

FARN

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Alice Cristina Nelson Fonseca

**RECOMPENSAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NO BANCO ABN AMRO
AYMORE FINANCIAMENTOS – FILIAL NATAL/RN**

NATAL

2007

FARN

ALICE CRISTINA NELSON FONSECA

RECOMPENSAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NO BANCO ABN AMRO
AYMORE FINANCIAMENTOS – FILIAL NATAL/RN

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Administração da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito obrigatório
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração

Orientador: Carlos Antônio de Lima Moreira, M.Sc

NATAL

2007

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Fonseca, Alice Cristina Nelson

Recompensas organizacionais: um estudo no Banco ABN AMRO Aymoré
financiamentos: filial Natal-RN / Alice Cristina Nelson Fonseca. – Natal: FARN,
2007.

47f.

Orientador: Carlos Antônio de Lima Moreira (M. Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Recompensas Organizacionais – Monografia. 2. Sistema de Remuneração –
Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.3

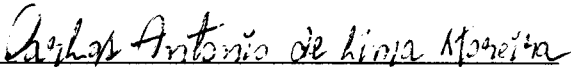
RB. 30.440 M

FARN BIBLIOTECA	658.3
Nº Reg. 1000839	F742π
11 / 01 / 08	2007
	2X-01

ALICE CRISTINA NELSON FONSECA

RECOMPENSAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NO BANCO ABN AMRO
AYMORE FINANCIAMENTOS – FILIAL NATAL/RN

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em ____ de ____ de ____,
pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Carlos Antônio de Lima Moreira, M.Sc

Orientador

Flávio Emílio Monteiro Cavalcante, M.Sc

Adriano Motta, Esp.

Aos meus pais Joseliudo e Marisa, e a minha filha Priscilla Paula por estarem sempre presentes nas etapas de minha vida e pela oportunidade e confiança que deles recebi.

Aos meus irmãos, em especial a minha irmã, Maryla, que me ajudando em todas as etapas, tornou possível a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero fazer um agradecimento especial ao meu orientador e professor Carlos Antônio de Lima Moreira, por sua paciência, organização e dedicação, pelo constante apoio, incentivo, atenção, disponibilidade, ensinamentos e acima de tudo pela confiança de acreditar que conseguiria.

Aos meus pais e irmãos, por estarem sempre ao meu lado.

Em especial à minha irmã Maryla, que com muita paciência, dedicação e amor me conduziu de maneira sábia, a conquista de mais um objetivo na minha vida.

À minha filha Priscilla, por compreender os momentos de ausência durante essa caminhada.

A uma “pessoa muito especial”, Rafael Diego, por seu amor, apoio, incentivo e compreensão para a concretização deste sonho.

Aos colegas. No início, unidos apenas por um objetivo comum, éramos apenas colegas. No decorrer do curso, compartilhamos idéias, alegrias, tristezas e emoções. Hoje, cada sorriso e cada olhar têm algo a nos dizer. Sabemos que nosso encontro, ainda que fugaz, foi definitivo. Nos tornamos cúmplices. Nos tornamos amigos.

A todos os profissionais do Banco ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – Filial Natal que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa. Em especial a Lílían Medeiros pela permissão e colaboração dispensada durante todo o meu período de estágio na empresa.

Aos professores, que proporcionaram este acréscimo, demonstrando sempre confiança em nós e em nosso trabalho.

Agradeço ao professor Marcílio Oliveira pela disponibilidade para orientar-me na parte metodológica deste trabalho.

E por fim, agradeço a Deus por me dar força e saúde para alcançar este objetivo.

“A remuneração deixará de ser vista pela empresa como uma despesa necessária, para ser considerada como um poderoso investimento estratégico.” *(Paulo R. Xavier)*

RESUMO

A presente monografia tem por objetivo analisar se as recompensas organizacionais oferecidas pelo Banco ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – Filial Natal, contribuem para que seus funcionários trabalhem satisfeitos. A metodologia empregada foi uma pesquisa do tipo descritiva, com análise quantitativa baseada em um questionário estruturado, composto por quinze questões fechadas, aplicado junto aos empregados da organização. Os dados foram tratados através do programa Excel com a elaboração de tabelas. Os resultados demonstram que os funcionários estão realmente satisfeitos com o sistema de recompensas e benefícios adotado pelo banco. O que demonstra a preocupação do banco em desenvolver iniciativas de reconhecimento pelo trabalho dos seus funcionários seja financeiramente ou não, proporcionando trabalho de qualidade e positividade para a organização perante o mercado competitivo. Como forma de nortear a melhoria contínua do sistema de recompensas organizacionais adotado recomenda-se que os resultados deste estudo sejam utilizados pela gerência administrativa da empresa.

Palavras-chave: Recompensas organizacionais. Benefícios. Satisfação.

ABSTRACT

This monograph has the preposition to analyze the organizational rewards offered by the Bank ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS - Natal branch, which contribute to their employees working satisfied. The methodology employed was a search-type descriptive, with quantitative analysis based on a structured questionnaire, composed of fifteen issues closed, along applied to employees of the organization. The data has been processed through the Microsoft Excel program with the development of tables. The results show that the officials are really happy with the system of rewards and benefits adopted by the bank. It shows the concern of the bank to develop initiatives to recognize the work of their employees financially or not providing job quality and positivity for the organization to the competitive market. As a way to guide the continual improvement of the system of rewards organizational adopted, it is recommended that the results of this study are used for the administrative management of the company.

Keywords: Organizational rewards. Benefits. Satisfaction.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO BANCO ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS FILIAL NATAL/RN E SEU AMBIENTE	13
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO DECORRER DO SÉCULO XX.....	17
2.2 RECOMPENSAS ORGANIZACIONAIS.....	20
2.3 REMUNERAÇÃO	22
2.4 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO	23
2.4.1 Sistema de Remuneração Fixa	25
2.4.2 Sistema de Remuneração Variável.....	26
2.5 BENEFÍCIOS.....	27
2.6 RECOMPENSAS ORGANIZACIONAIS NO BANCO ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – FILIAL NATAL	28
2.6.1 Remuneração Fixa.....	28
2.6.2 Remuneração Variável	29
2.6.3 Assistência Médica.....	30
2.6.4 Assistência Odontológica	31
2.6.5 Bolsa de Estudos de Graduação Universitária	31
2.6.6 Academia de Ginástica.....	32
2.6.7 Auxílio-Creche / Auxílio-Babá	32

2.6.8 Seguro de Vida em Grupo	32
2.6.9 Concessão de Empréstimos e Financiamentos a Funcionários	33
3 METODOLOGIA	34
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	34
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	34
3.3 COLETA DE DADOS	34
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 DADOS AVALIATIVOS	36
4.2 PERFIL DO ENTREVISTADO	42
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICES.....	47

LISTA DE SIGLAS

ABN: Algemene Bank Nederlands

AMRO: *Amsterdam-Rotterdam Bank*

BANDEPE: Banco do Estado de Pernambuco

CNPJ: Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

FGTS: Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

INSS: Instituto Nacional do Seguro Social

MEC: Ministério da Educação

PAB: Posto de Atendimento Bancário

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Grau de Satisfação com o Trabalho que Realiza	36
TABELA 02 – Realização Profissional.....	36
TABELA 03 – Valorização pelo Trabalho Realizado	37
TABELA 04 – Expectativa de Crescimento Profissional.....	37
TABELA 05 – Compatibilidade do Salário com o Cargo	38
TABELA 06 – Relação entre Salário e Necessidades	38
TABELA 07 – Oportunidade de Crescimento e Desenvolvimento Profissional	39
TABELA 08 – Benefícios	40
TABELA 09 – Grau de Satisfação em Relação às Recompensas Oferecidas pelo Banco.....	41
TABELA 10 – Recebimento de Recompensa Justa	41
TABELA 11 – Perfil do Entrevistado	42

1 INTRODUÇÃO

As mudanças e transformações ocorridas no decorrer do século XX marcaram a maneira de administrar as pessoas influenciaram de forma marcante as organizações, a sua administração e o seu comportamento.

A mudança no ambiente no qual as organizações estão inseridas faz surgir novos modelos e modismos de gestão. As estruturas anteriormente formais e rígidas dão lugar a estruturas mais flexíveis. O homem deixa de ser visto como um ser econômico e passa a ser considerado um ser criativo, pensante e colaborador. Isso significa dizer que o perfil do indivíduo se modificou, seja ele interno ou externo às organizações.

Com orçamentos cada vez mais enxutos, as organizações estão avaliando cuidadosamente o retorno de seus investimentos em remuneração, benefícios, planos de carreira e outros serviços oferecidos aos empregados. Porém nos dias atuais podemos notar alguns sinais de amadurecimento nas empresas. A implantação de programas de participação nos lucros, por exemplo, contribuiu significativamente para que as empresas passassem a ser mais transparentes em relação aos seus resultados. Ainda são poucas as empresas que explicitam claramente sua política de remuneração, mas a tendência em direção à abertura das informações continua crescendo.

Assim, a presente proposta de estudo compreende o seguinte problema de pesquisa:

Até que ponto as recompensas organizacionais oferecidas pelo Banco ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – Filial Natal, contribuem para que seus funcionários trabalhem satisfeitos?

