (2010) foi no final da década de 1970 que surgiram as primeiras discussões sobre o modelo de recursos humanos subsequente, o modelo de gestão de pessoas, denominado de *Gestão Estratégica de Pessoas (GEP)*. Albuquerque (1988) relata que esse modelo foi introduzido devido às preocupações de longo prazo das empresas com os seus funcionários e também com os negócios derivados do seu próprio planejamento estratégico. Assim, para se tornar estratégica, a área de recursos humanos desenvolveu seus subsistemas, agregar, aplicar, desenvolver, recompensar e monitorar pessoas (Fig.1)

**Figura 1.** Subsistemas de recursos humanos



Fonte: Adaptado de Milkovich e Boudreau, 2000.

Em 1973 David McClelland publicou o artigo *Testing for competence rather than for intelligence* na revista *American Psychologist*, resultado de seu trabalho sobre mensuração de competências e inteligências com o objetivo de definir o “perfil ideal de gestor”, direcionamento inicial para um novo modelo de recursos humanos, baseado em gestão de competências.

Na década de 80, começam a ser definidas as escalas de competências baseadas no estudo de perfis em organizações de diversos países; Gramigna (2007) relatou que as escalas incluíam indicadores de desempenho que ultrapassavam o conhecimento da tarefa, com o detalhamento dos perfis correspondentes a postos de trabalhos diversos, e contribuíram para a implantação de planos de treinamento e



desenvolvimento por competências, além de terem passado a orientar processos seletivos.

Bittencourt et al (2010) acredita que a evolução dos modelos de recursos humanos se dão devido a busca de vantagem competitiva, essa busca tem levado as empresas a analisar seu ambiente interno, pois a estrutura de funcionamento de uma organização está baseada nos recursos disponíveis e nas capacidades desenvolvidas para gerenciar esses recursos, sem perder de vista o contexto externo, isto é, o cenário competitivo.

Uma organização elabora seu planejamento estratégico, porém os resultados dos objetivos definidos são buscados em prazos cada vez mais curtos. Essa dinâmica exige que a área de recursos humanos esteja com pessoas e equipes preparadas para as demandas organizacionais (Bittencourt et al 2010).

Fleury e Fleury (2004), Hamel e Prahalad (1995), afirmam que modificações ou implantações de novos sistemas de gestão não acontecem se estes não estiverem alavancados pelo planejamento estratégico das empresas.

Com enfoque estratégico, Zarifian (2001) afirma que o modelo tradicional de organizar e gerenciar as pessoas não está mais de acordo com a realidade, de características mais dinâmicas. Essa realidade, voltada à necessidade de ampliação de atuação e de espaço das pessoas, implica,

entre outros fatores, na substituição do cargo pelo indivíduo. Isso porque o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação, usualmente definido para os recursos associados à posição ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoques de conhecimentos da pessoa.

A área de recursos humanos, orientada pelo modelo de gestão de pessoas por competências, visa integrar os seus processos para acompanhar a velocidade das mudanças e das estratégias da empresa, sendo pró-ativa na busca, desenvolvimento e nas recompensas de pessoas a curto, médio e longo prazo. (Bittencourt et al 2010)

Considerando que as competências das pessoas desenvolvem e sustentam as competências da organização, Gramigna (2007) destaca um grande desafio:

A dificuldade da área de recursos humanos em participar da formulação do planejamento estratégico, mesmo que essa área tenha seus processos consolidados. Se a área de RH participar efetivamente, o modelo de gestão de pessoas passa a ser discutido junto com a direção da empresa e pode tornar-se uma ferramenta de gestão para sustentar e alavancar os negócios. Assim, o RH torna-se um facilitador (prestador de serviços) para os gestores de pessoas. Essa passagem de Gramigna leva a uma discussão sobre os papéis que os recursos humanos podem ter dentro das organizações.

## 2.2. O papel do recursos humanos nas empresas

Citando Lopes (1965) a referida gestão serve para *“conduzir racionalmente as relações entre indivíduo e trabalho que deve executar, ambiente de trabalho, grupo de trabalho, chefes, empresa, comunidade social e os problemas que dela se originam, encontrando soluções adequadas”* e é um meio de garantir *“eficiência máxima da empresa, com o mínimo de atrito entre os indivíduos”*.

Flippo (1976) descreve que *“a função de pessoal é a que se interessa pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção de pessoal de uma organização”* e sua razão de existir é *“contribuir para que essa organização atinja suas principais metas e objetivos”* através de *“um contingente de trabalho com habilidade e motivação para realizar as metas básicas da organização”*.

Em sua obra *“Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados”* Ulrich (2000) ressalta sobre fatores e ações que determinam qual o papel do recursos humanos dentro das organizações, que devem criar novas maneiras de pensar e abordar a competitividade como um novo desafio e sugere que a área de recursos humanos detenha as chaves para o sucesso, através da capacidade de organização. O autor elenca desafios competitivos, enfrentados pelos executivos, determinando a relevância da área de recursos humanos, esses desafios são: a globalização, caracterizada pela ampliação de novos mercados, produtos,

novas mentalidades, competências e maneiras de pensar sobre os negócios, criando modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade global. As capacidades globais consideram as conseqüências de decisões e economias adotadas em um país para o restante do empreendimento global, podendo assim lidar com diferentes formas de pensamento e ação gerenciais.

O segundo desafio foi chamado por Ulrich de cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de recursos humanos, que significou a criação de organizações que sejam sensíveis ao consumidor, com inovações, decisões rápidas, liderança de preço ou valor em um setor e vinculação efetiva com fornecedores e vendedores para formar uma cadeia de valor para os consumidores. Essa mudança de foco dentro da empresa direciona a atenção que antes estava voltada para a empresa, agora a cadeia de valor deve ser aplicada a fornecedores e consumidores externos. Incentivando práticas internas que resultarão na união de fornecedores, funcionários e consumidores em equipe, assim, as atividades de recursos humanos deveriam ser redefinidas segundo critérios do consumidor.

Lucratividade entre custo e crescimento é elencado como terceiro desafio dos executivos e da área de recursos humanos, já que a lucratividade, origina da combinação entre aumento da receita e redução dos custos. Ulrich cita que os executivos estão descobrindo que o crescimento da receita, não se trata de substituir custo por crescimento,

mas de encontrar maneiras de experimentar o crescimento lucrativo, através de três caminhos que passam pelas práticas do recursos humanos: crescimento mediante a influência dos consumidores, induzindo-os a comprar mais produtos, fomento de competências essenciais, isto é, criação de novos produtos, fusões, aquisições ou joint ventures. Independente do caminho escolhido, o crescimento lucrativo exigirá da organização e das ferramentas de recursos humanos, que sejam repensados, para que o crescimento possa ser realizado mediante ações organizacionais.

O foco na capacidade do profissionais de recursos humanos é o quarto desafio, já que não basta mais treinar, contratar ou premiar indivíduos e sim criar um conjunto de competências individuais que se suportem as capacidades organizacionais.

Para Ulrich, o recursos humanos deve ser o patrocinador e força motivadora para mudar os parâmetros de uma organização, definindo novos modelos organizacionais. Essa transformação é um desafio a competitividade e sairão vitoriosos aqueles que responderem às mudanças previsíveis ou imprevisíveis, com mais rapidez que seus concorrentes.

Acompanhar as inovações tecnológicas surge como desafio devido a sua velocidade de realização, é preciso descobrir como ela afeta radicalmente o modo e o lugar onde o trabalho é realizado, como torná-la viável e produtiva nos resultados empresariais.

Atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual estão entre os desafios básicos que os profissionais de RH enfrentarão, procurar, descobrir e utilizar medidas para obtenção e retenção de talentos, assegurar capital intelectual, líderes dotados de habilidades, implica em aprender a divulgar idéias e inovações por toda a empresa, melhorando o fluxo de informações.

Finalizando os desafios, Ulrich classifica que reversão não é transformação – a transformação altera a imagem da empresa eliminando passos ineficientes e revertendo os negócios, tornando-os mais suaves, velozes e aerodinâmicos.

Segundo Ulrich (2000), no papel contemporâneo do recursos humanos, cabe ao profissional da área assumir múltiplos papéis: *"Os profissionais de RH precisam aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se no longo e no curto prazo. As atividades se estendem da administração de processos à administração de pessoal"*. Nessa passagem, foram definidos quatro principais papéis do recursos humanos.

No papel de administração estratégica de recursos humanos o profissional de recursos humanos é visto como parceiro estratégico, deve ter uma visão ampla de toda a organização, fazendo diagnósticos, convertendo as estratégias empresariais em práticas de recursos humanos, administrando-as, e, ao mesmo tempo, implementando ações na execução das aludidas estratégias, traduzindo-as em resultado.

Os benefícios desse papel são três: adaptação às mudanças, otimização no atendimento ao consumidor, satisfazendo o cliente e predispondo-o à procura pelos produtos/serviços oferecidos pela empresa, visando torná-lo um cliente "fiel", obtenção de lucros financeiros, até mesmo como conseqüência dos benefícios anteriormente elencados.

Outro papel destacado pelo autor é a administração da infra-estrutura da empresa. A administração de estratégias de recursos humanos, comentada acima, requer a gestão da infra-estrutura da empresa, a qual, por sua vez, ocorre mediante o diagnóstico de todos e quaisquer processos que envolvem recursos humanos, para o planejamento e a implementação do prognóstico voltado tanto à solução de problemas mais diversificados quanto ao crescimento da empresa: *"Para ser eficientes como especialistas administrativos, os profissionais de RH precisam empreender atividades que levem à reengenharia contínua dos processos de trabalho que administram."* (Ulrich, 2000 p. 45).

O terceiro papel é o direcionamento para o funcionário, tema amplamente discutido até hoje, referido à motivação, reveste-se de importância capital, inserindo o gestor nas considerações pertinentes à humanização, enfoque imprescindível na contemporaneidade, perpassando, também, pela discussão sobre qualidade de vida nas empresas.

O profissional de recursos humanos deve estar atento às necessidades dos funcionários, ouvindo-os e buscando formas para atendê-los, pois é o

responsável pelo provimento dos recursos ao quadro de pessoal. Ao ser desempenhado o papel de defesa dos funcionários, aumentam-se o envolvimento, a capacidade e a contribuição destes.

A área de recursos humanos também pode assumir o papel de agente transformador e mudança, sendo o capital humano elemento indispensável em ambientes de mutações constantes em vista que *"os profissionais de RH que lidam com a mudança cultural precisam ser, ao mesmo tempo, guardiões culturais do passado e arquitetos de novas culturas."* (ULRICH 2000).

Em resumo, o autor classifica os papéis do recursos humanos diante dos seus resultados, metáforas e atividades, conforme pode-se observar no quadro 1, a seguir:

**Quadro 1:** Papéis de recursos humanos

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégia de Recursos Humanos	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: "Diagnóstico organizacional"
Administração da Infra-Estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: "Serviços em comum"
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: "Prover recursos aos funcionários"
Administração das Transformações e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: "Assegurar capacidade para a mudança"

Fonte: Ulrich 2000

Ulrich e Conner (2000) desenvolveram ferramenta de avaliação de papéis de recursos humanos, que determin o posicionamento da área de



recursos humanos dentro dos quatro quadrantes possíveis (Administração estratégica, infra-estrutura, direcionamento para o funcionário ou agente de mudança).

Os resultados obtidos fornecem dois tipos de informação, a primeira sobre a qualidade dos serviços de RH prestados pela empresa alvo, o que, para presente pesquisa reflete na transparência em relação às políticas e programa de remuneração e na eficácia dos mesmos em relação à expectativa dos gerentes e executivos, a segunda contempla a distribuição de pontos entre os quatro papéis que a área de recursos humanos pode ter, revelando a qualidade dos serviços para cada um.

### **2.3. O contexto de remuneração nas organizações**

A decisão de escolha das abordagens de remuneração das organizações é umas das tarefas mais complexas da área de gestão de pessoas, pois depende de análises técnicas, sobre aspectos organizacionais tangíveis e intangíveis. Souza (2005) ressalta que essa escolha deve recair sob os fatores técnicos, culturais e situacionais do momento que a organização passa e que o sucesso desses sistemas se dá na habilidade em projetar e gerir recompensas, suportando as demandas organizacionais, alinhados à estratégia e arquitetura organizacional.

