

INSPER
INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA

ADRIANO ZELAZOWSKI PEREIRA

Mecanismos de Recompensa e Satisfação no Emprego – Uma Aplicação no
Mercado Brasileiro

SÃO PAULO
2012

ADRIANO ZELAZOWSKI PEREIRA

Mecanismos de Recompensa e Satisfação no Emprego – Uma Aplicação no
Mercado Brasileiro

Tese apresentada ao
Insper – Instituto de
Ensino e Pesquisa
como requisito para a
conclusão do MPE -
Mestrado Profissional
em Economia.

Orientador: Marcelo
Moura

SÃO PAULO

2012

PEREIRA, Adriano Zelazowski. Mecanismos de Recompensa e Satisfação no Emprego – Uma Aplicação no Mercado Brasileiro. 32 ff. Tese de Conclusão do MPE – Mestrado Profissional em Economia do Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa. São Paulo, 2012.

Resumo: O objetivo deste trabalho é analisar como a satisfação no trabalho, com os colegas, com o supervisor e com a remuneração são afetadas pela remuneração por performance e distribuição de resultados em uma aplicação no mercado brasileiro, avaliando o efeito das demais variáveis de controle, tais como perspectiva de promoção, desafio no trabalho, satisfação com a remuneração fixa e variável, entre outros, e seus impactos nas estimações.

Palavras-chave: Remuneração, performance, satisfação, emprego.

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Sebastião Antônio Pereira, e à minha mãe, Marlene Zelazowski Pereira, pela educação que me deram e pelos valores de carácter que me ensinaram.

À minha esposa, Luiza Torelli de Souza que me apoiou ao longo do mestrado e que compreendeu a minha ausência em função dos estudos.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Marcelo Moura que aceitou me orientar neste trabalho e pelo apoio ao longo deste caminho.

À Prof. Dra. Regina Carla Madalozzo pelos ensinamentos que foram fundamentais para a elaboração deste trabalho.

Aos meus amigos do mestrado pela convivência durante as aulas, pela troca de experiência e pela amizade que levarei comigo.

A todos que responderam ao questionário eletrônico, cujas respostas foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho estuda a influência que os mecanismos de recompensa, como distribuição de resultados e remuneração por performance exercem sobre a satisfação no trabalho, satisfação com colegas e supervisores, além da satisfação com a remuneração, levando-se em consideração outros fatores que podem afetar esta relação como perspectiva de promoção, se o trabalho é desafiador para o trabalhador, satisfação com a remuneração fixa e variável, satisfação com a estabilidade no emprego, entre outros. Para desenvolver o estudo, foram utilizados dados obtidos através da aplicação de um survey junto ao mercado brasileiro, realizado através de pesquisa on-line, cujos dados foram tratados utilizando o modelo Probit Ordenado.

Palavras-chave: Remuneração, performance, satisfação, emprego.

SUMÁRIO

I - Introdução	1
II – Revisão Bibliográfica: A Relação Entre Mecanismos de Recompensa e Satisfação no Emprego.....	3
III – Coleta de Dados e Estatísticas Descritivas	11
IV – Modelo de Estimação.....	19
V - Conclusão.....	26
Referência Bibliográfica	27
ANEXO I – Descrição das Variáveis	30
ANEXO II – Tabela com Perguntas e Respostas do Questionário	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Satisfação com remuneração fixa e variável por idade e gênero16

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Análise Descritiva Geral.....	12
Tabela 2: Análise Descritiva: Faixa Etária.....	13
Tabela 3: Análise Descritiva: Gênero	14
Tabela 4: Análise Descritiva: Escolaridade.....	14
Tabela 5: Análise Descritiva: Experiência Profissional	15
Tabela 6: Cross-Tab Entre Satisfação Com Remuneração Fixa e Variável....	17
Tabela 7: Média dos Níveis de Satisfação	18
Tabela 8: Estimacões Realizadas – Parte 1.....	21
Tabela 9: Estimacões Realizadas – Parte 2.....	22
Tabela 10: Probabilidades Preditas da Satisfação Com Emprego.....	25