Por sua vez, o objetivo do estudo consiste em analisar se as recompensas organizacionais oferecidas pelo Banco ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – Filial Natal, contribuem para que seus funcionários trabalhem satisfeitos. Tomando-se como base a literatura existente acerca da temática, desenvolveu-se o referencial teórico. Finalmente, optou-se por um tipo de pesquisa descritiva/estudo de caso. Realizou-se um estudo censitário abrangendo os 21 (vinte e um) empregados do Banco ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – Filial Natal e quanto ao instrumento de coleta de dados, aplicou-se o questionário. A análise dos dados foi realizada conforme procedimentos preestabelecidos na metodologia.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, o mercado de trabalho vem sofrendo mudanças significativas para se adequar à nova ordem mundial.

A necessidade de tornar-se competitiva impulsiona as empresas e os profissionais a criarem estratégias que garantam sua sobrevivência nesse novo cenário caracterizado pela concorrência acirrada.

Na medida em que a crise financeira mundial se instala no Brasil, provocando um agravamento da situação econômica, as empresas trabalham fortemente com mudanças organizacionais, seja nas suas estratégias, nas suas estruturas ou na implementação de programas de melhorias.

Como é sabido, no passado, o salário pago no final de cada mês era a forma mais eficiente de retribuição do trabalho. Hoje, o capital humano das empresas busca ser recompensado não apenas com dinheiro, ele espera receber muito mais que isso em troca de seu trabalho, sua inteligência e esforço. As recompensas que as empresas oferecem, além do salário, vêm sendo analisadas pelos profissionais antes mesmo de serem contratados pelas empresas e, muitas vezes, atuam como fatores determinantes do aumento da produtividade dos empregados e, conseqüentemente, da empresa na qual estão inseridos.

A partir do que foi exposto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Até que ponto as recompensas organizacionais oferecidas pelo Banco ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – Filial Natal, contribuem para que seus funcionários trabalhem satisfeitos?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO BANCO ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – FILIAL NATAL/RN

O ABN AMRO Brasil é de origem holandesa e ocupa posição de destaque nos principais mercados financeiros do mundo. Com atuação em cerca de 60 países, possuindo mais de 3.500 agências, é o maior banco da Holanda, um dos maiores da Europa e o segundo maior banco estrangeiro em atuação nos Estados Unidos.

O ABN AMRO tem por missão, ser uma organização reconhecida por prestar serviços financeiros de qualidade exemplar aos seus clientes, gerando resultados sustentáveis e buscando a satisfação de pessoas e organizações, que conjuntamente contribuam para a evolução da sociedade.

Esse banco, de nítida vocação internacional, foi formado pela união de duas importantes e tradicionais instituições financeiras holandesas: o *Algemene Bank Nederlands* (o ABN Bank) e o *Amsterdam-Rotterdam Bank* (o AMRO Bank).

Essa fusão que resultou no nascimento do ABN AMRO ocorreu em 1991, mas as origens do ABN Bank são muito mais antigas e marcadas por associações e fusões.

O ABN Bank foi fundado há mais de 170 anos, a partir de uma companhia de comércio exterior chamada *Nederlandsche Handel-Maatschappij*, que se uniu ao *De Twentsche Bank* e se tornou um dos mais importantes bancos da Holanda. Por sua vez, a trajetória do AMRO Bank teve origem em 1863, quando foi fundado o *Rotterdamche Bank* que, mais tarde uniu-se ao *Amsterdamsche Bank*.

No Brasil, o ABN AMRO iniciou suas atividades em 1917 com o nome de Banco Holandês da América Latina, atuando com destaque em operações de câmbio e comércio exterior. Por isso, instalou suas primeiras agências nas duas principais cidades portuárias brasileiras: Santos e Rio de Janeiro. Na cidade de São Paulo, a primeira agência foi aberta em abril de 1919.

Durante os 80 anos de atuação em nosso país, ocorreram duas alterações na razão social: Banco Holandês Unido e Banco Holandês. Nos anos 60, começou a estruturar a sua área de financiamento direto ao consumidor, a partir da aquisição da Companhia Aymoré de Crédito, Financiamento e Investimento (atual Aymoré Financiamentos).

Em 1993, foi adotada a denominação ABN AMRO e fortalecida a sua posição nos segmentos *Corporate Banking* e *Asset Management*.

Ao ser efetivada a operação de aquisição do BANCO REAL, em 1998, o ABN AMRO era líder de mercado no segmento de financiamento de veículos usados e possuía excelente reputação como banco de atacado, especializado na formatação de complexas operações financeiras para grandes empresas nacionais e multinacionais.

No mesmo ano, o ABN AMRO adquiriu o Banco do Estado de Pernambuco (BANDEPE) - cuja história foi iniciada em 1938, tornando-se banco múltiplo em 1969.

A Real Seguros foi adquirida na compra do BANCO REAL. A empresa, fundada em 1969, atuava nos ramos de seguros, previdência e capitalização. Em julho de 2005, foi concluída a venda da REAL SEGUROS para Tóquio Marine & Nichido Fire Insurance Co. LTDA. Ao mesmo tempo, o ABN AMRO REAL formalizou uma *joint venture* com essa companhia para desenvolver atividades de seguros de vida e previdência privada, e manteve os produtos de capitalização. Pelo acordo, o ABN AMRO comercializava em sua rede os produtos de ramos elementares da Tóquio Marine e os produtos de vida e previdência da *joint venture*.

Em 2003, foi adquirido o SUDAMERIS, o nono maior banco do país. Assim, passou a ampliar sua presença na região Sudeste e a aumentar sua participação nos segmento de clientes de alta renda.

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar se as recompensas organizacionais oferecidas pelo Banco ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – Filial Natal, contribuem para que seus funcionários trabalhem satisfeitos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- A) Listar as recompensas organizacionais oferecidas aos funcionários;
- B) Verificar se as recompensas organizacionais oferecidas aos funcionários atendem às suas expectativas;
- C) Identificar o nível de satisfação dos funcionários em relação às recompensas organizacionais.

1.4 JUSTIFICATIVA

A presente proposta de estudo justifica-se primeiramente pelo fato de a pesquisadora trabalhar no Banco ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – Filial Natal, uma empresa que proporciona um plano de recompensas organizacionais aos seus funcionários e que até o presente momento não realizou nenhum estudo específico acerca do tema em questão. Em segundo lugar, pela oportunidade de aprofundar o estudo a respeito do assunto. Em terceiro lugar, pela oportunidade de obter a complementação da formação acadêmica. Por fim, acredita-se que o estudo servirá como fonte de consulta para posteriores pesquisas, envolvendo a temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NO DECORRER DO SÉCULO XX

O final do século XX é marcado por impasses e dúvidas. O predominante nas reflexões é a mudança em todos os níveis sociais. A sociedade parece viver uma série de profundas e inéditas transformações. Cabe a reflexão, no entanto, de que a destruição do passado, isto é, a destruição dos mecanismos sociais que vinculam nossa experiência pessoal à das gerações passadas, tem sido uma característica marcante neste final de século.

Um novo e desafiador ambiente envolve as organizações nas dimensões sócio-política, científica e tecnológica e na revolução do conhecimento, determinando mudanças, tanto na ciência econômica, como na ciência da administração. Desafios e tendências quanto ao trabalho, à sociedade, às organizações, ao mercado e ao capital alimentam reflexões para a evolução no sentido do conhecimento.

Há um mundo inteiramente novo envolvendo as organizações. Houve mais mudanças nos últimos cem anos, do que nos mil anos anteriores. Nos últimos 20 anos, tem-se a sensação de que a velocidade acelerou ainda mais a ciência e a tecnologia que continuam vencendo barreiras físicas; as redes informatizadas de comunicação que conectam pessoas instantaneamente, atravessando fronteiras e eliminando limites nacionais; em alguns momentos a política cede lugar à economia; por todo o mundo vidas estão sendo transformadas pelo fenômeno denominado "*Globalização*".

Apesar de não ser algo muito disseminado, o conceito de globalização é bem definido por Wanderley (2002, p. 62) como "um processo crescente de mudanças que mundializa os mercados, as finanças, a informação, a comunicação, os valores culturais, criando um sistema de vasos comunicantes entre os países e continentes".

Na ciência da administração os processos de gestão vêm apresentando sugestões, tais como *Qualidade Total*, *Reengenharia*, "*Hipercompetitividade*" e outras tantas receitas infalíveis de sucesso que se mostram impotentes diante das mudanças observadas, embora sua aplicação, em alguns casos, surta efeito. Em sua maioria, as organizações que adotam essas receitas são pacientes quase terminais, cujos resultados econômico-financeiros estão à beira do colapso.

O conceito de mudança é central ao entendimento da evolução que a sociedade, em geral, e as organizações, em particular, estão passando nessa segunda metade do século. Este conceito tem sido usado e explorado nos diversos meios de comunicação, bem como na extensa bibliografia atual sobre organizações. Conforme Chiavenato (2002), “uma organização nunca estará pronta e acabada, ela é um organismo social vivo sujeito a mudanças”.