Como a área de RH, os modelos de remuneração também evoluíram ao longo do tempo, acompanhando as tendências organizacionais e os

momentos históricos da administração, assim, teve sua origem nos moldes de Taylor, desenvolvido como um modelo de aplicação geral, fundamentado no mecanicismo onde a produção é o centro focal. Com a crise do modelo taylorista, as reestruturações produtivas demandam uma mudança nas formas de recompensar os trabalhadores, que passam a serem os agentes e foco dos novos modelos de remuneração.

Nos anos 70, o modelo de produção japonês ganha força e a racionalização do trabalho passa a valorizar as equipes e o autogerenciamento no lugar da superespecialização do trabalhador, conseqüentemente muda-se profundamente a forma de recompensar o trabalho.

Bittencourt (2005), na mesma linha de Souza, defende que as grandes transformações nos sistemas de remuneração aconteceram na segunda metade do século XX, devido às grandes mudanças nos contextos organizacionais e mercadológicos e sob três perspectivas distintas:

O contexto dos negócios sofreu profundas alterações com a ascensão do modelo japonês de produção logo o mundo do trabalho acompanhou essas mudanças. A “empresa enxuta” penetra nos mercados ocidentais, com a qualidade incontestável de seus produtos e suas singulares técnicas de produção, fala-se do just-in-time, TQM (Total Quality Management), processos de melhoria contínua e equipes autônomas. Com destaque para

as equipes, o modelo de remuneração vigente já não atendia mais as necessidades das organizações.

A segunda perspectiva abordada nos estudos foi a mudança no contexto socioeconômico e a participação do capital financeiro no âmbito produtivo e manufatura, elevando sua competitividade. Essa inserção impactou os modelos de remuneração no que tange a avaliação de resultados, governança das empresas e a tradução em recompensas financeiras, definição de indicadores de desempenho empresarial, equipes e indivíduo.

A revolução tecnológica é o centro da terceira perspectiva que influencia as mudanças nos sistemas de remuneração. Defende-se que a atual revolução, diferente da revolução industrial do século XVIII, não se baseia na ciência e sim no conhecimento, é a aplicação do conhecimento e da informação para a geração de conhecimento e ferramentas de processamento de informações, criando um ciclo de inovação. Nesta nova concepção o ser humano é a força direta de produção, conseqüentemente enaltece a importância do “capital humano” como vantagem competitiva, cabendo às organizações, através dos modelos de remuneração e recompensas, valorizá-los.

No exercício de contextualizar os modelos de remuneração às organizações, faz-se a reflexão sob a ótica da competitividade das empresas e como as estratégias de remunerar podem deixar a empresa menos ou mais competitiva. É consenso que ser competitivo é gerar mais e

melhor com cada vez menos, ou seja, a diferença do que se produz menos o que se consome, nas organizações a geração de valor acontece através da transformação de recursos de pouco valor em produtos e serviços de alto valor, o capital humano pode ser ou não um gerador de valor às organizações, assim, o desafio dos sistemas de recompensa é, ao mesmo tempo, motivar o alto desempenho sem elevar os custos a níveis proibitivos. A abordagem tradicional de avaliar e remunerar a competitividade (tempos métodos) já não atende mais as organizações e começa a deixar de ser o eixo principal da remuneração e recompensas, já que é preciso abordar outros aspectos além do controle de custos com pessoas.

Bispo (2005) aponta a recessão dos anos 90 como um dos fatores desencadeadores da necessidade de revisão dos modelos de remuneração na busca de maior efetividade. As empresas reestruturaram seus processos de trabalho e suas relações sociais, formando um novo padrão que contrapunha o tradicional vigente. Esse padrão busca o envolvimento do trabalhador e o estímulo a novas competências.

Dessa maneira uma nova lógica é formada no padrão de remunerar das organizações, com fatores de mensuração de resultado, competências organizacionais e individuais, crenças, valores e características da cultura organizacional.

## **2.4. Abordagens de remuneração**

Rodriguez (2003) define que a gestão da remuneração nas organizações é a tradução de programas e estruturas de pagamento identificadas em dois eixos: o modelo tradicional, referenciado pelo cargo, consolidando um plano de cargo e salário, e a abordagem estratégica, onde o princípio central é o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser recompensado, principalmente por meio dos programas de remuneração variável.

### **2.4.1 Abordagem tradicional de remuneração**

Em Lawler III (1991), a abordagem tradicional de remuneração representa uma forma de pensar o trabalho e a relação com as pessoas que se encaixa bem num sistema de gestão burocrático, fortemente hierarquizado e voltado para o controle rígido. Já Brisolla (2004) ressaltou a correlação, estabelecida pela administração científica, entre a forma de se organizar o trabalho e as políticas de remuneração, quando Taylor estabelece o valor dos salários baseado na divisão de tarefas.

Albuquerque e Oliveira (2002) ressaltam que *“nos sistemas tradicionais, o tempo é reconhecido, e não a contribuição dos empregados. Assim, o sistema não encoraja o desenvolvimento de habilidades e competências”*. Concordando, Lawler III (1991), Hipólito e Silva (2000) completam que o fato de dar aumento salarial simplesmente porque a pessoa assumiu uma

nova responsabilidade não é coerente com a prática de recompensar pelo desempenho contrapondo com a abordagem estratégica de remunerar.

Barret (1991) apud Rodriguez (2003) destaca que a principal diferença entre as abordagens tradicional e estratégica de remuneração está no fato de que a primeira remunera a habilidade requerida e prevista na descrição de cargo, enquanto a segunda (estratégica) está voltada para o nível de habilidade da pessoa que desempenha o trabalho.

#### **2.4.2 Remuneração estratégica**

Wood e Picarelli (1996) descrevem que a abordagem estratégica de remunerar surgiu em um contexto de mudanças das empresas, onde as pesadas estruturas hierárquicas do século XX deram lugar a estruturas mais enxutas e as transformações na forma de gerir exigiram soluções rápidas e criativas. Como ressaltado em Lawler III (1991), o sistema de remuneração tradicional foi criado para um tipo de empresa em extinção, baseados em cargos e funções e que geram entraves a mudanças e criam barreiras ao avanço da organização.

A abordagem estratégica de remunerar reflete a realidade das empresas que atuam no mundo globalizado e competitivo, essa reflexão é dada de duas maneiras (WOOD E PICARELLI, 1996):

1) Considera todo o contexto organizacional, considerando a estratégia da empresa, a estrutura e o estilo do corpo gerencial;

2) Os profissionais passam a ser remunerados pelos fatores que afetam suas contribuições para o sucesso da organização, tais como, características pessoais, características do cargo além de aspectos como conhecimento, habilidades, desempenho, entre outros.

Em Martocchio (1998) reforça-se que a abordagem de remuneração estratégica só é relevante se a empresa tiver estratégias de negócios bem definidas, para que administração da remuneração acompanhe o direcionamento da empresa, funcionando como ferramenta de suporte estratégico para os gestores.

Hipólito (2001) elenca pontos relevantes para definição da estratégia de remuneração, sendo:

- 1) Cultura da empresa e tolerância ao risco;
- 2) Alinhamento entre as áreas de negócio e a área de recursos humanos;
- 3) Situação econômico financeira;
- 4) Maturidade da empresa;
- 5) Perfil do corpo gerencial

### 2.4.3 Remuneração total

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – (2009), a estratégia de remuneração total deve encontrar o perfeito equilíbrio entre a eficácia dos programas de compensação e os custos associados a eles, sendo uma solução integrada e consistente, com o objetivo de alcançar o balanceamento ideal entre remuneração fixa, benefícios, remuneração variável (de curto e longo prazo), buscando o alinhamento dos instrumentos de remuneração aos objetivos estratégicos da empresa e balancear o grau de risco envolvido na remuneração (equilíbrio entre remuneração garantida e variável).

O conceito de remuneração total engloba a parte não monetária de reconhecimento, esta parte, alinhada a parcela financeira, é essencial para garantir um ambiente sustentável e deve garantir o crescimento sustentável do negócio garantindo o equilíbrio e competitividade da política de remuneração. Podemos citar como elementos monetários o salário fixo, benefícios, incentivos de curto prazo e de longo prazo. Já na parcela não Monetária temos a capacitação, comunicação, desenvolvimento de carreira, reconhecimento do desempenho, ambiente de trabalho e imagem da empresa. A remuneração total é composta de três elementos: remuneração básica, remuneração variável e benefícios. A maioria das empresas tem como componente principal da remuneração total a remuneração básica ou salário fixo, como é mais comumente denominado. Este corresponde ao pagamento concedido ao profissional em função do desenvolvimento das



suas atribuições, ou melhor pela venda de seus serviços. Mas no segundo momento podemos assim dizer, que existe também a remuneração variável que é a parcela concedida ao funcionário em face dos resultados estabelecidos. O terceiro componente são os benefícios, que são concedidos (ajuda educação, seguro de vida, transporte subsidiado). Desta forma a remuneração total equivale ao um pagamento que um funcionário percebe pelo seu trabalho. (IBGC 2009)

## **2.5. Remuneração executiva**

A remuneração (entende-se o programa ou “pacote” total) dos executivos é tema que ganhou grande importância e discussão nas últimas décadas. Jensen e Murphy (2004) defendem que mudanças na economia e ambiente global de atuação das empresas como principais responsáveis por essa relevância e transformações.

Na década de 70 a estrutura de remuneração executiva era basicamente um salário mensal e bônus atrelados aos resultados contábeis das empresas (Jesen e Murphy 2004), tratada de maneira individual e sem detalhes das métricas e parâmetros de valorização do profissional, assim, pouco havia (ou não havia) interesse por parte do corpo gerencial em agregar valor a empresa (acionista).

Nos dez anos seguintes não foram observadas grandes alterações nos programas de remuneração executiva, cabendo à década de 80 o período

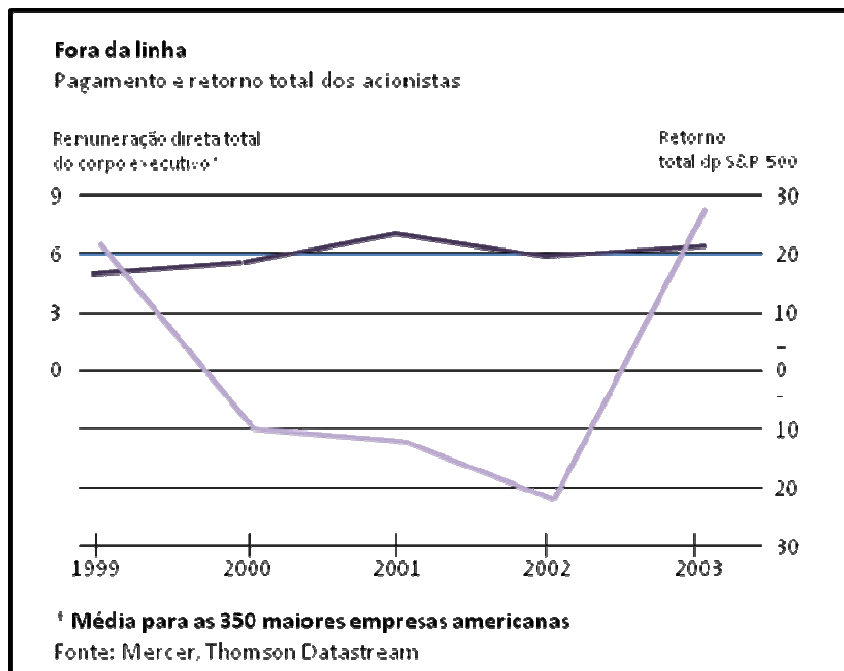
de grandes aquisições e fusões sendo a uma das principais responsabilidades dos executivos operacionalizar esses movimentos. (Bittencourt et al 2010)

Foi nos anos 90 que os programas de remuneração executiva sofreram profundas transformações, ligadas a sua estrutura. Incentivos de longo prazo (ILP) como forma de pagamento de remuneração variável ganharam grande popularidade nas empresas de capital aberto (Bebchuk; Fried; Walker, 2001). Outro item que compõe o programa de remuneração e que as empresas mantiveram suas estruturas foi a recompensa de curto prazo (ICP), como bônus e PLR que era atrelada aos resultados financeiros.