I - Introdução

Os indivíduos são caracterizados por terem interesses próprios e por tomarem atitudes de forma a atingirem seus objetivos. Em determinados casos, ocorre a interação entre dois indivíduos, um denominado empregado e o outro empregador, os quais têm interesses muitas vezes diferentes e até mesmo conflitantes, mas que precisam serem alinhados para que o produto de um, no caso o esforço do empregado ou o seu trabalho, possa gerar benefícios para o empregador, para que este por sua vez remunere o empregado. Como muitas vezes não é possível controlar o esforço despendido nem mesmo as atividades realizadas pelos funcionários, os patrões, por sua vez, tendem a implantar mecanismos de recompensa que tendam a induzir o comportamento dos empregados a atender da melhor forma possível seus interesses, como remuneração por performance e distribuição de resultados. De acordo com Heywood e Wei (2006), os diferentes cenários de remuneração são desenhados para alinhar melhor os interesses dos empregados e dos empregadores.

Além do intuito de alinhar interesses, os mecanismos de recompensa possuem outros objetivos, como estimular o aumento da produtividade do trabalhador, bem como sua satisfação com o trabalho. Segundo Lazear (2000), a aplicação das diferentes formas de remuneração por performance têm demonstrado aumento na produtividade do trabalhador, aumento do esforço despendido e elevado a remuneração dos empregados.

Entretanto, esta relação entre mecanismos de recompensa e trabalho não resulta apenas em aspectos positivos. Existem pontos negativos como aumento da variabilidade da remuneração do empregado, o que reduz sua utilidade devido a este ser avesso ao risco, e aumento da dispersão entre as remunerações dos indivíduos, o que pode reduzir a moral e produtividade dos menos habilidosos.

O objetivo deste trabalho é analisar a relação entre mecanismos de recompensa ou remuneração variável, e a satisfação no trabalho, com intuito de fornecer embasamento empírico para análise dos diferentes tipos de

mecanismos de remuneração e os efeitos que eles exercem sobre os empregados e seu trabalho.

Este trabalho está dividido conforme segue. A seção 2 faz uma revisão sobre a bibliografia disponível a respeito dos efeitos dos mecanismos de recompensa sobre a satisfação no trabalho e demais variáveis que influenciam este relacionamento. A seção 3 traz uma análise sobre os dados coletados e mecanismos de coleta e também faz uma análise estatística preliminar. Na seção 4 está *descrito* a metodologia econométrica básica utilizada e os principais resultados encontrados. Por último, na seção 5, encontra-se a conclusão do estudo desenvolvido.

II – Revisão Bibliográfica: A Relação Entre Mecanismos de Recompensa e Satisfação no Emprego

Quando se trata da relação entre empregado e empregador, uma questão que vêm à pauta e que está relacionada com a teoria da agência, é a discussão sobre o alinhamento de interesses entre estes dois agentes. Sempre que existe um contrato firmado entre duas partes, estas podem ter interesses conflitantes ou pelo menos não coincidentes, e a ação de uma delas, no caso a do agente, não pode ser totalmente controlada pela outra parte, o principal, e a isto dá-se o nome de risco moral. Embora o risco moral seja mitigado através de fatores muitas vezes intrínsecos aos indivíduos e que reduzem este risco, como orgulho pessoal por fazer bem feito, risco de ser demitido, princípios éticos e morais, entre outros, existe a oportunidade para que outros mecanismos sejam implementados. Sabendo desta opção, os empregadores tendem a buscar alternativas que resolvam este problema ou que pelos mitiguem os riscos atrelados ao desalinhamento de interesses, recorrendo a diferentes alternativas como os mecanismos de recompensa, dentre os quais cita-se a remuneração por performance e a distribuição de resultados. Além de buscar o alinhamento de interesses, os empregadores também querem estimular o aumento da produtividade dos trabalhadores e aumentar a satisfação no trabalho.