As organizações estão passando por transformações a cada dia. Seja introduzindo novas e diferentes tecnologias, seja modificando seus produtos ou serviços, seja alterando o comportamento das pessoas, seja mudando seus processos internos, as organizações estão apresentando diferentes características em sua estrutura e em seus processos. Essas alterações provocam constantes impactos na sociedade e na vida das pessoas, acelerando cada vez mais as mudanças ambientais.

O século XX trouxe grandes mudanças para as organizações, redefinindo sua administração, seu comportamento e o desenvolvimento humano. Segundo Chiavenato (2002), pode-se visualizar três eras organizacionais distintas: A Era da Industrialização Clássica, A Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação, conforme o Quadro 1, abaixo:

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Período	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial enfatizando departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas.	Fluída e inflexível, totalmente descentralizada, redes de equipes Multifuncionais.
Cultura Organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos Organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados.
Denominação	Relações Industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Administração de Pessoas.

Quadro 1 – As etapas das organizações no decorrer do séc. xx

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 31).

A era da industrialização clássica abrange o período de 1900 a 1950 e caracteriza-se pela intensa industrialização, que foi iniciada com a revolução industrial. Outra característica desta época é o surgimento dos países desenvolvidos e industrializados. Havia três fatores de produção: natureza, capital e trabalho.

Representa um período de meio século de intensificação do fenômeno da industrialização, que se iniciou com a revolução industrial. A cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais ao longo do tempo. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com os recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital. (CHIAVENATO, 2002, p. 28).

Nesse período, a estrutura organizacional típica caracterizou-se pelo formato piramidal e centralizador, departamentalização funcional, estabelecimento de regras e regulamentos internos. O trabalho mecânico não satisfazia as necessidades psicológicas das pessoas e prevalecia o autoritarismo. O mundo estava mudando, mas as mudanças eram relativamente lentas e progressivas.

Entre as décadas de 1950 e 1990 surgia a Era da Industrialização Neoclássica, nesta época as mudanças são mais rápidas e intensas. As transações comerciais passam da amplitude local para regional, acentuando a competitividade entre as empresas. A teoria clássica foi substituída pela teoria neoclássica e o modelo burocrático redimensionado pela teoria estruturalista.

A competição entre as organizações ficou mais acentuada. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal, tornou-se mais flexível e vagaroso demais para acompanhar as mudanças que ocorriam no ambiente. Conforme Chiavenato (1999, p. 34), “A era industrial neoclássica engatou a segunda marcha no motor das mudanças, acelerando os acontecimentos e trazendo grandes inovações. Ela provocou a substituição dos antigos conceitos prescritivos e normativos por conceitos descritivos e explicativos na teoria administrativa”.

A cultura organizacional deixou de privilegiar as tradições passadas e passou a concentrar-se no presente, enquanto o conservantismo cedeu lugar à inovação. A antiga concepção de relações industriais foi substituída por uma nova visão de administração de recursos humanos. O mundo continuava em constantes mudanças e estas já eram muito rápidas.

A Era da Informação iniciou-se por volta de 1990, caracterizada por mudanças rápidas, imprevistas e inesperadas. O recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento. Em relação ao trabalho ocorreu a migração do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual substituído pelo trabalho mental, indicando uma nova era pós-industrializada fundamentada no conhecimento e no setor terciário. A principal base das organizações passa a ser as pessoas, seus conhecimentos, habilidades e atitudes. A administração de recursos humanos apresenta uma nova abordagem: a gestão de pessoas. Com o advento tecnológico, cada vez mais se exige um suporte humano inteligente para que contribuam com informações significativas, relevantes e precisas. Segundo Chiavenato, (2002, p. 30),

A gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não mais como recursos administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de assumir responsabilidade e de iniciativas, dotados de habilidades e conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria.

2.2 RECOMPENSAS ORGANIZACIONAIS

São muitas as maneiras de recompensar as pessoas pelo trabalho, e a mais usual é a remuneração em dinheiro. Receber pagamento monetário, porém, muitas vezes não é o suficiente para manter a motivação de quem realiza as tarefas. É interessante notar que os quadros profissionais das empresas mais competitivas sempre atribuem ao nível salarial uma forte dose de importância, pois, afinal, as despesas do dia-a-dia e as contas em geral são pagas em dinheiro.

Conforme Chiavenato (2004, p. 257) “As recompensas oferecidas pela organização influenciam a satisfação dos seus parceiros. Cada parceiro está disposto a investir com os seus recursos individuais na medida em que obtém retornos e resultados dos seus investimentos”.

Para que ocorra maior nível de satisfação, a remuneração tem de vir acompanhada de outros fatores físico-ambientais e psicológicos. Entre os ambientais podemos destacar quesitos como temperaturas amenas, possibilidade de ascensão na carreira, competitividade saudável, etc.

A empresa deve proporcionar recompensas organizacionais pela inovação e pelas soluções bem-sucedidas de problemas operacionais. O bom desempenho deve ser recompensado proporcionalmente ao valor acrescentado ao negócio ou ao processo da

empresa. A mais importante recompensa que uma pessoa recebe é a atenção e consideração a respeito das soluções e das recomendações que está desenvolvendo.

A recompensa pode ser entendida como uma relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização, uma vez que, cada empregado retribui com seu trabalho para obter recompensas financeiras e não-financeiras. (Ver Fig. 1).

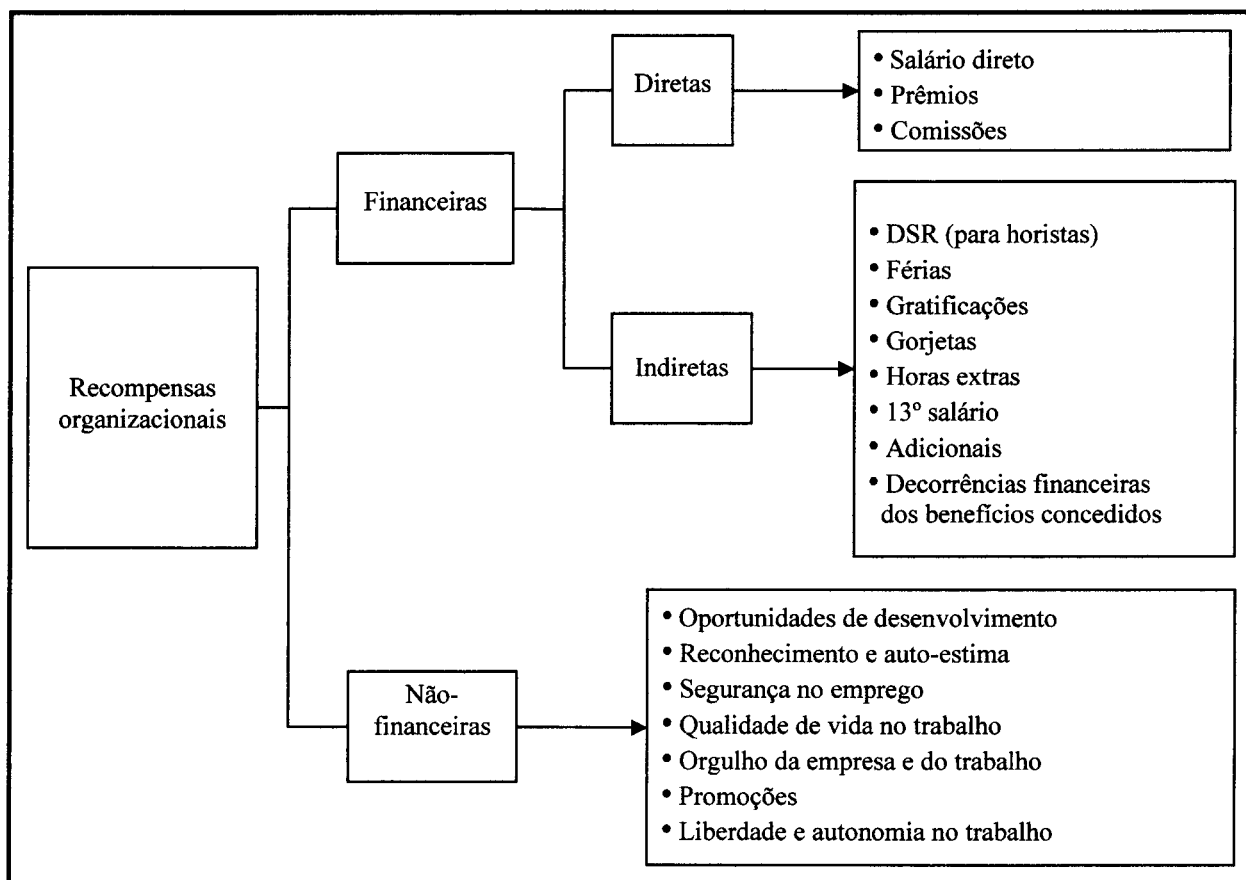


Figura 1 – Os Diversos Tipos de Recompensas
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 259)

As recompensas financeiras podem ser diretas ou indiretas. Pode-se exemplificar as recompensas financeiras diretas por meio do salário, bônus, prêmios, comissões, etc. Para Hipólito (2002), “O salário geralmente representa o elemento mais importante entre os componentes da recompensa”. Por sua vez, as recompensas financeiras indiretas podem ser exemplificadas através das férias, gratificações, gorjetas, participação nos resultados, horas extras, monetário dos serviços e benefícios sociais oferecidos. Há, também, as recompensas não-financeiras que podem ser exemplificadas por meio das oportunidades de

desenvolvimento, auto-estima, reconhecimento, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, etc.