Em uma visão contemporânea, vemos que os anos 2000 foram marcados por acontecimentos envolvendo grandes empresas em escândalos contábeis. Apoiadas em contabilidade fraudulenta e demonstrações de resultados forjados, essas empresas estavam com ações superavitárias e, depois das irregularidades descobertas mergulharam rumo a falência (Jensen e Murphy 2004). Apontado como um dos causadores da situação, os sistemas de remuneração executiva foram criticados por beneficiarem os resultados de curto prazo, falta de preocupação com a perenidade das empresas, pela falta de transparência e erros no processo de comunicação (tanto interna, quanto externa).

A figura 2 reforça o descolamento apontado entre o ganho executivo com o desempenho das empresas, reforçando a influência dos sistemas de remuneração nas ações do corpo gerencial:

**Figura 2:** Remuneração dos executivos e o retorno dos acionistas.



Fonte: Adaptado de The Economist (2004)

Segundo Murphy (1998) existe grande heterogeneidade nas práticas de remuneração, entretanto, os programas executivos contem quatro componentes:

- 1) Salário base
- 2) Bônus anual (atrelado ao desempenho contábil)
- 3) Ações
- 4) Incentivos de longo prazo (Incluindo planos de ações restritivas e bônus baseados em resultados contábeis de diversos anos)

Em Bittencourt et al (2010) apud Conyon et al (2000) encontramos uma divisão de três componentes:

- 1) Salário base
- 2) Bônus anual
- 3) Remuneração de longo prazo (Ações e outros planos de incentivos de longo prazo)

Cordeiro e Veliyath (2003) relacionam o salário base do executivo com a magnitude da responsabilidade, risco e esforços do profissional com a complexidade, riscos e operações das companhias, assim, a remuneração fixa (salário base) pode variar de acordo com o tamanho da empresa e empresas de grande porte buscam melhores profissionais. Em Murphy (1998) a remuneração fixa executiva é determinada por uma análise que contempla pesquisas salariais e dados setoriais dos negócios da companhia. É consenso entre autores que o tamanho das empresas é a medida usada em pesquisas para ajustes salariais além de mencionarem que o tamanho da companhia é importante para formatação da remuneração executiva pois os impactos de decisões erradas são maiores em grandes organizações. (MURPHY, 1998)

Outras medidas para mensuração da remuneração fixa dos executivos são a extensão hierárquica da empresa, idade, experiência e instrução dos profissionais, mas que, segundo Bittencourt (2010) apud Leonard (1990), ficam em segundo plano quando comparadas com o tamanho das organizações.

Mesmo que a parte fixa oriunda da remuneração executiva seja inferior a variável, o corpo gerencial se concentra no processo de determinação de seu salário já que é componente chave do contrato e determina grande partes dos outros componentes da remuneração total, assim, segundo Murphy (1998) um contrato que prioriza a remuneração fixa é atrativo aos profissionais avessos ao risco e garante ganhos nas outras esferas de remuneração.

Ao analisar a parcela variável da remuneração executiva, Murphy (1998) divide o plano de bônus em três:

- 1) Medidas de desempenho
- 2) padrões de desempenho
- 3) Estrutura da relação remuneração-desempenho

O autor descreve que é comum usar duas ou mais medidas de desempenho para o cálculo do bônus executivo, essas medidas de alguma maneira estão atreladas ao resultado da companhia, ou seja, o corpo gerencial tem maior influência e controle sobre elas, tornando-as mais tangíveis.

É importante ressaltar que os programas de bônus que priorizam as medidas contábeis e financeiras de curto prazo, e são a maioria, ignoram os aspectos de longo prazo o que pode gerar um não comprometimento do corpo gerencial com a sustentabilidade dos negócios e interesses dos

acionistas, segundo Firth, Tam e Tang (2002) esse comprometimento é atingido com um programa que priorize o ILP, com opções de ações outros.

Jensen e Murphy (1990) relacionam as opções por ações do programa de remuneração com o bem estar do corpo gerencial. Este bem estar varia de acordo com o desempenho da companhia e não possui conexão com a relação remuneração e desempenho. Ainda segundo os autores, a quantidade de ações também varia com o tamanho da empresa, mas de maneira inversamente proporcional (quanto maior a empresa, menos ações o executivo detém), contrariando o modelo da remuneração fixa.

Camargos et al (2007) reforçam que o tema da remuneração executiva tem sido enfocada pelas pesquisas acadêmicas no que se refere ao seu montante (excessiva ou não), tipo (variável, fixa, pacotes de incentivos, etc.) e se ela está atrelada ou relacionada ao desempenho da empresa.

Marcondes e Hanashiro (2002), relatam que a maioria dos executivos afirmam que metas da organização são necessárias e que a remuneração variável está associada à melhoria dos resultados da organização.

Murphy (1998) retrata a remuneração executiva pela teoria da agência como um dos mecanismos de incentivo e de compensação dos denominados “agentes”, os gestores das grandes corporações, que têm o seu capital pulverizado em milhares de acionistas.

Segundo Oliva e Albuquerque (2006), a definição da remuneração de seus executivos é estratégica, cabendo a empresa a definição de um componente fixo da remuneração que garanta uma capacidade de poupança, e uma parte variável, voltada para o longo prazo, dependendo dos resultados do desempenho da organização em relação a endividamento, volume de receita gerada com novos produtos, relacionamento com *stakeholders* relevantes e redução contínua de custos.

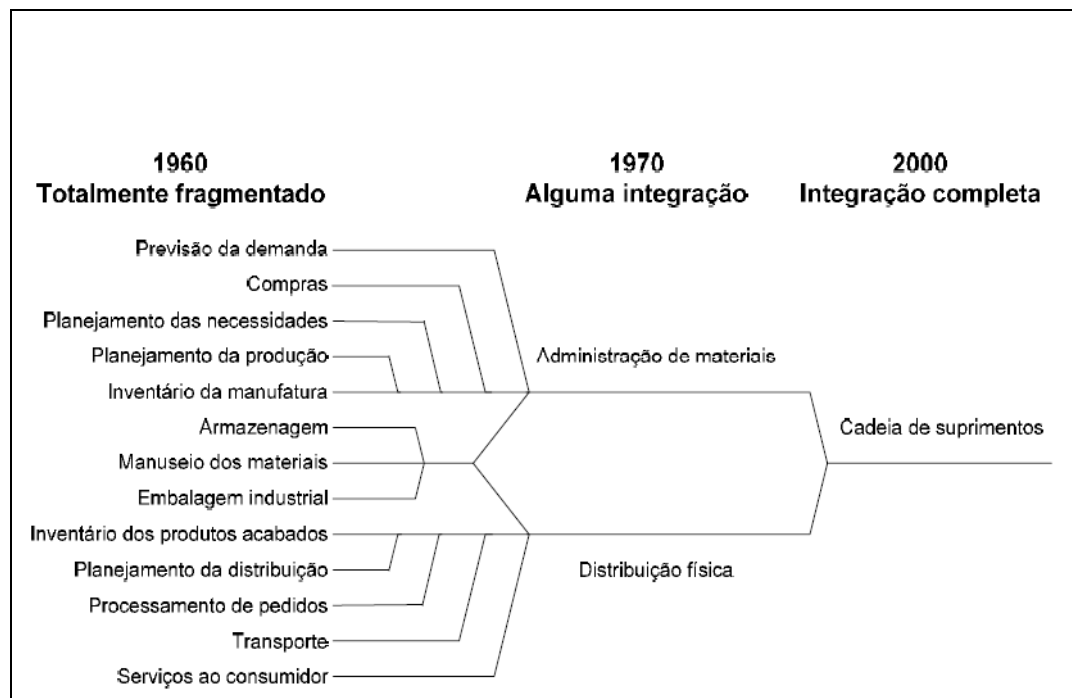
Para Bittencourt et al (2010) A remuneração executiva é, efetivamente, o incentivo que premia ou pune os executivos em razão do desempenho da empresa. Faz-se necessário para as empresas, no entanto, estabelecer políticas de remuneração. Essas, segundo Jensen e Murphy (1990b), são os mais importantes fatores em uma organização de sucesso. Os autores enfatizam que o quanto pago ao executivo não é o mais importante, mas sim como é pago, pois um aumento na remuneração – conduzida por uma melhora no desempenho – não representa uma transferência de riqueza dos acionistas para os executivos. Programas de remuneração devem encorajar executivos a realizar ações que aumentem o valor da empresa, assim como atrair e reter executivos a custos baixos (Jensen; Murphy, 2004)

### 3. SEGMENTO E EMPRESA ALVO DE ESTUDO

No Brasil, a logística surgiu no início da década de 70, logo após a explosão da tecnologia da informação. Nesta década, o foco era nas metodologias e modais de transportar e armazenar. Na década seguinte, a metodologia científica ganha espaço na área logística e através de cálculos, estudos das relações, dispersões e movimentos as ações de transportar e armazenar integraram as áreas de administração de materiais, distribuição e movimentação (RIBEIRO; TEIXIERA, 2000).

A figura 3 mostra a evolução das áreas que hoje compõem a cadeia de suprimentos:

**Figura 3:** Áreas componentes da cadeia de suprimentos



Fonte: Ribeiro; Teixeira (2002)



Atualmente, muito mais complexo e amplo, com foco em controle, planejamento, tecnologia da informação, finanças e serviço ao cliente o segmento logístico tem registrado significativa contribuição no desenvolvimento econômico do país.

As constantes mudanças, aliadas ao processo de globalização, trouxe novo desafio para as empresas, a competitividade no mercado globalizado. Com isso surgiu a necessidade de produzir e distribuir a custos mais adequados, sem perda de eficiência e de qualidade do produto. Essa nova realidade exigiu uma mudança de comportamento das empresas, onde o ponto ainda vulnerável é o capital humano, pouco desenvolvido quando comparado com as tecnologias empregadas. Assim, as organizações chegaram a ponto de ruptura do desenvolvimento por falta de profissionais capacitados (VILAÇA, 2010).

A Associação Brasileira de Logística (ASLOG), em pesquisa de mercado realizada em 2009, relacionou os seguintes dados como relevantes para o segmento:

1. Dois terços das empresas de logística do Brasil respondem por R\$ 100 milhões em faturamento mensal;
2. 37% do custo logístico das empresas brasileiras possuem custo logístico que varia entre 2% a 5% do seu faturamento;
3. 25% do custo logístico das empresas brasileiras apresentam custo logístico que varia entre 5% a 8% do seu faturamento;

4. 70% dos pesquisados informaram que a contratação de serviço terceirizado de logística é realizado pela diretoria da empresa;
5. Dois terços das empresas pesquisadas afirmaram que a experiência e/ou atuação no segmento é um critério importante na escolha do seu parceiro em logística ou transporte;
6. 30% afirmaram que as informações ou histórico de desempenho é um critério importante na escolha do seu parceiro em logística ou transporte.

O segmento logístico brasileiro representa grande oportunidade de investimento e retorno para empresas, pois o modelo logístico vigente é excessivamente focado no modal rodoviário, o segundo mais caro (perde apenas para o aéreo) e que corresponde a até 65% de todo o volume transportado. Por outro lado, desde que assumiram a concessão das malhas ferroviárias, as transportadoras de cargas mudaram o cenário do segmento, que passava por completa estagnação. A participação das ferrovias na matriz de transportes do Brasil passou de 17%, em 1999, para 26%, em 2009, sendo que a referência internacional nos desafia a atingir o índice de 42% (VILAÇA, 2010).

O segmento logístico brasileiro é explorado por empresas de diversos portes (pequeno a multinacional), origens (nacionais e estrangeiras) e administração (pública e privada). Na tabela 1 observa-se o impacto das atividades de transportes no país:

**Tabela 1:** Operações de transportes no Brasil

Participação do transporte no PIB brasileiro	em torno de 3%
Faturamento anual	US\$ 28 bilhões
Empresas transportadoras	12 mil
De pequeno e médio porte	95%

Fonte: NTC - Assoc.Nac. do Transporte Rodov. de Carga (2000)

A empresa alvo de estudo está inserida no contexto acima, pertencente ao segmento logístico é a principal prestadora de serviços de movimentação, armazenagem e transporte no país. Esta empresa faz parte de uma holding global, cujo principais negócios são: serviços de correio, banco comercial, entregas expressas, administração de fretes e soluções logísticas. Com o capital de origem alemã, a divisão de soluções logísticas está presente em 60 países, com 120.000 funcionários. No Brasil conta com unidades de negócio em todas as regiões (11 estados) e atende os segmentos automotivo, químico, energético, bens de consumo, farmacêutico e saúde e tecnologia.