2.3 REMUNERAÇÃO

Atualmente, a remuneração não é só o salário líquido, mas envolve uma série de benefícios concedidos por muitas empresas, como plano de previdência privada, academia de ginástica, programa de participação nos lucros, creche, investimentos na educação dos funcionários, entre outros.

“Hoje, ao iniciarmos o século XXI, podemos afirmar, sem dúvidas, que a administração moderna, do mundo globalizado, preocupa-se em analisar de forma constante e bastante adequada a difícil tarefa que ainda constitui o fato de remunerar um ser trabalhador.” (MARRAS, 2002 p. 3).

Qualquer empresa pode adotar formas mais atrativas de remuneração, independentemente de seu porte ou área de atuação. Uma política eficiente deve ser realista, sintonizada com o mercado, ser objetiva, ter critérios claros e ser baseada em parâmetros que possam influenciar os empregados.

Segundo Milkovich; Boudreau (2000, p. 378), “Como a remuneração é a principal arma para atrair, manter e motivar os empregados, bem como o principal custo empresarial, ela precisa ser administrada com cuidado.”

Vivendo-se na atual era do conhecimento, deve-se reconsiderar o modelo de remuneração com o propósito de se tornar um modelo de recompensas. Tendo em vista que nesta era se torna inviável manter profissionais qualificados e criados nos termos e nas limitações das leis trabalhistas. Os profissionais devem adequar-se a modelos que os tratem com igualdade frente às organizações e que estabeleçam parcerias de trabalho visando as trocas de conhecimento.

Segundo Chiavenato (2004, p. 257), “As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possa receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Daí decorre o conceito de remuneração total.” Basicamente, a remuneração total é constituída de três componentes principais, conforme a Figura 2, a seguir:

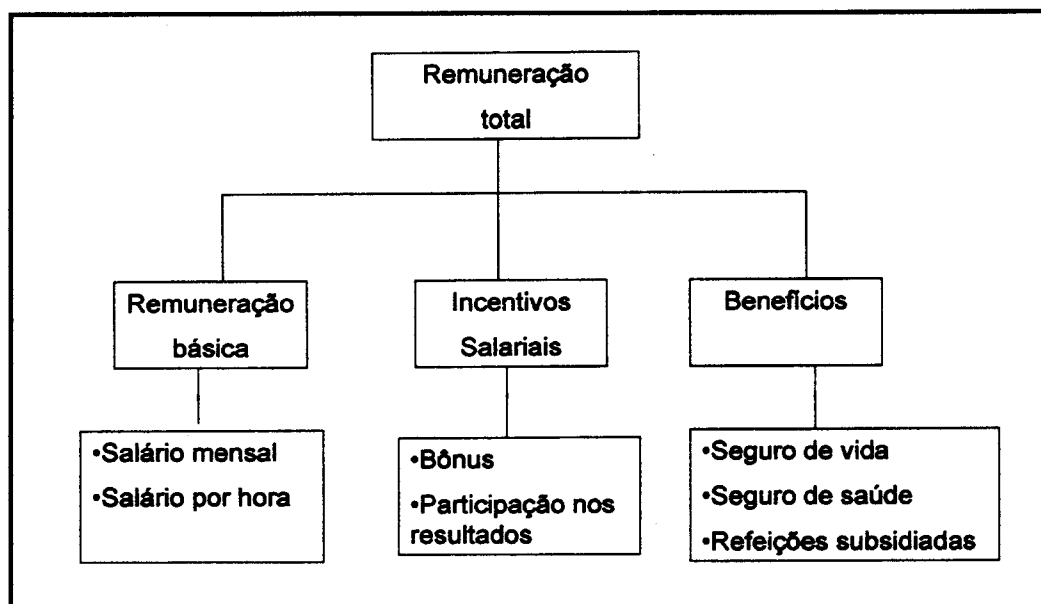


Figura 2 – Os Três Componentes da Remuneração Total
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 257)

Em síntese pode-se afirmar que a remuneração é composta por salário fixo, salário variável, benefícios, bônus e participação nos resultados. Uma remuneração adequada pode possibilitar à organização eficácia nos resultados, valorizar o profissional e diferenciar competências.

2.4 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

As organizações, por muito tempo, mantiveram um estilo de administrar, onde os salários eram fixados e administrados através de práticas convencionais, considerando que não eram concedidos aumentos, nem progressão na carreira sem considerar o tempo de permanência na empresa ou na função.

Segundo Wood; Picarelli (2004, p. 82),

O sistema de remuneração, considerado um dos principais sistemas de apoio, parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. A maioria das empresas, entre elas as mais inovadoras, continua utilizando sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e funções.

O grande desafio da área de recursos humanos será administrar a questão da remuneração, que deverá receber um tratamento de maneira diferenciada e específica, diante

da necessidade das organizações serem mais competitivas e da exigência de que seus colaboradores sejam dotados de novas habilidades e competências.

Segundo Dutra (2006, p. 179), “Muitas pessoas não conseguem enxergar grande diferença entre os novos padrões de valorização e os tradicionais. Aparentemente, as diferenças são sutis, mas é só na aparência. Na essência temos transformações profundas”. É o que verifica-se claramente no Quadro 2, abaixo:

Item	Fundamentos dos Sistemas Tradicionais	Fundamentos dos Sistemas Modernos
Estrutura organizacional	• hierarquia rígida; • muitos níveis hierárquicos; • ascensão salarial através de promoções.	• modelos flexíveis, células; • poucos níveis hierárquicos; • ascensão salarial através do desenvolvimento profissional.
Amplitude de ação	• restrita e bem definida.	• ampla e pouco definida; • varia em função do perfil do profissional.
Definição de responsabilidades	• clara.	• difusa; • orientação através da visão e objetivos comuns.
Processo decisório	• papéis e forma de tomada de decisão bem definidos.	• contingencial
Estratégia	• planejamento executado pela cúpula com apoio de um grupo especialistas.	• todos participam da gestão estratégica, orquestrada pelos gerentes de negócios.
Estilo Gerencial	• grande distância entre líder e liderado; • valorização da obediência, estabilidade e conformidade.	• pequena distância entre líder e liderado; • valorização da adaptabilidade e prontidão para mudança.

Quadro 2 – Fundamentos dos Sistemas de remuneração.

Fonte: Adaptado de Wood e Picarelli (2004, p. 87).

As novas formas de remuneração impulsionam a organização a encontrar meios criativos de aumentar o vínculo entre a empresa e seus colaboradores, ou seja, a idéia é que diversas formas de recompensa se complementem e busquem alinhar as atitudes e comportamentos dos funcionários com os objetivos organizacionais. Dentre as diversas formas, pode-se citar, por exemplo: remuneração por habilidades, por competências, por resultados, participação acionária, distribuição de lucros, planos privados de aposentadoria e o salário indireto.

2.4.1 Sistema de Remuneração Fixa

Criado para ser usado em grandes empresas, na primeira metade do século XX, o sistema de remuneração fixa, também denominado funcional ou tradicional, ainda é exclusivamente aplicado pela maioria das empresas até os dias atuais.

De acordo com Dutra (2006, p. 188 e 189),

É por meio da remuneração fixa que as pessoas conseguem enxergar sua posição relativa na empresa e no mercado de trabalho. Normalmente esse tipo de remuneração reflete a equidade interna e externa. No Brasil, os demais tipos de remuneração são em sua maior parte múltiplos ou submúltiplos da remuneração fixa.

Baseando-se plenamente nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função, o foco desse sistema é o cargo e não a pessoa, independente do desempenho.

“A remuneração tradicional é reflexo de determinada maneira de pensar a gestão dos negócios e dos recursos humanos. Essa maneira é adequada para um contato estratégico e para alguns modelos de estrutura” (WOOD; PICARELLI, 2004, p. 89).

Em função de divergências com as práticas gerenciais adotadas, o sistema de remuneração funcional tornou-se desinteressante para algumas empresas. Uma boa alternativa para reparar as divergências encontradas é a continuidade da prática do sistema de remuneração funcional com restrições em alguns componentes e/ou adaptação da metodologia, tornando-a mais moderna. Neste sentido, Lacombe (2005, p. 160) comenta que:

A tendência atual tem sido implantar programas que incentivem o desempenho e os resultados, isto é, sistemas que vinculam os resultados às metas e à estratégia da empresa, e isso não se consegue com o sistema de remuneração funcional. Em consequência, a remuneração tem se tornado mais variável no passado recente, com aumento proporcional dos incentivos: gratificações, bônus, participação nos resultados e opção na compra de ações.

Os sistemas tradicionais de remuneração apresentam algumas particularidades com forte tendência de não dar certo, ou seja, de fracassar. Como por exemplo, pode-se citar: a inflexibilidade, visto que as empresas recebem um tratamento padronizado, independente das características próprias e específicas; o conservadorismo, uma vez que a estrutura organizacional mantida é extremamente burocrática, privilegiando muitos níveis hierárquicos, morosidade na comunicação interna e aumento dos processos críticos; e a metodologia

desatualizada, pois a implantação e/ou administração dos sistemas tradicionais de remuneração são trabalhosos, inflexíveis e morosos.

De acordo com Xavier (1999, p. 14), “É preciso muito cuidado ao estabelecer uma política de remuneração fixa. Se as empresas desejam estimular o melhor desempenho sem aumentar os custos fixos, precisam adotar novos instrumentos de remuneração.”

2.4.2 Sistema de Remuneração Variável

Remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente – trimestral, semestral ou anualmente – a favor do funcionário. “Em geral é de caráter seletivo e depende dos resultados pela empresa.” (CHIAVENATO, 2004 p. 291)

Nos últimos anos este assunto vem cada vez mais se destacando no contexto das organizações, porém a novidade está nas formas de se desenvolver e colocar em prática esse tipo de remuneração.

A remuneração variável está diretamente relacionada entre o resultado da empresa e o ganho de seus empregados. Neste sentido, Silva (2005, p. 136) comenta que:

Trata-se de um poderoso instrumento para o engajamento dos empregados a metas/resultados da organização, por intermédio de uma remuneração complementar; proporcionando ganhos adicionais, contribuindo com a melhoria e a manutenção dos índices de satisfação/motivação no trabalho, refletindo não só nos empregados, mas também em favor da empresa.”

Pode-se considerar a remuneração variável como sendo um conjunto de diferentes maneiras para remunerar os empregados. A remuneração variável deve levar em conta todo o contexto em que a organização está inserida, considerando as suas características e planejamentos atuais e futuros.

“Adotar a remuneração variável representa de imediato uma mudança na política de recursos humanos cujo objetivo deve ser beneficiar a empresa, beneficiando em contrapartida, seus funcionários e clientes.” (Carvalho; Nascimento, 2006 p.155)

2.5 BENEFÍCIOS

Os benefícios podem ser considerados componentes da remuneração pagos em dinheiro ou não, a curto ou longo prazo, visando um complemento de medidas de caráter social aos benefícios legais obrigatórios. Apesar de suas várias interpretações o benefício pode ser entendido por Chiavenato (2003, p.99), “O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais.”

O conjunto dos benefícios apresenta-se nas empresas de acordo com a caracterização própria de cada uma delas. Conforme Dutra (2006, p. 197), “A composição da remuneração fixa e benefícios deve ser efetuada com cuidado para otimizar os recursos utilizados na satisfação das necessidades dos empregados abrangidos por eles.”

O primordial é que este conjunto de benefícios seja favorável aos interesses do colaborador para que a empresa tenha um retorno em termos de melhoria dos desempenhos profissionais e dos resultados organizacionais.

“No passado os benefícios estavam fortemente atrelados ao paternalismo existente nas organizações. Hoje, os benefícios fazem parte dos atrativos com que as organizações retêm seus talentos.” (CHIAVENATO, 2004. p. 315)

Diante da competição entre as organizações na disputa de talentos humanos, das exigências dos sindicatos e da legislação trabalhista e previdenciária, sem deixar de mencionar a necessidade de contribuir para o bem estar dos funcionários e da comunidade, criou-se um conjunto de fatores que contribuíram para o desenvolvimento dos planos de benefícios sociais.

Ainda conforme Chiavenato (2004, p. 316 e 317), “Os planos de benefícios podem ser classificados em assistenciais, recreativos e supletivos, quanto aos seus objetivos.”

Basicamente, chama-se de benefícios assistenciais aqueles que visam munir o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências. Quanto aos benefícios recreativos, diz-se dos que visam proporcionar aos funcionários condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental e lazer. Finalmente, os planos supletivos são serviços e benefícios que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida.

Abaixo, na Figura 3 apresenta-se os tipos de benefícios comumente utilizados pelas organizações:

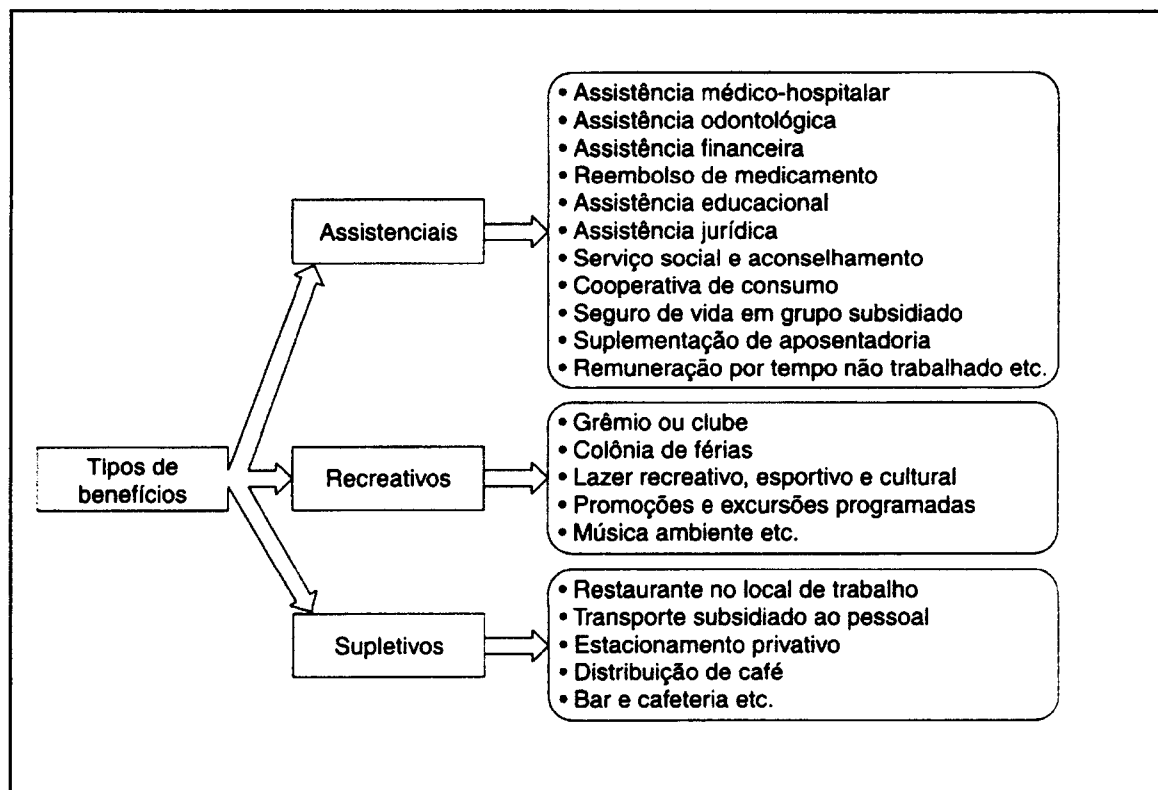


Figura 3 – Tipos de Serviços e Benefícios Sociais Quanto a Seus Objetivos

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 105)

2.6 RECOMPENSAS ORGANIZACIONAIS NO BANCO ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – FILIAL NATAL

2.6.1 Remuneração Fixa

A remuneração fixa é composta por uma ou mais verbas de acordo com o cargo ocupado, a jornada de trabalho, a categoria profissional, observando-se as regras definidas em Convenção Coletiva de Trabalho, firmada entre as representações dos empregados e empregadores. Por exemplo, funcionários que desempenham a função de Caixa recebem as verbas salariais denominadas “Salário-Base”, que remunera a jornada de trabalho e “Gratificação de Caixa”, que é uma verba para ocupantes dessa função definida na Convenção Coletiva de Trabalho dos bancários.

Há funcionários da organização que recebem remuneração composta das verbas “Salário-base” e “Comissão de Cargo” (verba em Convenção Coletiva de Trabalho para remunerar ocupantes de determinados cargos).

Pela legislação vigente, é obrigatório o desconto de imposto de renda e de parte da contribuição ao Instituto Nacional do Seguro Nacional (INSS) da remuneração do empregado, se atingida a faixa de retenção, bem como é obrigatório o recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e de parte da contribuição ao Instituto Nacional do Seguro Nacional (INSS) pelo banco-empregador. Outros descontos poderão ser efetuados de acordo com a aderência dos funcionários aos planos de benefícios oferecidos pelo banco.

O pagamento é realizado no dia 25 (vinte e cinco) de cada mês ou dia útil anterior, por meio de crédito em conta corrente. O demonstrativo de pagamento é disponibilizado de duas formas: papel (via malote) ou eletrônico (sistema informação / Zag).

2.6.2 Remuneração Variável

Para atrair e reter os melhores talentos profissionais e se manter alinhado com as práticas de remuneração adotadas pelos principais bancos e empresas, foram instituídos dois programas de remuneração variável que atrelam o reconhecimento pelo atingimento dos objetivos definidos pela organização a uma parcela da remuneração, a seguir:

a) Plano de Participação nos Resultados:

Abrange todos os funcionários. O resultado depende do desempenho individual, avaliado por meio do programa de gestão de desempenho, e do desempenho coletivo, apurado conforme critérios e metas pré-estabelecidos pelos gestores de cada negócio/área. O plano é anual com antecipação semestral, sendo os pagamentos nos meses de agosto e fevereiro. Caso as metas individuais e coletivas sejam atingidas, é garantido, no mínimo, o pagamento da Participação nos Lucros e Resultados estabelecida na Convenção Coletiva de Trabalho; e

b) Sistema de Remuneração Variável:

Foi desenvolvido para dar suporte no cumprimento das estratégias de negócio e na superação dos objetivos estabelecidos para a rede de agências e Pabs. O critério de apuração é coletivo e considera o resultado consolidado de uma agência ou posto de atendimento bancário (PAB). A partir do atingimento de 100% da meta de resultado, toda a equipe é elegível à premiação, que é diferenciada com base na senioridade das funções. O pagamento é mensal e transita em folha.