Os concorrentes da empresa alvo de estudo são provedores de soluções logísticas de médio e grande porte, tanto nacionais quanto estrangeiros e são seis (dois nacionais e quatro estrangeiros).

Com 7.300 funcionários, a empresa conta com um corpo gerencial de 70 profissionais, distribuídos nas áreas de operações (41), finanças (5), recursos humanos (7), negócios e projetos (7), tecnologia da informação (7)

e administrativa (3). Esse grupo está organizado em cinco níveis hierárquicos, gerência (32), gerência sênior (17), diretoria (12), diretoria sênior (6) e vice-presidência (3) e é o grupo impactado pelo programa de remuneração total.

A área de recursos humanos possui profissionais em 4 níveis hierárquicos (diretoria sênior, diretoria, gerência sênior e gerência) e tem como principais responsabilidades os processos de atração, retenção e desenvolvimento de profissionais, distribuídos nas subáreas de recrutamento e seleção, remuneração e benefícios e treinamento e desenvolvimento. Além dessas atribuições, a área de RH também gerencia as relações trabalhistas, administração de pessoal e custos com pessoas além de participar do desenvolvimento de novos negócios por se tratar de uma empresa de prestação de serviços e o principal custo é a mão de obra.

Dentro do processo de retenção de pessoas, o programa de remuneração tem papel essencial, composto por políticas e diretrizes é o programa de remuneração que determina as formas e quantidade de ganho do profissional (MARRAS, 2000). Na empresa alvo de estudo o programa de remuneração está delineado em:

1. Remuneração fixa: salário mensal alinhado com as práticas de mercado logístico.

2. Remuneração variável de curto prazo: programa de bônus anual que alia resultado individual com o da empresa e reflete em pagamento único por desempenho.

3. Remuneração variável de longo prazo: programa que concede concessão de bônus de longo prazo em ações do grupo, administradas pela bolsa alemã.

4. Benefícios: além dos garantidos por lei, a empresa garante a assistência médica, odontológica, automóvel e previdência privada complementar.

5. Planejamento de carreira: programa de mobilidade profissional, tanto dentro como fora do país.

A escolha da empresa alvo se deu devido ao número significativo de profissionais em seu corpo gerencial, a disponibilidade de dados e a conveniência de acesso à amostra.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para avaliar o nível de conhecimento e grau de satisfação do corpo gerencial, relacioná-los com os níveis hierárquicos e áreas de atuação e identificar o perfil demográfico dos profissionais, foi realizada pesquisa de campo, através de questionário em empresa alvo do segmento logístico brasileiro, o que caracterizou um estudo de caso.

O envio do questionário foi realizado por meio eletrônico acompanhado de carta convite, apresentando o estudo e seus objetivos, dando a opção de participação ou não. O mês de junho de 2010 foi o período de envio com prazo de resposta de trinta dias corridos a contar da data de recebimento

O questionário aplicado contava com trinta questões, dividido em três partes e foi enviado a setenta profissionais ocupantes dos cargos de gerência, gerência sênior, diretoria, diretoria sênior e vice presidência, aleatoriamente, sem identificação e sem diferenciação entre as regiões do país.

A primeira parte do questionário contemplou doze questões sobre dados demográficos:

- 1) Idade, dividida por faixas etárias com intervalo de dez anos.
- 2) Nível hierárquico do respondente, dividido em cinco opções, gerência, gerência sênior, diretoria, diretoria sênior e vice presidência.

3) Área de atuação, dividida em seis subáreas distintas: operações, finanças, tecnologia da informação, negócios e projetos, recursos humanos e administrativa.

4, 5 e 6) Tempo no cargo atual, tempo em cargos gerenciais e tempo de empresa foram divididas em escala de anos respeitando os intervalos: menos de um ano, de um a três anos, de três a cinco anos, de cinco a dez anos e acima de dez anos.

7) Número de subordinados diretos, divididos com os seguintes intervalos: menos de cinco, entre cinco e dez, entre dez e vinte e acima de vinte.

8) Número de subordinados indiretos, divididos com os seguintes intervalos: menos de dez, de dez a cinqüenta, de cinqüenta a cem e acima de cem.

9) Instrução, composto por ensino superior incompleto, ensino superior completo, pós graduação lato sensu, mestrado e doutorado.

10) Formação, com opções de escolha em administração de empresas, engenharia, economia, direito e outros.

11) Gênero, podendo ser masculino ou feminino.

12) Localidade, optando-se por sudeste, nordeste, sul, norte ou centroeste.

A segunda parte contemplou dez questões objetivando medir o nível de conhecimento sobre as políticas e programas de remuneração da empresa. Havia três opções de respostas para cada pergunta sendo: “não”, “parcialmente” e “sim”. Com a finalidade de aferir esse nível foi elaborado

método de contagem através de pontos, baseado em Likert (STEFANO et al, 2007), onde a alternativa “não” representou um ponto, a alternativa “parcialmente” representou dois pontos e alternativa “sim” representou três pontos. A soma dos pontos obtidos representou o nível de conhecimento através de proporção direta (quanto maior a pontuação, maior nível de conhecimento). As questões abordadas foram:

- 1) Clareza sobre a política de remuneração da empresa.
- 2) Participação do corpo gerencial no processo de elaboração e/ou revisão da política de remuneração da empresa.
- 3) Divulgação da metodologia de avaliação de cargos utilizada.
- 4) Conhecimento sobre grupo de outras empresas utilizado para comparações de remuneração total.
- 5) Conhecimento sobre as faixas salariais aplicadas pela empresa.
- 6) Comunicação, pela empresa, de alterações na política e critérios do programa de remuneração total.
- 7) Comunicação, pela empresa, de atualizações nas tabelas salariais e avaliação de cargo.
- 8) Clareza sobre as regras e métricas do programa de remuneração variável.

A terceira parte contemplou oito afirmações objetivando medir o grau de satisfação do corpo gerencial em relação a política e programa de remuneração total da empresa. Havia cinco opções de respostas para cada afirmação sendo: “discordo totalmente”, “discordo parcialmente”, “não



concordo nem discordo”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. O padrão de resposta foi baseado em Likert (STEFANO et al, 2007) e, com a finalidade de aferir esse grau, foi elaborado método de contagem através de pontos, de um a cinco, sucessivamente, respeitando a ordem de resposta acima. A soma dos pontos obtidos representou o grau de satisfação em relação a política e programa de remuneração total praticados pela empresa através de proporção direta (quanto maior a pontuação, maior o grau de satisfação). As afirmações foram:

1) A estrutura de cargos e carreira da empresa me proporciona mobilidade e opções de desenvolvimento profissional.

2) Os critérios de promoção e carreira são justos e atendem meus objetivos profissionais.

3) A empresa possui faixas salariais competitivas em relação ao mercado.

4) O salário pago reflete o cargo que ocupo.

5) Os benefícios oferecidos para meu cargo atendem minhas necessidades pessoais e sociais.

6) Os valores alvo (*target*) e pagos de bônus são atrativos e competitivos.

7) O programa de remuneração variável é justo e recompensa meu desempenho.

8) O pacote de remuneração executiva reflete os resultados financeiros da empresa.

Com a obtenção dos resultados foram testadas as seguintes hipóteses:

- 1) Os diferentes níveis hierárquicos e as diferentes áreas pesquisadas conhecem de maneira igual as políticas e programas de remuneração.
- 2) Os diferentes níveis hierárquicos e as diferentes áreas pesquisadas estão satisfeitas de maneira igual com as políticas e programas de remuneração.
- 3) Existe correlação direta entre o nível de conhecimento e grau de satisfação.

Para confirmação ou rejeição das hipóteses acima aplicou-se o teste de significância estatística de Fisher entre a pontuação obtida, no escore baseado na escala de Likert, por nível hierárquico e área de atuação e se  $p < 0,05$ , as hipóteses deveriam ser rejeitadas.

Para a análise estatística do nível de conhecimento e grau de satisfação considerou-se os escores iguais ou maiores que o percentil 75 (conhecem e estão satisfeitos) e os escores menores que o percentil 75 (não conhecem ou conhecem parcialmente e não estão satisfeitos ou estão satisfeitos parcialmente).

A estatística descritiva foi contemplada com distribuição das variáveis em tabelas de frequência absoluta e relativa (%) de acordo com a estratificação dos níveis hierárquicos e área de atuação. Para efeito de classificação do nível de conhecimento e grau de satisfação com a política

de remuneração da empresa os índices da escala de Likert, para estas variáveis, foram distribuídos em percentis (25,50 e 75) e o percentil 75 foi considerado como valor de corte para classificar a população em “conhecedores” e “satisfeitos”. Valores inferiores ao percentil 75 implicaram uma inadequação de conhecimento e não satisfação.

A avaliação de associação entre o grau de conhecimento e nível de satisfação e as áreas de atuação e hierarquia funcional foi obtida pela aplicação do teste do qui-quadrado ( $\chi^2$ ), após classificação de acordo com o valor de corte (percentil 75), e pelo teste não paramétrico de Kurskal-Wallis, com comparação dos índices absolutos de cada uma das variáveis dependentes.

A correlação entre o grau de satisfação e nível de conhecimento foi obtida pela aplicação do coeficiente de correlação de Spearman, para amostras ordinais. A relação entre as variáveis demográficas e o grau de satisfação e nível de conhecimento foi avaliada por tabelas de contingência com a aplicação do teste do qui-quadrado ( $\chi^2$ ) para verificação de diferenças na distribuição de frequência entre os grupos.

Para verificar a influência dos componentes da remuneração no grau de satisfação dos participantes utilizou-se um modelo de regressão linear múltipla com entrada de variáveis passo-a-passo, a partir dos valores absolutos das respostas às questões incluídas na terceira parte do questionário (Q23 a Q30) e o índice da escala de Likert para nível de

conhecimento. Em todas as avaliações estatísticas foi utilizado o software SPSS (versão 18.0, IBM Inc., USA) e um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ) para exclusão da hipótese de nulidade.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre os 70 questionários enviados, obteve-se preenchimento de 55, o que caracterizou a amostra da pesquisa. Dentro dessa amostra, o perfil identificado (Q1 a Q12) foi:

- ✓ 56,4% (31) possui idade entre 30 e 40 anos e 7,3% (4) entre 50 e 60 anos.
- ✓ 41,8% (23) pertencem ao nível hierárquico gerencial e 1,8% (1) pertence a vice-presidência.
- ✓ 49,1% (27) atuam na área de operações e 3,6% (2) na área administrativa.
- ✓ 41,8% (23) ocupam o cargo atual de 1 a 3 anos e 3,6% (2) ocupam de 5 a 10 anos.
- ✓ 30,9% (17) ocupam cargos gerenciais de 3 a 5 anos e 5,5% (3) ocupam há menos de 1 ano.
- ✓ 36,4% (20) estão na empresa de 3 a 5 anos e 9,1% (5) está há menos de 1 ano.
- ✓ 61,8% (34) possuem de 5 a 10 subordinados diretos e 3,6% (2) possuem mais de 20 subordinados diretos.
- ✓ 47,3% (26) possuem mais de 100 subordinados indiretos e 9,1% (5) possuem de 10 a 50.
- ✓ 72,7% (40) possuem pós graduação lato sensu e 1,8% (1) possui doutorado.
- ✓ 43,6% (24) formados em administração de empresas e 7,3% (4) formados em economia.

- ✓ 87,3% (48) do gênero masculino e 12,7% (7) do gênero feminino.
- ✓ 70,9% (39) atuantes na região sudeste e 3,6% (2) da região norte.

No que se referiu ao nível de conhecimento a pontuação mínima foi de 12 e a máxima de 30 e no que se referiu ao grau de satisfação a pontuação foi de 18 e 39 respectivamente.

Para classificar os níveis de conhecimento e graus de satisfação, em relação ao programa de remuneração total, em baixo, moderado ou alto utilizou-se os cortes percentis 25pc, 50pc e 75pc, para o nível de conhecimento obteve-se 17 pontos (25pc – baixo conhecimento), 21 pontos (50pc – moderado conhecimento) e 23 pontos (75pc – alto conhecimento) e para o grau de satisfação obteve-se 24 pontos (25pc – baixa satisfação), 31 pontos (50 pc – moderada satisfação) e 35 pontos (75pc – alta satisfação).

A tabela 2 apresenta os resultados gerais da aplicação dos questionários com os números absolutos de universo, questionários não respondidos, amostra de pesquisa, pontuação mínima e máxima em relação ao nível de conhecimento e grau de satisfação, além dos pontos que representam a distribuição em percentis (25, 50 e 75).

TABELA 2. Dados gerais e pontuação que delimita os percentis em relação ao nível de conhecimento grau de satisfação

Dados gerais	Nível de conhecimento	Grau de satisfação	Interpretação
Universo	70	70	
Não respondeu	15	15	
Amostra de pesquisa	55	55	
Pontuação mínima	12	18	
Pontuação máxima	30	39	
<b>Percentis</b>			
25pc	17	24	Baixo conhecimento e satisfação
50pc	21	31	Moderado conhecimento e satisfação
75pc	23	35	Alto conhecimento e satisfação

A tabela 3 apresenta resultados numéricos e percentuais do nível de conhecimento e grau de satisfação em relação aos níveis hierárquicos da pesquisa e limitados acima ou abaixo do percentil 75 (23 para o nível de conhecimento e 35 para o grau de satisfação). Apesar da frequência para o nível de vice-presidência não ter atingido o mínimo aceitável para compor as análises estatísticas, optou-se pela manutenção na demonstração de resultados deste nível hierárquico devido a importância organizacional.

TABELA 3. Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação aos níveis hierárquicos

		Nível de conhecimento		Grau de satisfação		Total
		<23	>23	<35	>35	
Gerência	N	18	5	18	5	23
	%	78,3%	21,7%	78,3%	21,7%	100,0%
Gerência Sênior	N	18	2	15	5	20
	%	90,0%	10,0%	75,0%	25,0%	100,0%
Diretoria	N	6	1	6	1	7
	%	85,7%	14,3%	85,7%	14,3%	100,0%
Diretoria Sênior	N	3	1	3	1	4
	%	75,0%	25,0%	75,0%	25,0%	100,0%
Vice-Presidência	N	1	0	1	0	1
	%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	N	46	9	43	12	55
	%	83,6%	16,4%	78,2%	21,8%	100,0%

$$X^2 = 1,532 \quad p=0,824$$

$$X^2 = 0,654 \quad p = 0,957$$

A partir do teste de significância estatística obteve-se resultados de  $p > 0,05$  ( $p = 0,824$  e  $p = 0,957$ ) e demonstraram que não houve significância estatística quando comparados o nível de conhecimento e grau de satisfação (respectivamente) entre os níveis hierárquicos, confirmando a hipótese 1.

A comparação das escalas absolutas de conhecimento e satisfação em relação ao nível hierárquico mostrou o mesmo resultado observado com a classificação por percentis, conforme observado nas figuras 4 e 5.

Figura 4. Nível de conhecimento por nível hierárquico

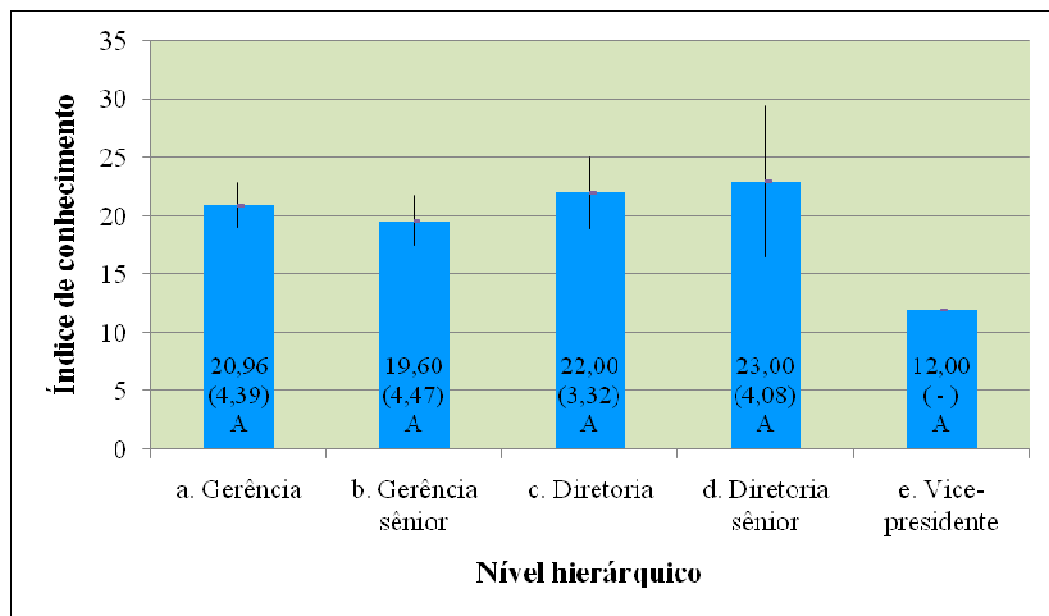
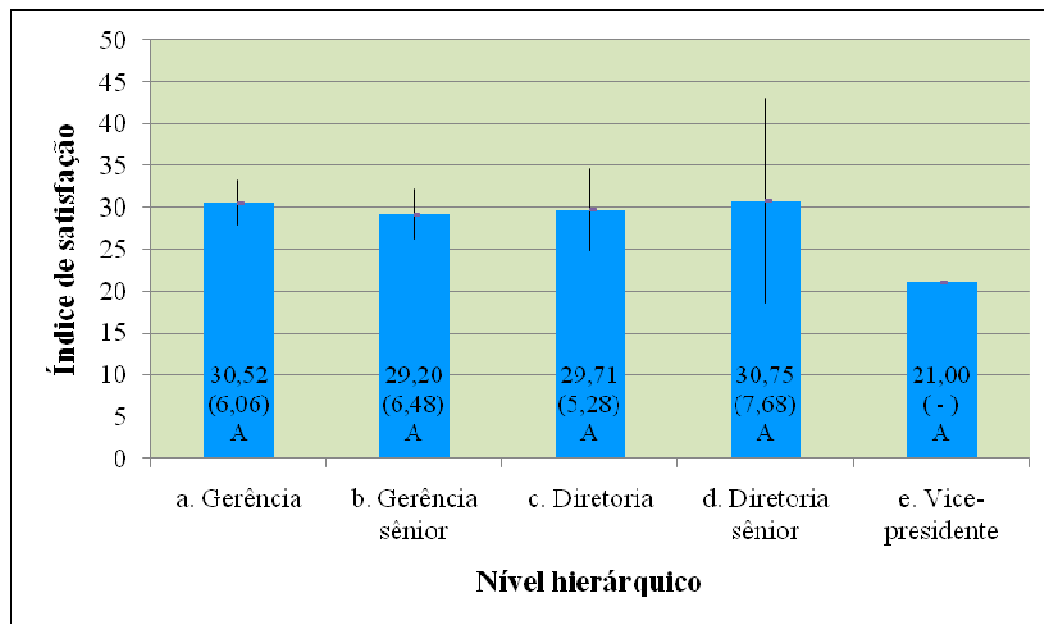




Figura 5. Grau de satisfação por nível hierárquico



A tabela 4 apresenta resultados numéricos e percentuais do nível de conhecimento e grau de satisfação em relação às áreas internas da empresa alvo da pesquisa e limitado acima ou abaixo do percentil 75 (23 para o nível de conhecimento e 35 para o grau de satisfação).

TABELA 4. Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação as áreas internas

		Nível de conhecimento		Grau de satisfação		Total
		<23	>23	<35	>35	
Operação	n	20	7	19	8	27
	%	74,1%	25,9%	70,4%	29,6%	100,0%
Finanças	n	5	0	5	0	5
	%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Tecnologia	n	6	1	5	2	7
	%	85,7%	14,3%	71,4%	28,6%	100,0%
Negócios	n	7	0	6	1	7
	%	100,0%	0,0%	85,7%	14,3%	100,0%
RH	n	6	1	6	1	7
	%	85,7%	14,3%	85,7%	14,3%	100,0%
Administ	n	2	0	2	0	2
	%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Total	n	46	9	43	12	55
	%	83,6%	16,4%	78,2%	21,8%	100,0%

 $X^2 = 4,587$   $p = 0,468$ 
 $X^2 = 3,572$   $p = 0,615$

A partir do teste de significância estatística obteve-se resultados de  $p > 0,05$  ( $p = 0,469$  e  $p = 0,615$ ) e demonstraram que não houve significância estatística quando comparados o nível de conhecimento e grau de satisfação (respectivamente) entre as áreas internas da empresa alvo, confirmando a hipótese 2.

A comparação das escalas absolutas de conhecimento e satisfação em relação ao nível hierárquico mostrou o mesmo resultado observado com a classificação por percentis, conforme observado nas figuras 6 e 7.

Figura 6. Nível de conhecimento em relação as áreas de trabalho

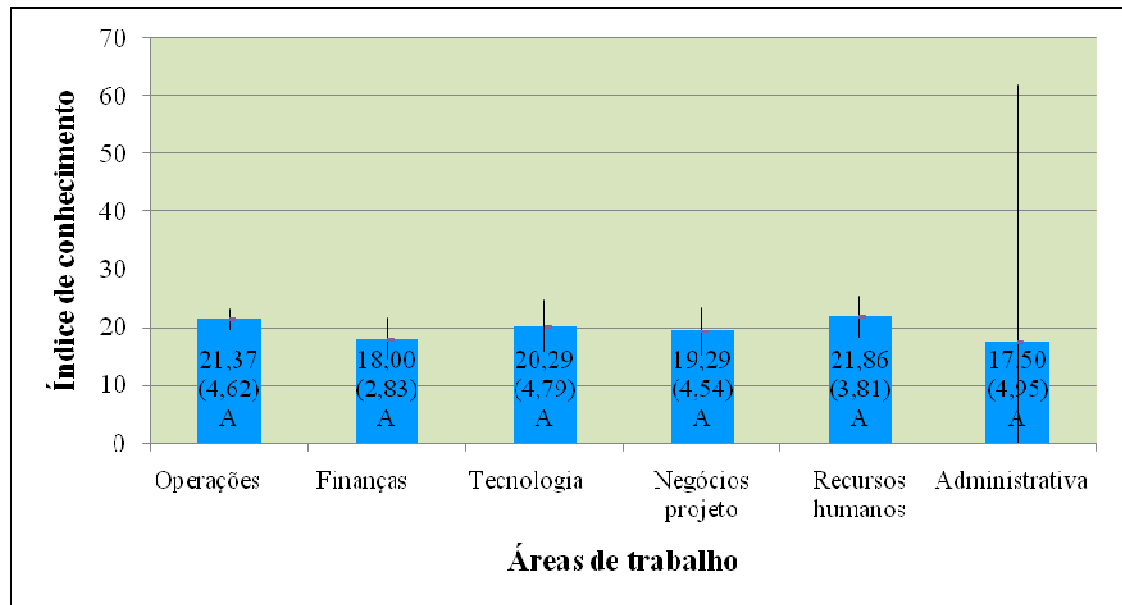
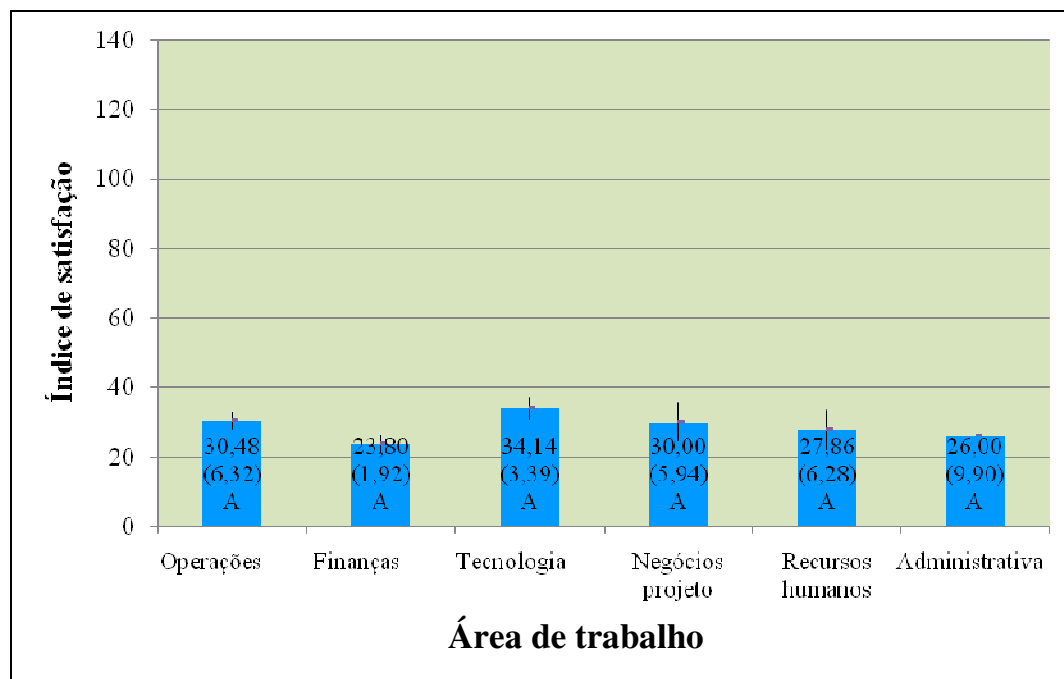


Figura 7. Grau de satisfação em relação as áreas de trabalho



O agrupamento das áreas internas em áreas de apoio ou de operações não evidenciou diferenças significativas em relação ao nível de conhecimento ( $p=0,281$ ) e grau de satisfação ( $p=0,280$ ), conforme apresentado na tabela 5, da mesma forma que a comparação entre a área de atuação em recursos humanos e outras áreas com nível de conhecimento,  $p=0,840$  e grau de satisfação,  $p=0,605$  - (tabela 6).