2.6.3 Assistência Médica

A assistência médica está implantada em todo o território nacional e contempla todas as coberturas da nova regulamentação (Lei 9656/98). Para possibilitar uma melhor distribuição da rede credenciada foram contratadas as seguintes operadoras para prestação dos serviços: Bradesco Saúde e Central Nacional Unimed / Unimed Seguros.

Podem optar por esse benefício todos os funcionários da organização e seu(s) dependente(s): cônjuge(s), filho(s) solteiro(s) menor(es) de 24 anos, filho(s) especial(is) ou inválido(s), menor(es) sob guarda judicial, menor(es) tutelado(s), enteado(s) e companheiros(as) – inclusive do mesmo sexo.

O(s) dependente(s) deverá(ão) ser incluso(s) no prazo de 30 dias da admissão do funcionário para que não haja cumprimento de carência no plano de assistência médica. Os dependentes serão inclusos no mesmo plano do titular.

Poderão ser inclusos como agregados no plano de assistência médica somente filhos solteiros maiores de 24 (vinte e quatro) anos no prazo de 30 (trinta) dias da data de admissão ou na data que o dependente (já cadastrado no benefício) completar 24 (vinte e quatro) anos de idade. Não é permitido incluir pai ou mãe como agregados no plano.

Existem cinco diferentes tipos de planos em cada operadora de assistência médica. O que diferencia as categorias dos planos é a rede credenciada, o valor do reembolso (livre escolha) e o padrão de acomodação. O plano do funcionário é definido de acordo com o seu “grade” – posição ou nível que determinado cargo ocupa na tabela de cargos da organização.

2.6.4 Assistência Odontológica

Podem optar por esse benefício todos os funcionários da organização e seus dependentes: cônjuge(s), filho(s) solteiro(s) menor(es) de 24 anos, filho(s) especial(is) ou inválido(s), menor(es) sob guarda judicial, menor(es) tutelado(s), enteado(s) e companheiros(as) – inclusive do mesmo sexo.

A prestação de serviços é realizada pela Odontoprev, operadora de assistência odontológica que possui ampla rede credenciada implantada em todo o território nacional.

2.6.5 Bolsa de Estudos de Graduação Universitária

O benefício tem por objetivo incentivar o desenvolvimento educacional dos funcionários da organização. Para ser elegível à bolsa de estudos de graduação universitária, de acordo com a política vigente, o candidato deve se enquadrar nas seguintes exigências: ter, no mínimo, 6 (seis) meses de Organização e estar, preferencialmente, na primeira graduação; receber até 30 (trinta) salários mínimos por mês, considerando-se todas as verbas salariais e não somente o salário nominal; obter, no mínimo, conceito 3 (três) – Atingiu o Esperado na última avaliação de desempenho pelo gestor; não possuir penalidades nos últimos 6 (seis) meses, considerando a data do pedido; não ter sido reprovado; e o curso deve ter prazo mínimo de duração de 2 (dois) anos e é imprescindível que seja reconhecido pelo MEC – Ministério da Educação (entende-se por cursos reconhecidos quando forma-se a primeira turma da entidade de ensino).

A organização concede 50% (cinquenta por cento) da mensalidade/matrícula do curso, desde que esteja diretamente relacionada às áreas de negócios da organização ou área de atuação do funcionário. São reembolsados 25% (vinte e cinco por cento) do valor da mensalidade e da matrícula nos casos em que o curso de graduação não esteja relacionado à área de atuação do funcionário, mas seja um curso elegível pela política vigente.

Também pode solicitar bolsa de graduação de 25% (vinte e cinco por cento) de reembolso o funcionário que esteja cursando sua segunda graduação, mas desde que esta tenha afinidade com os negócios da organização.

2.6.6 Academia de Ginástica

Todos os funcionários da organização são elegíveis ao benefício academia de ginástica. Seu objetivo é oferecer alternativas para a prática de exercícios físicos em academias de ginástica conveniadas ou de livre-escolha, de acordo com a sua conveniência.

São reembolsados 50% (cinquenta por cento) do valor da mensalidade até o limite de R\$ 50,00 (cinquenta reais). Todas as academias utilizadas devem estar inscritas no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ). Este benefício é para uso exclusivo dos funcionários, não sendo elegíveis dependentes e estagiários.

2.6.7 Auxílio-Creche / Auxílio-Babá

São elegíveis ao benefício auxílio-creche e auxílio-babá todo(s) os(as) funcionários(as) da organização que tenham filho(s), enteado(s), menor(es) sob guarda judicial, menor(es) tutelado(s) com idade até 6 (seis) anos e 11 (onze) meses, que estudam em creches ou escolas particulares de sua livre escolha ou que recebem cuidados de empregada doméstica/babá registrada em carteira profissional.

O auxílio creche é definido mediante negociação entre representantes do sindicato dos bancários e representantes dos bancos (acordo coletivo). O valor reembolsado aos funcionários pelo banco é até o valor mensal de R\$ 165,34 (cento e sessenta e cinco reais e trinta e quatro centavos) para cada filho cadastrado no benefício.

Em caso de filho excepcional ou portador de deficiência que exijam cuidados permanentes, não há limite de idade, desde que tal condição seja comprovada por atestado fornecido pelo Instituto Nacional do Seguro Nacional (INSS) ou instituição por ele autorizada ou, ainda, por médico que pertença ao convênio mantido pelo banco.

2.6.8 Seguro de Vida em Grupo

Todos os funcionários da organização independente de cargo ou tempo de serviço, podem optar pela adesão ao seguro de vida em grupo. Seu objetivo é contribuir para a segurança e tranquilidade dos funcionários e de seus dependentes. O capital segurado é de 30 (trinta) vezes o salário, limitado a R\$ 1,6 milhão. O benefício passa a ter vigência a partir da

data de adesão. O produto oferece as seguintes coberturas: morte natural, morte acidental, invalidez por doença, invalidez por acidente, morte do cônjuge, morte de filho(a).

2.6.9 Concessão de Empréstimos e Financiamentos a Funcionários

A concessão é facultada a todos os funcionários da organização. O funcionário também é um cliente do banco, com direito a todos os produtos oferecidos no mercado, com taxas menores que as praticadas para clientes. Para os funcionários as taxas de juros serão sempre diferenciadas e dentro de um programa exclusivo para ele.

Fica demonstrado que o sistema de recompensas organizacionais oferecido pelo Banco ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – Filial Natal, procura atender às necessidades dos funcionários proporcionando uma melhor qualidade de vida pessoal, familiar e de trabalho, visando manter a tranquilidade e segurança.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para a realização do estudo, optou-se por fazer uma pesquisa do tipo descritiva.

De acordo com Vergara (1998, p. 45), “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

Quanto às características do estudo, a pesquisa descritiva pode ser classificada em estudo de caso (Marion; Dias; Traldi, 2002).

Segundo Gil (1991, p. 58), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Ademais, Gil (1991) afirma que as vantagens do estudo de caso são: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a similaridade dos procedimentos.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Realizou-se um estudo censitário abrangendo os 21 (vinte e um) empregados do Banco ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – Filial Natal.

3.3 COLETA DE DADOS

Para efeito de realização do estudo, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, composto por quinze questões fechadas, aplicado junto aos empregados.

No que diz respeito ao questionário, Vergara (1998, p. 52-53) afirma que “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. O questionário também precisa ter um número de questões que seja adequado à obtenção da resposta ao problema que se busca, mas que não canse o respondente”.

Por sua vez, Cervo; Bervian (1996, p. 138) afirmam que,

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Possui a vantagem de os respondentes sentirem-se mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais (o que pode não acontecer na entrevista).

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Após o recolhimento dos questionários foi realizada a análise descritiva dos dados, utilizando-se o programa Excel.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 DADOS AVALIATIVOS

TABELA 01 – GRAU DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO QUE REALIZA

Grau de Satisfação com o Trabalho que Realiza	Nº de Entrevistados	%
Totalmente Satisfeito	2	9,52
Satisfeito	14	66,67
Satisfeito em Parte	5	23,81
Insatisfeito	0	0
Totalmente Insatisfeito	0	0
Total	21	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados do Banco ABN AMRO – Filial Natal, setembro/2007

Observa-se, na Tabela 01, que 66,67% dos entrevistados encontra-se “Satisfeito” com o trabalho que realiza no Banco. Sabe-se que pessoas satisfeitas com as tarefas que realizam cotidianamente conseguem produzir mais e com maior qualidade. Para que se mantenha essa satisfação, podem ser adotadas políticas que melhorem o ambiente de trabalho e propicie maior bem-estar a seus funcionários. Condições saudáveis de trabalho incluem a justiça, a solidariedade, a perspectiva da participação, o tratamento ético, o reconhecimento e a valorização de talentos.

TABELA 02 – REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Frequência de Realização Profissional	Nº de Entrevistados	%
Sempre	7	33,33
Quase Sempre	13	61,9
Raramente	1	4,77
Nunca	0	0
Total	21	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados do Banco ABN AMRO – Filial Natal, setembro/2007

Verifica-se, na Tabela 02, que 95,23% dos entrevistados afirmam que “Quase Sempre” e “Sempre”, respectivamente, 61,9% e 33,33%, existe realização profissional perante o

trabalho que executa. É importante ressaltar que a realização profissional é estritamente pessoal, na maioria das vezes, é fator primordial para a pessoa sentir-se completa.

TABELA 03 – VALORIZAÇÃO PELO TRABALHO REALIZADO

Valorizado pelo Trabalho que Executa	Nº de Entrevistados	%
Sempre	9	42,86
Quase Sempre	6	28,57
Raramente	6	28,57
Total	21	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados do Banco ABN AMRO – Filial Natal, setembro/2007

Aponta-se, na Tabela 03, que 71,43% dos entrevistados está “Sempre” e “Quase Sempre”, respectivamente, 42,86% e 28,57%, sentindo-se valorizado pelo trabalho que realiza na empresa. Pelos resultados obtidos, pode-se considerar que a empresa em estudo mantém ações para atender ao fator motivacional reconhecimento e participação, entretanto, há possibilidade de incrementar as ações para aumentar este percentual.

TABELA 04 – EXPECTATIVA DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Expectativa de Crescimento Profissional	Nº de Entrevistados	%
Sempre	14	66,67
Quase Sempre	2	9,52
Raramente	5	23,81
Nunca	0	0
Total	21	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados do Banco ABN AMRO – Filial Natal, setembro/2007

Percebe-se, na Tabela 04, que 66,67% dos entrevistados “Sempre” tem expectativa de crescimento profissional como funcionário do banco. É o funcionário que conquista a promoção. A empresa apenas a formaliza. Existe um esforço do Banco ABN AMRO – Filial Natal em tentar incentivar o potencial de seus funcionários, pois desenvolver carreira dentro de uma empresa não é tão simples quanto se imagina. É fato que a maioria das empresas já percebeu que é preciso ter um plano de carreira claro, principalmente pela competitividade que há entre as empresas por bons profissionais. Ninguém gosta de treinar um profissional, deixá-lo em nível de excelência e logo em seguida perdê-lo para o concorrente.

TABELA 05 – COMPATIBILIDADE DO SALÁRIO COM O CARGO

Compatibilidade do Salário com o Cargo	Nº de Entrevistados	%
Concordo Totalmente	4	19,05
Concordo	7	33,33
Concordo em Parte	7	33,33
Discordo	2	9,52
Discordo Totalmente	1	4,77
Total	21	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados do Banco ABN AMRO – Filial Natal, setembro/2007

Verifica-se, na Tabela 05, que 52,38% dos entrevistados “Concorda” e “Concorda Totalmente”, respectivamente, 33,33% e 19,05%, que o salário que recebe é compatível com as responsabilidades inerentes ao seu cargo. O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui uma parte do que o Banco ABN – Filial Natal oferece aos funcionários a remuneração total é complementada por benefícios e incentivos.

TABELA 06 – RELAÇÃO ENTRE SALÁRIO E NECESSIDADES

O Salário atende às Necessidades	Nº de Entrevistados	%
Sempre	7	33,33
Quase Sempre	13	61,9
Raramente	1	4,77
Nunca	0	0
Total	21	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados do Banco ABN AMRO – Filial Natal, setembro/2007

Observa-se, na Tabela 06, que 95,23% dos entrevistados afirma que “Quase sempre” e “Sempre”, respectivamente, 61,9% e 33,33%, o salário que recebe atende às suas necessidades. A empresa define o seu plano de remuneração de forma a atender às necessidades dos seus funcionários, sempre visando melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores.

**TABELA 07 – OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL**

Oportunidades de Crescimento Profissional	Nº de Entrevistados	%
Sempre	12	57,15
Quase Sempre	7	33,33
Raramente	2	9,52
Nunca	0	0
Total	21	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados do Banco ABN AMRO – Filial Natal, setembro/2007

Observa-se, na Tabela 07, que 90,48% dos entrevistados afirma que “Sempre” e “Quase Sempre”, respectivamente 57,15% e 33,33%, o Banco ABN AMRO – Filial Natal, oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. A instituição oferece condições para o crescimento profissional dos funcionários, oportunizando treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e outras iniciativas, como forma de aperfeiçoar as habilidades necessárias para desenvolver as tarefas diárias, bem como aumentar a capacidade e os conhecimentos do profissional.

TABELA 08 – BENEFÍCIOS

Benefícios						
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Total
Assistência Médica	52,38%	47,62%	—	—	—	100,00%
Assistência Odontológica	33,33%	42,86%	23,81%	—	—	100,00%
Previdência Privada (HOLANDAPREVI)	57,14%	28,57%	14,29%	—	—	100,00%
PLR (Participação nos Lucros e Resultados)	52,38%	38,10%	9,52%	—	—	100,00%
Concessão de Empréstimos e Financiamentos a Funcionários	38,10%	42,86%	14,29%	4,75%	—	100,00%
Bolsa de Estudo de Graduação Universitária	57,14%	33,33%	9,53%	—	—	100,00%
Automóveis e Reembolso de Combustível	57,14%	33,33%	9,53%	—	—	100,00%
Academia de Ginástica	57,14%	33,33%	9,53%	—	—	100,00%
Seguro de Vida em Grupo	57,14%	38,10%	4,76%	—	—	100,00%
Auxílio creche/auxílio babá	52,38%	42,86%	4,76%	—	—	100,00%

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados do Banco ABN AMRO – Filial Natal, setembro/2007

Verifica-se, na Tabela 08, que 52,38% dos entrevistados avalia a assistência médica oferecida pela empresa como sendo “ótima”. No que diz respeito à assistência odontológica, 42,86% dos entrevistados considera ser “boa”. Quanto à participação nos lucros e resultados, 90,48% dos entrevistados considera ser “ótima” e “boa”. Nesse aspecto é importante ressaltar que a existência de um sistema de recompensa que proporciona a participação do empregado nos lucros ou resultados da empresa é fator que impulsiona a busca por resultados e torna a atividade profissional mais gratificante. Quanto a concessão de empréstimos e financiamentos a funcionários, 80,96% dos entrevistados considera ser “ótimo” e “boa”. Em relação à bolsa de estudo de graduação universitária, 57,14% considera ser “ótima”. No que diz respeito a automóveis e reembolso de combustíveis oferecidos pela empresa, 57,14% considera ser “ótimo”. Quanto à academia de ginástica e ao seguro de vida em grupo, 57,14% considera ser “ótimo”. Finalmente, 52,38% dos entrevistados consideram ser “ótima” a concessão de auxílio creche/auxílio babás oferecidos pela empresa.

TABELA 09 – GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO ÀS RECOMPENSAS OFERECIDAS PELO BANCO

Grau de Satisfação em Relação às Recompensas Oferecidas pelo Banco					
	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Total
Salário	14,29%	76,19%	9,52%	—	100,00%
Benefícios	52,38%	47,62%		—	100,00%
Incentivos	23,81%	61,90%	14,29%	—	100,00%
Possibilidade de Crescimento Profissional	23,81%	61,90%	14,29%	—	100,00%

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados do Banco ABN AMRO – Filial Natal, setembro/2007

Observa-se, na Tabela 09, que 76,19% dos entrevistados considera-se satisfeito no que diz respeito ao salário oferecido pela empresa. Quanto aos benefícios oferecidos, 52,38% considera-se muito satisfeito. No tocante aos incentivos proporcionados pela empresa, 61,90% dos entrevistados avalia-se como satisfeito. Por fim, 85,71% dos entrevistados afirmam estar “muito satisfeito” e “satisfeito”, respectivamente, 23,81% e 61,90% com a possibilidade de crescimentos profissional na empresa.

TABELA 10 – RECEBIMENTO DE RECOMPENSA JUSTA

Recebimento de Recompensa Justa	Nº de Entrevistados	%
Quase Sempre	8	38,1
Sempre	7	33,33
Raramente	5	23,81
Nunca	1	4,76
Total	21	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados do Banco ABN AMRO – Filial Natal, setembro/2007

Percebe-se, na Tabela 10, que 71,43% dos entrevistados afirma que “Sempre” e “Quase Sempre”, respectivamente, 38,1% e 33,33%, a recompensa que recebe pelo seu desempenho é justa, se comparada com o que os outros colegas de trabalho recebem. A recompensa justa ao trabalho executado é um dos princípios que com certeza jamais se tornará obsoleto, pois envolve não só remuneração financeira, mas também recompensas não financeiras. O sistema de recompensa tem que ser considerado justo pelo funcionário para que tenha valor motivacional.