TABELA 5. Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao agrupamento de áreas (operações e apoio)

		Nível de conhecimento		Grau de satisfação	
		<23	>23	<35	>35
Operação	n	27	7	25	9
	%	79,4%	20,6%	73,5%	26,5%
Apoio	n	19	2	18	3
	%	90,5%	9,5%	85,7%	14,3%
Total	n	46	9	43	12
	%	83,6%	16,4%	78,2%	21,8%

$$X^2 = 1,161 \quad p = 0,281$$

$$X^2 = 1,130 \quad p = 0,280$$

TABELA 6. Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação a área de recursos humanos e as demais áreas

		Nível de conhecimento		Grau de satisfação	
		<23	>23	<35	>35
Demais áreas	n	40	8	37	11
	%	83,3%	16,7%	77,1%	22,9%
RH	n	6	1	6	1
	%	85,7%	14,3%	85,7%	14,3%
Total	N	46	9	43	12
	%	83,6%	16,4%	78,2%	21,8%

$X^2 = 0,025$   $p=0,840$                        $X^2 = 2,671$   $p=0,605$

A avaliação de correlação entre o nível de conhecimento e grau de satisfação das políticas e programa de remuneração total mostrou ser significativa positiva fraca (0,402), portanto, confirmando a hipótese 3.

Uma vez verificado se tratar de uma correlação significativa, passa-se a analisar a magnitude desta associação, estimada como sendo de 40,24%, ou seja, cerca de 40% da variação do índice de satisfação ocorre de maneira concomitante a variações do índice de conhecimento, uma correlação pobre. LOBÃO, 2009 considera correlações fortes, aquelas com coeficiente superior a 80%. Desta forma não nos detivemos na avaliação dos fatores determinantes desta correlação.

Em relação às outras questões referentes ao perfil demográfico não foi observado nenhum padrão de diferenciação entre as variáveis estudadas e os níveis de conhecimento e grau de satisfação. Na tabela 7 observa-se que em relação a idade, o nível de conhecimento é menor na faixa de 30 a 40 anos, o que se repete no grau de satisfação.



Na tabela 9 observa-se que em relação ao tempo em cargos gerenciais, o nível de conhecimento é menor nas faixas menos de 1 ano, de 1 a 3 anos e de 5 a 10 anos e o grau de satisfação é menor na faixa de menos de 1 ano.

TABELA 9. Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao tempo em cargos gerenciais

Q5 - Tempo em cargos gerenciais		Nível de conhecimento		Grau de satisfação	
		<23	>23	<35	>35
-1 ano	N	<b>3</b>	0	<b>3</b>	0
	%	<b>100,0%</b>	0,0%	<b>100,0%</b>	0,0%
1 a 3anos	N	<b>13</b>	0	12	1
	%	<b>100,0%</b>	0,0%	92,3%	7,7%
3 a 5anos	N	12	5	12	5
	%	70,6%	29,4%	70,6%	29,4%
5 a 10anos	N	<b>8</b>	0	5	3
	%	<b>100,0%</b>	0,0%	70,5%	37,5%
+10anos	N	10	4	11	3
	%	71,4%	28,6%	78,6%	21,4%
Total	n	<b>46</b>	9	<b>43</b>	12
	%	<b>83,6%</b>	16,40%	<b>78,2%</b>	21,8%

$X^2 = 8,835$   $p = 0,08$                        $X^2 = 4,087$   $p = 0,394$

Na tabela 10 observa-se que em relação ao tempo de empresa, o nível de conhecimento é menor nas faixas menores que 1 ano e o grau de satisfação é menor na mesma faixa e na de 3 a 5 anos.

TABELA 10. Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao tempo de empresa

Q6 - Tempo de empresa		Nível de conhecimento		Grau de satisfação	
		<23	>23	<35	>35
-1ano	n	<b>5</b>	0	<b>4</b>	1
	%	<b>100,0%</b>	0,0%	<b>80,0%</b>	20,0%
1 a 3 anos	n	7	2	7	2
	%	77,8%	22,2%	77,8%	22,2%
3 a 5 anos	n	17	3	<b>16</b>	4
	%	85,0%	15,0%	<b>80,0%</b>	20,0%
5 a 10 anos	n	9	3	9	3
	%	75,0%	25,0%	75,0%	25,0%
+10 anos	n	8	1	7	2
	%	88,9%	11,1%	77,8%	22,2%
Total	n	<b>46</b>	9	<b>43</b>	12
	%	<b>83,6%</b>	16,4%	<b>78,2%</b>	21,8%

$X^2 = 2,067$   $p = 0,724$                        $X^2 = 0,121$   $p = ,998$

Na tabela 11 observa-se que em relação ao número de subordinados diretos, o nível de conhecimento é menor para aqueles que possuem de 10 a 15 funcionários e o grau de satisfação é menor para os que possuem de 15 a 20.

TABELA 11. Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao número de subordinados diretos

Q7 - Subordinados diretos		Nível de conhecimento		Grau de satisfação	
		<23	>23	<35	>35
-5	n	8	2	7	3
	%	80,0%	20,0%	70,0%	30,0%
5 a 10	n	28	6	27	7
	%	82,4%	17,6%	79,4%	20,6%
10 a 15	n	9	0	7	2
	%	100,0%	0,0%	77,8%	22,2%
15 a 20	n	1	1	2	0
	%	50,0%	50,0%	100,0%	0,0%
Total	n	46	9	43	12
	%	83,6%	16,4%	78,2%	21,8%

$X^2 = 3,552$   $p = 0,340$                        $X^2 = 0,982$   $p = 0,806$

Na tabela 12 observa-se que em relação ao número de subordinados indiretos, o nível de conhecimento é menor para aqueles que possuem de 10 a 50 funcionários e o grau de satisfação é menor para os que possuem até 10.

TABELA 12. Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao número de subordinados indiretos

Q8 - Subordinados indiretos		Nível de conhecimento		Grau de satisfação	
		<23	>23	<35	>35
-10	n	18	1	18	1
	%	94,7%	5,3%	94,7%	5,3%
10 a 50	n	5	0	4	1
	%	100,0%	0,0%	80,0%	20,0%
51 a 100	n	4	1	4	1
	%	80,0%	20,0%	80,0%	20,0%
+100	n	19	7	17	9
	%	73,1%	26,9%	65,4%	34,6%
Total	n	46	9	43	12
	%	83,6%	16,4%	78,2%	21,8%

$X^2 = 4,855$   $p = 0,174$                        $X^2 = 5,568$   $p = 0,140$

Na tabela 13 observa-se que em relação ao nível de escolaridade, o nível de conhecimento é menor para aqueles que possuem mestrado e doutorado, assim como o grau de satisfação.

TABELA 13. Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao nível de escolaridade

Q9 – Escolaridade		Nível de conhecimento		Grau de satisfação	
		<23	>23	<35	>35
Supcompl	n	6	2	6	2
	%	75,0%	25,0%	75,0%	25,0%
Latu senso	n	33	7	31	9
	%	82,5%	17,5%	77,5%	22,5%
mestrado	n	6	0	5	1
	%	100,0%	0,0%	83,3%	16,7%
doutorado	n	1	0	1	0
	%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Total	n	46	9	43	12
	%	83,6%	16,4%	78,2%	21,8%

$X^2 = 1,843$   $p = 0,606$        $X^2 = 0,431$   $p = 0,934$

Na tabela 14 observa-se que em relação à área de formação, o nível de conhecimento e o grau de satisfação é menor para os economistas.

TABELA 14. Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação a área de formação

Q10 - Área de formação		Nível de conhecimento		Grau de satisfação	
		<23	>23	<35	>35
administração	n	20	4	18	6
	%	83,3%	16,7%	75,0%	25,0%
Engenharia	n	15	3	14	4
	%	83,3%	16,7%	77,8%	22,2%
Economia	n	4	0	4	0
	%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Outros	n	7	2	7	2
	%	77,8%	22,2%	77,8%	22,2%
Total	n	46	9	43	12
	%	83,6%	16,4%	78,2%	21,8%

$X^2 = 1,011$   $p = 0,799$        $X^2 = 1,261$   $p = 0,738$

Na tabela 15 observa-se que em relação ao gênero, o nível de conhecimento é menor para os indivíduos do gênero feminino, entretanto o grau de satisfação é menor no gênero masculino.



TABELA 15. Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao gênero

Q11 – Gênero		Nível de conhecimento		Grau de satisfação	
		<35	>35	<35	>35
masculino	n	40	8	37	11
	%	83,3%	16,7%	77,1%	22,9%
Feminino	n	6	1	6	1
	%	85,7%	14,3%	85,7%	14,3%
Total	n	46	9	43	12
	%	83,6%	16,4%	78,2%	21,8%

$X^2 = 0,025$   $p = 0,874$                        $X^2 = 0,267$   $p = 0,605$

Na tabela 16 observa-se que em relação ao local de atuação, o nível de conhecimento é menor na região norte e o grau de satisfação é menor na região sul.

TABELA 16. Nível de conhecimento e grau de satisfação em relação ao local de atuação

Q12 – Localidade		Nível de conhecimento		Grau de satisfação	
		<23	>23	<35	>35
Sul	n	2	1	<b>3</b>	0
	%	66,7%	33,3%	<b>100,0%</b>	0,0%
Sudeste	n	34	5	30	9
	%	87,2%	12,8%	76,9%	23,1%
Nordeste	n	8	3	9	2
	%	72,7%	27,3%	81,8%	18,2%
Norte	n	<b>2</b>	0	1	1
	%	<b>100,0%</b>	0,0%	50,0%	50,0%
Total	n	<b>46</b>	9	<b>43</b>	12
	%	<b>83,6%</b>	16,4%	<b>78,2%</b>	21,8%

$X^2 = 2,337$   $p = 0,506$                        $X^2 = 1,890$   $p = 0,596$

A tabela 17 apresenta a ordem das medidas que satisfazem o corpo gerencial em relação ao programa de remuneração total, através de regressão linear onde o R determina a relevância da medida. Elencadas em prioridade, a remuneração variável de curto prazo foi apontada como medida mais relevante dos programas de remuneração total ( $R=0,7760$ ), seguida da remuneração fixa ( $R=0,8760$ ), estrutura de cargos e desenvolvimento

profissional ( $R=0,9160$ ), benefícios ( $R=0,9370$ ) e nível de conhecimento das políticas e programa aplicado ( $R=0,9460$ ).

TABELA 17. Medidas de satisfação em relação ao programa de remuneração total

Medida	R	R2	Erro padrão da estimativa
Remuneração variável de curto prazo (Q29)	0,7760	0,6030	3,9190
Remuneração fixa (Q26)	0,8760	0,7680	3,0244
Estrutura de cargos e desenvolvimento profissional (Q23)	0,9160	0,8400	2,5370
Benefícios (Q27)	0,9370	0,8770	2,2442
Nível de conhecimento	0,9460	0,8940	2,1044

- a. Q29
- b. Q29, Q26
- c. Q29, Q26, Q23
- d. Q29, Q26, Q23, Q27
- e. Q29, Q26, Q23, Q27, Nível de conhecimento

## 6. DISCUSSÃO

Tradicionalmente o assunto remuneração do corpo gerencial é discutido dentro e fora das empresas no que tange somente a arquitetura dos programas de remuneração total e o ganho que os mesmos possibilitam. A relação entre desempenho das empresas e remuneração dos gerentes e executivos desperta interesse da comunidade científica, e que talvez, devido à limitação de acesso a informações, ainda careça de estudos mais aprofundados (MURPHY, 1998; CAMARGOS et al 2007).