4.2 PERFIL DO ENTREVISTADO

TABELA 11 – PERFIL DO ENTREVISTADO

Sexo	Nº de Entrevistados	%
Masculino	11	52,38
Feminino	10	47,62
Total	21	100
Faixa Etária	Nº de Entrevistados	%
20 a 27 anos	0	0
28 a 35 anos	9	42,86
36 a 43 anos	6	28,57
44 a 51 anos	6	28,57
acima de 52 anos	0	0
Total	21	100
Estado Civil	Nº de Entrevistados	%
Casado	12	57,14
Solteiro	9	42,86
Viúvo	0	0
Divorciado	0	0
Total	21	100
Renda Mensal	Nº de Entrevistados	%
De R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00	18	85,71
De R\$ 3.000,00 a R\$ 4.500,00	3	14,29
Acima de R\$ 4.500,00	0	0
Total	21	100
Escolaridade	Nº de Entrevistados	%
Ensino Médio Completo	0	0
Superior Completo	14	66,67
Superior Incompleto	4	19,04
Pós-graduação	3	14,29
Total	21	100

Fonte: pesquisa realizada junto aos empregados do Banco ABN AMRO – Filial Natal, setembro/2007

Verifica-se, na Tabela 11, que 52,38% dos entrevistados são do sexo masculino. No que diz respeito à faixa etária, 42,86% dos entrevistados têm entre 28 e 35 anos. Quanto ao estado civil, 57,14% dos entrevistados são casados. No tocante a renda mensal, 85,71% dos entrevistados recebe entre R\$ 1.500,00 e 3.000,00. Em relação ao grau de escolaridade, 66,67% dos entrevistados possui o nível superior completo.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Conclui-se, com base no estudo realizado, que a maior parcela dos funcionários entrevistados é do sexo masculino. Quanto à faixa etária, prevalece entre 28 (vinte e oito) e 35 (trinta e cinco) anos. No que diz respeito ao estado civil, a maioria dos entrevistados é casado. Quanto à renda mensal, a maior parte dos entrevistados recebe entre R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos) e R\$ 3.000,00 (três mil). Constata-se, ainda, que a maioria dos entrevistados possui nível de escolaridade superior.

A partir dos dados avaliativos, conclui-se que o banco proporciona um trabalho de qualidade aos seus funcionários, uma vez que identificou-se um elevado grau de satisfação por parte dos mesmos. No que diz respeito à realização profissional, constata-se que na maioria das vezes os funcionários sentem-se realizados profissionalmente, o que torna o trabalho executado na empresa, mais propenso ao sucesso. Verifica-se, também, que os funcionários se sentem valorizados pelo trabalho que realizam. Tal fato demonstra a preocupação da empresa em criar ações capazes de estimular esse sentimento de realização.

Quanto à expectativa de crescimento profissional, os funcionários consideram que sempre existe. Por sua vez, no que concerne à compatibilidade do salário com o cargo, expressiva parcela de funcionários concorda que é realmente compatível. Esse fator pode ser considerado importante, pois reflete diretamente na satisfação do funcionário com o trabalho que realiza. Ademais, a maioria dos funcionários sempre tem as suas necessidades supridas por intermédio do salário que percebem.

Constata-se que a empresa sempre oportuniza aos seus funcionários crescimento e desenvolvimento profissionais, considerando-se o relevante número de afirmações nesse sentido. Cada empresa define o seu plano de benefícios para atender às necessidades dos seus funcionários, sempre visando melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores. Benefícios são regalias e vantagens conhecidas pelas organizações a título de pagamentos. Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, elencou-se dez itens, dentre os quais, alguns obtiveram maior relevância na avaliação dos funcionários, como por exemplo, a assistência médica que foi considerada ótima, a concessão de empréstimos e financiamentos a funcionários avaliada como boa e bolsa de estudos de graduação universitária, avaliada como ótima.

Ressalta-se a satisfação dos funcionários em relação às seguintes recompensas organizacionais: salário, benefícios, incentivos e possibilidades de crescimento profissional. Constatou-se, finalmente, que no sistema de recompensas organizacionais oferecido pelo banco, relevante parcela de entrevistados afirma que sempre a recompensa é recebida de forma justa quando comparada com o que outros colegas de trabalho recebem. Tal fato torna-se importante para a motivação dos funcionários, o que demonstra a preocupação do banco em desenvolver iniciativas de reconhecimento pelo trabalho dos seus funcionários seja financeiramente ou não, proporcionando trabalho de qualidade e positividade para a organização perante o mercado competitivo.

Recomenda-se, pois, que os resultados desta pesquisa sejam utilizados pela gerência administrativa do banco, como forma de nortear a melhoria contínua do sistema de recompensas organizacionais adotado.

Por fim, sugere-se que sejam revisadas as formas de recompensas utilizadas no banco, visando aumentar cada vez mais a satisfação de seus funcionários, uma vez que, quando existe satisfação entre os funcionários, certamente haverá um trabalho exercido com mais motivação e qualidade gerando benefícios tanto para os funcionários quanto para o banco, não deixando de citar os clientes.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HIPÓLITO, José Antonio M; REIS, Germano Glufke. **As pessoas nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Gente, 2002.

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

MARION, J; DIAS, R; TRALDI, M. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

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

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antonio Vieira. **Gestão estratégica de pessoas**: sistemas, remuneração e planejamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. **Desigualdade e a Questão Social**. São Paulo: Educ, 2000.

WOOD, Thomas; PICARELLI, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, Paulo Roberto; OLIVEIRA Mateus de; NAKAHARA, Júlio Massaki. **Remuneração Variável**. São Paulo: Makron Books, 1999.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas Modernos de Remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FARN

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se à obtenção de dados que serão analisados no Trabalho de Conclusão do curso de Administração da FARN. O objetivo é saber até que ponto as recompensas organizacionais oferecidas pelo Banco ABN AMRO AYMORÉ FINANCIAMENTOS – Filial Natal, contribuem para que seus funcionários trabalhem satisfeitos. Não é necessário identificar-se.

I – DADOS AVALIATIVOS

01. NO QUE DIZ RESPEITO AO GRAU DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO QUE REALIZA NO BANCO, VOCÊ SE CONSIDERA:

- a. () Totalmente Satisfeito b. () Satisfeito c. () Satisfeito em Parte d. () Insatisfeito e. () Totalmente Insatisfeito

02. NA SUA OPINIÃO, HÁ REALIZAÇÃO PROFISSIONAL PERANTE O TRABALHO QUE EXECUTA?

- a. () Sempre b. () Quase Sempre c. () Raramente d. () Nunca

03. VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELO TRABALHO QUE REALIZA NO BANCO ABN?

- a. () Sempre b. () Quase Sempre c. () Raramente

04. VOCÊ TEM EXPECTATIVA DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL COMO FUNCIONÁRIO DO BANCO?

- a. () Sempre b. () Quase Sempre c. () Raramente d. () Nunca

05. O SALÁRIO QUE VOCÊ RECEBE É COMPATÍVEL COM O AS RESPONSABILIDADES INERENTES AO SEU CARGO?

- a. () Concordo Totalmente b. () Concordo c. () Concordo em parte d. () Discordo e. () Discordo Totalmente

06. O SALÁRIO QUE VOCÊ RECEBE ATENDE ÀS SUAS NECESSIDADES?

- a. () Sempre b. () Quase Sempre c. () Raramente d. () Nunca

07. O BANCO ABN OFERECE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL?

- a. () Sempre b. () Quase Sempre c. () Raramente d. () Nunca

08. QUAL A SUA OPINIÃO ACERCA DOS SEGUINTES BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELO BANCO ABN?

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
a) Assistência Médica					
b) Assistência Odontológica					
c) Previdência Privada (HOLANDAPREVI)					
d) PLR (Participação nos Lucros e Resultados)					
e) Concessão de Empréstimos e Financiamentos a Funcionários					
f) Bolsa de Estudo de Graduação Universitária					
g) Automóveis e Reembolso de Combustível					
h) Academia de Ginástica					
i) Seguro de Vida em Grupo					
j) Auxílio creche/auxílio babá					

09. QUAL O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO COM RELAÇÃO AOS SEGUINTE ITENS RECEBIDOS NA EMPRESA?

ITENS	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Salário				
Benefícios				
Incentivos				
Possibilidade de crescimento profissional				

10. VOCÊ CONSIDERA QUE RECEBE RECOMPENSA (COMO PROMOÇÃO, GRATIFICAÇÃO, ELOGIOS), PELO SEU DESEMPENHO DE FORMA JUSTA COMPARADA COM O QUE RECEBE OUTROS COLEGAS DE TRABALHO?

a. () Sempre Nunca b. () Quase Sempre c. () Raramente d. ()

II – PERFIL DO ENTREVISTADO

11. SEXO

a. () Masculino b. () Feminino

12. FAIXA ETÁRIA

a. () 20 a 27 anos b. () 28 a 35 anos c. () 36 a 43 anos d. () Acima de 43 anos

13. ESTADO CIVIL

a. () Solteiro(a) b. () Casado(a) c. () Viúvo(a) d. () Divorciado(a)

14. RENDA MENSAL

a. () De R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00 b. () De R\$ 3.000,00 a R\$ 4.500,00 c. () Acima de R\$ 4.500,00

15. ESCOLARIDADE

a. () Ensino Médio Completo b. () Superior Incompleto c. () Superior Completo d. () Pós-Graduação