A carência de informações referentes às políticas e programas de remuneração total praticados pelas empresas pode gerar questionamentos sobre a sua legitimidade e valorização adequada do trabalho aos diretamente interessados. Como os níveis gerenciais e executivos são reconhecidos como estratégicos para as empresas, pode ser que o conhecimento sobre as políticas e programa de remuneração total aplicado tenha forte influencia sobre a satisfação em relação a remuneração total.

A forma escolhida para avaliação foi um questionário com trinta perguntas, dividido em três partes (dados demográficos, nível de conhecimento e grau de satisfação) e como havia a necessidade de mensuração dos aspectos psicológicos da amostra (grau de satisfação), além de aspectos adquiridos (nível de conhecimento) utilizou-se uma escala baseado em Likert, pois é uma escala de resposta psicométrica usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta

escala, os perguntados especificaram seu nível de concordância com uma afirmação (STEFANO et al, 2007).

A pesquisa também contemplou a correlação entre os dados demográficos aferidos com as duas outras questões centrais, permitindo analisar se aspectos individuais dos pesquisados teriam influência nas questões citadas.

A avaliação do nível de conhecimento do corpo gerencial de uma organização sobre políticas e programas de remuneração pode identificar a transparência e/ou interesse desse grupo em relação a este tema. Bittencourt et al (2010) defendem que o processo de comunicação das políticas e programas é essencial para garantir o sucesso na sua implantação, pois garante a total compreensão do modelo de compensação e os ganhos que ele estabelece. A estratégia de comunicação pode ser composta de duas vertentes: primeiro, mostrar aos empregados o valor do pacote total de remuneração (salário, benefícios, bônus, plano de aposentadoria, etc.). Segundo, explicar o contexto do negócio e ser transparente por meio da comparação do pacote total de remuneração com as empresas usadas em pesquisas e estudos salariais.

Sousa et al (2003) em sua pesquisa de campo, concluíram que o corpo gerencial apresenta uma postura de querer ser empregado e não dono do negócio, apesar de afirmar que *a filosofia de tornar o empregado “dono” do negócio traz benefícios não só para o mesmo, mas, principalmente, para a*

*organização que lança mão de mais aliados na busca do melhor desempenho financeiro e de melhores resultados globais; não corre riscos dependendo dos resultados da empresa para o cálculo de seu salário; e não é avaliado em curto prazo, o que pode estar vinculado à não inclusão de uma cultura de alto envolvimento que privilegia o grau de propriedade. Um dos motivos que pode levar a não aceitação da postura de “dono” é o não conhecimento das políticas e programa de remuneração total das empresas, pois o profissional não tem o dimensionamento correto da compensação gerada por seu trabalho. Mesmo assim, estes autores afirmaram que a remuneração variável está sendo adotado, o que denota um avanço em termos de administração de salários, mesmo que os atuais sistemas não sejam condizentes com a nova filosofia gerencial de alto desempenho e de propriedade citada.*

Dentro dos resultados encontrados nesta pesquisa sobre as medidas que satisfaçam o corpo gerencial, encontrou-se convergência com estes autores, pois a remuneração variável demonstrou ser a medida de maior importância dentro das definições de um programa de remuneração total (com inclusão do nível de conhecimento como medida), segundo o teste de regressão que elencou por ordem de importância as medidas do programa (remuneração variável –  $R=0,7760$ , remuneração fixa –  $R=0,8760$ , estrutura de cargos e desenvolvimento de carreira –  $R=0,9160$ , benefícios –  $R=0,9370$  e nível de conhecimento  $R=0,9460$ ).

Wood e Picarelli (1996), afirmaram que a abordagem estratégica de remunerar reflete a realidade das empresas que atuam no mundo globalizado e competitivo, e consideraram todo o contexto organizacional, desde a estratégia da empresa, a estrutura e o estilo do corpo gerencial. Assim, o conhecimento sobre as políticas e programas de remuneração torna-se fator crítico para o uso da abordagem estratégica.

Dentro dos resultados obtidos, encontramos correlação entre o conhecimento do corpo gerencial sobre as políticas e programa de remuneração total e o seu grau de satisfação, concordando com a afirmação do autor acima sobre a participação do conhecimento nas abordagens estratégicas de remuneração. Entretanto, essa correlação foi caracterizada como fraca pelo teste de correlação de Spearman ( $\rho=0,4020$ ), ou seja, existem fatores de maior relevância para a abordagem estratégica de remunerar.

Ressaltados por Hipólito (2001), dentre os pontos relevantes da estratégia de remuneração, o perfil do corpo gerencial é um deles. Esse perfil pode facilitar ou dificultar o desempenho das políticas e programa de remuneração (satisfação).

Entretanto, a pesquisa realizada evidenciou que não há significância estatística para relacionar perfil demográfico com grau de satisfação do corpo gerencial, através dos testes de significância (p) aplicados nas características demográficas da amostra.

Além do perfil do corpo gerencial, outro ponto relevante para o sucesso das políticas e programa de remuneração das empresas é o alinhamento entre a área de recursos humanos e as outras áreas (HIPÓLITO 2001). Segundo Ulrich (2000), o papel da área de recursos humanos dentro da organização tem grande influência para esse alinhamento. Objetivos estratégicos deverão ser sustentados por uma área de recursos humanos estratégica, assim como os objetivos operacionais dependerão de características operacionais. Para a empresa alvo de pesquisa aplicou-se a ferramenta desenvolvida pelo autor que determina o papel da área de recursos humanos, através de um índice, também mensurado em Likert, obtido pelas respostas do corpo gerencial da área de recursos humanos (Anexo A), com a finalidade de avaliar como o RH avalia as ações de RH, buscando sustentar a afirmação sobre a importância da área de recursos humanos no sucesso das políticas e programa de remuneração.

Dentro dos resultados obtidos (Anexo B) observou-se que as iniciativas de recursos humanos da empresa alvo são vistas com relativa qualidade (pontuação obtida: 132 de 200) e segundo Conner e Ulrich (2000) resultados abaixo de 90 pontos caracterizam serviços de baixa qualidade e resultados acima de 160 pontos de alta qualidade. A pontuação obtida por papel investigado demonstra que o papel predominante é o de especialista administrativo (47 pontos contra 30 pontos do parceiro estratégico, 35 pontos do defensor dos funcionários e 20 pontos de agente de mudança), evidenciando o baixo nível de conhecimento sobre as políticas e programa de remuneração total, tanto pelo corpo gerencial quanto pelos próprios

profissionais de RH, conforme os resultados comparativos nos percentis da pesquisa onde apenas 14,3% dos profissionais de RH conhecem as políticas e programa de remuneração total (pontuação acima de 23 – 75 percentil) e 16,7% dos profissionais das outras áreas. Segundo Ulrich (2000) o papel de especialista administrativo foca a execução de processos, procedimentos e assuntos estratégicos como a comunicação e transparência ficam em segundo plano.

Lawler III (1997) trata da “abordagem do alto envolvimento” do empregado com o negócio e incita a criação de um ambiente em que os indivíduos se preocupem com o desempenho da empresa, tendo as informações necessárias para influenciá-lo e, conseqüentemente, recompensados por isso.

Para contribuir com essas ações, os empregados devem possuir o conhecimento sobre as políticas e programa de remuneração aplicado pela empresa, entretanto os resultados encontrados mostraram que mesmo em diferentes níveis hierárquicos ou áreas de atuação o nível de conhecimento e grau de satisfação em relação às políticas e programa de remuneração é o mesmo, ou seja, não há significância estatística que difira o nível de conhecimento e grau de satisfação por nível hierárquico ( $p=0,824$  e  $p=0,957$ , respectivamente) e por área de atuação ( $p=0,468$  e  $p=0,615$ ). Mesmo quando agrupamos as áreas em dois grupos maiores (áreas de operações e áreas de suporte) não houve significância estatística ( $p=0,281$  e  $p=0,280$ , respectivamente).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos objetivos de avaliar o nível de conhecimento e o grau de satisfação do corpo gerencial, por hierarquia e área de atuação, em relação ao programa de remuneração total e identificar o perfil demográfico a essas medidas fez-se as seguintes considerações:

1. O nível de conhecimento em relação às políticas e programa de remuneração total não foi influenciado pelo nível hierárquico ou pela área de atuação e mostrou-se abaixo do percentil 75, o que significou baixo nível de conhecimento, numa parcela significativa da população estudada.
2. O grau de satisfação em relação às políticas e programa de remuneração total não foi influenciado pelo nível hierárquico ou pela área de atuação e mostrou-se abaixo do percentil 75, o que significou insatisfação numa parcela significativa da população estudada. O nível de conhecimento sobre as políticas e programa de remuneração variável tem pouca influência na satisfação do corpo gerencial. Dentro do programa de remuneração total a medida de maior impacto para satisfação do corpo gerencial foi a remuneração variável, seguido pela remuneração fixa, desenvolvimento de carreira, benefícios e conhecimento sobre as políticas vigentes.

3. Os itens relacionados ao perfil demográfico do corpo gerencial não demonstram influência no nível de conhecimento e no grau de satisfação sobre as políticas e programa de remuneração total.

Sobre o procedimento metodológico utilizado foi identificado uma limitação, a dependência de resposta voluntária do participante, já que a voluntariedade não gera comprometimento com a pesquisa. Além disso, o tipo de estudo é representativo do momento de realização, entretanto a sua repetição é possível sem grandes dificuldades.

Baseado nas considerações finais identificou-se necessidades de estudos futuros que se refiram a meios de melhorar a transparência das empresas em relação aos programas de remuneração, determinando se essa situação é inerente ao processo de comunicação empresarial ou se remete a postura cultural dos empregados em não buscarem as informações necessárias. Outro ponto a ser pesquisado é o alinhamento entre o programa de remuneração com as expectativas do corpo gerencial, relevado que essas expectativas possam estar relacionadas com o perfil demográfico.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiteno. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**.v. 26, 2002.

ALBUQUERQUE, L. **O Papel Estratégico de RH**. Tese (Livre docência em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1988.

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**. p.12-24. 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA (ASLOG): Pesquisa de mercado 2009: Avaliação dos serviços logísticos pelos usuários, Disponível em: <[http://www.aslog.org.br/novo/noticias\\_interna.php](http://www.aslog.org.br/novo/noticias_interna.php)>. Acesso em 11 set. 2010.

BALDY, F.R.; CICONELLI, R.M. A importância da metodologia. **Res. Bras. Ortop**. v. 37, p. 51-55. 2002.

BEBCHUK L. A.; FRIED, J. M.; WALKER D.I.: Executive compensation in America: optimal contracting or extraction of rents?. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2001. Disponível em: <[http://www.nber.org/papers/w8661.pdf?new\\_window=1](http://www.nber.org/papers/w8661.pdf?new_window=1)>. Acesso em 17 ago 2010.

BRISOLLA Jr. C. B. A. **A remuneração variável mudando paradigmas na administração salarial: um estudo do setor bancário**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

CAMARGOS, M. A; HELAL, D. H.; BOAS, A.P. **Análise empírica da relação entre a remuneração de executivos e o desempenho financeiro de empresas brasileiras**. XXVII Encontro nacional de engenharia de produção, Foz do Iguaçu - PR, 2007.

CORDEIRO, J. J.; VELIYATH, R. Beyond pay for performance: a panel study of the determinants of CEO compensation. **American Business Review**. v. 21, n.1, p.56-66. jan. 2003.

FIRTH, M; TAM, M; TANG, M. The determinants of top management pay. **The International Journal of Business Studies**. v.10, n.1, p.1-118. jun. 2002.

FLEURY, M T. L. **As pessoas na organização**, 10 ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLIPPO, E B. **Princípio de administração de pessoa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1976.

GRAMIGNA, M. **Modelo de competências e gestão dos talentos**, São Paulo: Pearson, 2007.

HIPÓLITO, J.M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

JENSEN, M. C.; MURPHY, Kevin J. Performance pay and top-management incentives. **Journal of Political Economy**. v. 98, n. 2, p. 225-264. 1990.

JENSEN, M. C.; MURPHY, K. J.; WRUCK, E.G. **Remuneration: where we've been we got to here, what are de problems and how to fix them**. 2004. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=561305>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

LAWLER, E. E. Paying the person: a better approach to management. **Human Resource Management Review**. v. 1, n. 2, p. 145-154, 1991.

\_\_\_\_\_. **Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems**. California: Jossey-Bass, Inc., 1990.

LOBÃO, J. F.S.S. M; **Contágio entre mercados de ações de países desenvolvidos: Um estudo de processos de transmissão de choques de rentabilidade em um contexto de episódios de crises financeiras**. Tese de Doutorado 2009. Disponível em: <[www.eumed.net/.../Testes%20de%20Correlacao.htm](http://www.eumed.net/.../Testes%20de%20Correlacao.htm)>. Acesso em 04 set. 2010.

LOPES, L. V. M. **Problemas de pessoal na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

MARCONDES, R. C.; HANASHIRO, D. M. **A Perspectiva de um Sistema Estratégico de Recompensas para Executivos: Desafios e Oportunidades**. Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. v. 26, 2002

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos, do operacional ao estratégico**. 12.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTOCCHIO, J. J. **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

MURPHY, K. J. Executive compensation. In. ASHENFELTER, O.; CARD, D. (eds.). **Handbook of labor economics**, 3 ed. Amsterdam: North Holland. 1998.

OLIVA, E. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Filosofia e modelo dos programas de remuneração das empresas que aderiram ao níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa, **Revista de Gestão USP**. v. 13, n. 2, p. 79 – 96. 2006.

OLIVA, E. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Sistemas de remuneração de executivos e conselheiros como suporte à estrutura de governança corporativa, **Revista de Administração e Contabilidade Unisinos**. v. 4, p. 61 – 73. 2007.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RIBEIRO, P.C.C.; FERREIRA, K.A. Logística e transportes: Uma discussão sobre os modais de transporte e panorama brasileiro. **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2002.

RODRIGUES J.M. Remuneração e **Competências: Retórica ou Realidade?**. Revista de Administração de Empresas. p 23 – 34. 2003.

SÃO PAULO. IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2009. (Manual – IBGC).

SOUSA M. Q. L.; CAMPOS, A. C. C. F.; RAMOS R. E. B.. Novos sistemas de remuneração: a perspectiva dos executivos. **Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2003.

SOUZA, M. Z. A.; BITTENCOURT, F. R.; FILHO, J. L. P.; BISPO, M. M. **Cargos, carreiras e remuneração**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 2005

STEFANO, N., RIGHI, A. W., LISBOA, M.G., GODOY, L. P. Utilização das dimensão de qualidade e escala de likert para medir a satisfação dos clientes de uma empresa prestadora de serviços. **Anais do XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2007.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 4 ed. São Paulo: Futura. 2000.

ULRICH, Dave. Os RH Morreram, Vivam os Novos RH. **Revista Exame Executive Digest**. n. 40, fev, 1998. Disponível em: <[www.Centroatl.pt/edigest/edicoes/ed40ca-rh.html](http://www.Centroatl.pt/edigest/edicoes/ed40ca-rh.html)>

ULRICH, D.; BEATTY, D. From Partners to Players: Extending the HR Playing Field, **Human Resources Management**. v. 40, n.4, p. 293-307. 2001.

ULRICH, D.; HUSELID M. A.; BECKER, B. E. **The HR Scorecard Linking People, Strategy, and Performance**. Boston: Harvard Business School Press. 2001.

VILAÇA, R. **Logística: O Brasil não pode parar**. Associação Brasileira de Logística (ASLOG), 2010. Disponível em: <[http://www.aslog.org.br/novo/noticias\\_interna.php?q=eccbc87e4b5ce2fe28308fd9f2a7baf3&idn=0aa1883c6411f7873cb83dacb17b0afc](http://www.aslog.org.br/novo/noticias_interna.php?q=eccbc87e4b5ce2fe28308fd9f2a7baf3&idn=0aa1883c6411f7873cb83dacb17b0afc)>, Acesso em 11 set. 2010.

WOOD, T.; PICARELLI, V. **Remuneração Estratégica**, 1 Ed. São Paulo: Atlas, 1996

\_\_\_\_\_. **Remuneração por habilidades e por competências**, 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNCIDE A: Questionário de pesquisa

Parte 1: Dados demográficos									
<b>Q1) Idade (anos):</b>									
Abaixo de 30 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 30 e 40 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 40 e 50 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 50 e 60 anos	<input type="checkbox"/>	Acima de 60 anos	<input type="checkbox"/>
<b>Q2) Nível hierárquico:</b>									
Gerência	<input type="checkbox"/>	Gerência Sênior	<input type="checkbox"/>	Diretoria	<input type="checkbox"/>	Diretoria Sênior	<input type="checkbox"/>	Vice-Presidência	<input type="checkbox"/>
<b>Q3) Área:</b>									
Operações	<input type="checkbox"/>	Finanças	<input type="checkbox"/>	Tecnologia	<input type="checkbox"/>	Negócios / Projetos	<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Administrativa	<input type="checkbox"/>								
<b>Q4) Tempo no cargo atual:</b>									
Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 anos	<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 anos	<input type="checkbox"/>	De 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>	Acima de 10 anos	<input type="checkbox"/>
<b>Q5) Tempo em cargos gerenciais/executivos:</b>									
Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 anos	<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 anos	<input type="checkbox"/>	De 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>	Acima de 10 anos	<input type="checkbox"/>
<b>Q6) Tempo de empresa:</b>									
Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 anos	<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 anos	<input type="checkbox"/>	De 5 a 10 anos	<input type="checkbox"/>	Acima de 10 anos	<input type="checkbox"/>
<b>Número de subordinados:</b>									
<b>Q7) Diretos</b>									
Menos de 5	<input type="checkbox"/>	De 5 a 10	<input type="checkbox"/>	De 10 a 20	<input type="checkbox"/>	Acima de 20	<input type="checkbox"/>		
<b>Q8) Indiretos</b>									
Menos de 10	<input type="checkbox"/>	De 10 a 50	<input type="checkbox"/>	De 50 a 100	<input type="checkbox"/>	Acima de 100	<input type="checkbox"/>		
<b>Q9) Instrução:</b>									
Superior Incompleto	<input type="checkbox"/>	Superior Completo	<input type="checkbox"/>	Pós-Graduação	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>	Doutorado	<input type="checkbox"/>
<b>Q10) Formação:</b>									
Administração	<input type="checkbox"/>	Engenharia	<input type="checkbox"/>	Economia	<input type="checkbox"/>	Direito	<input type="checkbox"/>	Outros Qual?	<input type="checkbox"/>
<b>Q11) Sexo:</b>									
Masculino	<input type="checkbox"/>								
Feminino	<input type="checkbox"/>								
<b>Q12) Localidade:</b>									
Sul	<input type="checkbox"/>	Sudeste	<input type="checkbox"/>	Centro Oeste	<input type="checkbox"/>	Nordeste	<input type="checkbox"/>	Norte	<input type="checkbox"/>

**Parte 2: Grau de conhecimento do corpo gerencial sobre o tema e transparência da empresa****Q 13) A política de remuneração da empresa é clara?**Não  Parcialmente  Sim **Q 14) Você participa do processo de elaboração / revisão da política de remuneração da empresa?**Não  Parcialmente  Sim **Q 15) A metodologia de avaliações de cargos é divulgada?**Não  Parcialmente  Sim **Q 16) A metodologia de avaliações de cargos é de fácil compreensão?**Não  Parcialmente  Sim **Q 17) Você conhece a avaliação do seu cargo?**Não  Parcialmente  Sim **Q 18) Você conhece o grupo de empresas utilizado para comparações salariais e estudos de equidade externa?**Não  Parcialmente  Sim **Q 19) As faixas salariais aplicadas pela empresa são de seu conhecimento?**Não  Parcialmente  Sim **Q 20) A empresa comunica as alterações nas políticas e critérios de remuneração?**Não  Parcialmente  Sim **Q 21) A empresa comunica as atualizações de tabelas salariais e avaliações de cargo?**Não  Parcialmente  Sim **Q 22) As regras e métricas que determinam a remuneração variável para seu cargo são claras?**Não  Parcialmente  Sim



**Parte 3: Expectativa do corpo gerencial: Política de remuneração e práticas de mercado****Q 23) A estrutura de cargos e carreira da empresa me proporciona mobilidade e opções de desenvolvimento profissional.**Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo nem discordo  Concordo parcialmente  Concordo totalmente **Q 24) Os critérios de promoção e carreira são justos e atendem meus objetivos profissionais.**Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo nem discordo  Concordo parcialmente  Concordo totalmente **Q 25) A empresa possui faixas salariais competitivas em relação ao mercado.**Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo nem discordo  Concordo parcialmente  Concordo totalmente **Q 26) O salário pago reflete o cargo que ocupo.**Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo nem discordo  Concordo parcialmente  Concordo totalmente **Q 27) Os benefícios oferecidos para meu cargo atendem minhas necessidades pessoais e sociais.**Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo nem discordo  Concordo parcialmente  Concordo totalmente **Q 28) Os valores alvo (target) e pagos de bônus são atrativos e competitivos.**Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo nem discordo  Concordo parcialmente  Concordo totalmente **Q 29) O programa de remuneração variável é justo e recompensa meu desempenho.**Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo nem discordo  Concordo parcialmente  Concordo totalmente **Q 30) O pacote de remuneração executiva reflete os resultados financeiros da empresa**Discordo totalmente  Discordo parcialmente  Não concordo nem discordo  Concordo parcialmente  Concordo totalmente

**ANEXO A: Papel do recursos humanos da empresa alvo do estudo,  
segundo a metodologia de Dave Ulrich, questionário**

Questão	Pontuação	
A	O RH ajuda a organização a:	
1	Alcançar metas empresariais	3
2	Melhorar a eficiência operacional	5
3	cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	3
4	adaptar-se a mudança	2
B	O RH participa no (a):	
5	Processo de definição das estratégias empresariais	2
6	no desenvolvimento dos processos de Rh	5
7	aumento da dedicação dos funcionários	4
8	modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação	1
C	O RH garante que:	
9	as estratégias de RH estejam ajustadas à estratégia empresarial	3
10	os processos de RH sejam administrados com eficiência	5
11	as políticas e programas de rh respondam às necessidades pessoais dos funcionários	4
12	os processos e programas de RH aumentem a capacidade de mudança da organização	2
D	A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de:	
13	ajudar a fazer com que a estratégia aconteça	2
14	liberar com eficiência os processos de RH	4
15	ajudar os funcionários a satisfazer suas necessidades pessoais	3
16	ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	2
E	O RH é visto como:	
17	parceiro estratégico	3
18	especialista administrativo	5
19	defensor dos funcionários	4
20	Agente de mudança	3
F	O RH dedica tempo a:	
21	questões estratégicas	2
22	questões operacionais	5
23	ouvir e responder aos funcionários	4
24	apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva	2
G	O RH participa ativamente em:	
25	planejamento empresarial	5
26	conceber e facilitar a execução dos processos de setor de RH	5
27	ouvir e responder aos funcionários	4
28	renovação, mudança ou transformação da organização	1
H	O RH trabalha para:	
29	Ajustar a as estratégias de RH à estratégia empresarial	3
30	monitorar processos administrativos	4
31	oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais	3
32	remodelar comportamento para mudança organizacional	3
I	O RH desenvolve processos e programas para:	
33	encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial	3
34	processar eficientemente documentos e transações	4
35	cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	3
36	ajudar a organização a se transformar	2
J	A credibilidade da área de RH provém de:	
37	ajudar a cumprir metas estratégicas	4
38	aumentar a produtividade	5
39	ajudar os funcionários a atender suas necessidades pessoais	3
40	fazer com que a mudança aconteça	2

## ANEXO B: Pontuação do questionário de Ulrich

Parceiro estratégico		Especialista administrativo		Defensor dos funcionários		Agente de mudança	
Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota
1	3	2	5	3	3	4	2
5	2	6	5	7	4	8	1
9	3	10	5	11	4	12	2
13	2	14	4	15	3	16	2
17	3	18	5	19	4	20	3
21	2	22	5	23	4	24	2
25	5	26	5	27	4	28	1
29	3	30	4	31	3	32	3
33	3	34	4	35	3	36	2
37	4	38	5	39	3	40	2
Total	30		47		35		20
Geral	132						

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)