Conforme diz a teoria sobre o mercado de trabalho, um aumento da remuneração leva a um aumento da produtividade. Por exemplo, trabalhadores com remuneração atrelada à produção podem igualar o custo marginal de seus esforços com sua remuneração marginal, otimizando assim sua utilidade.

Uma presunção básica na teoria econômica, mencionado por Gneezy e Rustichini (2000), é que performance é positivamente relacionada com esforço, o esforço é desagradável, mas o dinheiro é bom. Desta forma, existe uma relação direta entre remuneração e esforço, o que corresponde à teoria que justifica a aplicação da remuneração por performance. Esta seria

uma forma de tirar maior proveito do trabalhador, incentivando o aumento de seu esforço através de recompensas financeiras maiores.

No que diz respeito à remuneração por performance, a principal razão para que ela seja adotada é a necessidade de implementar uma política de incentivos e aumentar a motivação entre os funcionários, conforme também é mencionado por Brown e Heywood (2002), e que cria um relacionamento entre performance e remuneração.

A aplicação de um mecanismo de recompensa traz efeitos positivos, como observado pela relação entre instrução ou habilidade dos trabalhadores e a remuneração por desempenho. Segundo Booth e Frank (1999), os empregos nos quais é aplicado este tipo de remuneração em discussão tende a atrair trabalhadores mais habilidosos e a induzir estes a prover um maior esforço.

Estudos para analisar a relação entre remuneração por performance e satisfação no trabalho têm sido desenvolvidos por diversos pesquisadores em diversos países, como a publicação de Green e Heywood (2008), que desenvolveram um trabalho com intuito de investigar o impacto da distribuição de resultados, bônus e remuneração por performance sobre diversas dimensões da satisfação com o trabalho, incluindo satisfação geral, satisfação com a remuneração, com horas trabalhadas, com estabilidade no trabalho e com o trabalho em si. Com isso, demonstraram que os cenários de remuneração por performance são positivamente correlacionados com a satisfação com a remuneração, com a satisfação com a estabilidade no trabalho e numa menor extensão com a satisfação com as horas trabalhadas e com a satisfação geral. Entretanto, identificaram que a remuneração por performance apresenta-se negativamente correlacionada com a satisfação com o trabalho em si. Para desenvolver este trabalho, eles utilizaram como base de dados o BHPS – British Household Panel Survey.

Intuitivamente, espera-se que um aumento da satisfação com o emprego gere uma relação positivamente correlacionada com a produtividade do trabalhador. Entretanto, esta relação está longe de ser clara e objetiva. De acordo com Ilmakunnas e Böckermans (2010), a conexão entre satisfação no emprego e produtividade é de difícil identificação, porque satisfação no emprego é somente um dos muitos fatores que afetam a produtividade das

firmas. Diversos estudos tentam mensurar a correlação entre satisfação no emprego e produtividade, mas encontram grande dificuldade na escolha da proxy adequada para produtividade. Zelenski et al (2008) realizou um estudo baseado na avaliação de supervisores sobre a performance de seus empregados, e no estudo de Ilmakunnas e Böckermans (2010), foram utilizados mecanismos de mensuração de produtividade que são padrão no mercado, como produtividade total dos fatores e rotatividade de trabalhadores.

Existem também estudos a respeito da satisfação do trabalho e as práticas de trabalho de alto desempenho nos quais são analisados os fatores que geram alta performance por parte dos trabalhadores. Conforme estes estudos e a análise da evolução das organizações, as formas de trabalho têm se modificado com o intuito de trocar o modelo Taylorista e tradicional, por um modelo que fornece uma visão mais holística da organização. Conforme mencionado por Bauer (2004), o rápido crescimento global e o avanço da tecnologia da informação têm fomentado os gestores a repensarem na forma que o trabalho tem usualmente sido realizado, levando a uma adoção gradativa das chamadas organizações de alta performance, flexíveis, criativas e inovadoras. Ele também menciona que o principal objetivo das Organizações de Trabalho de Alta Performance – (HPWO – High Performance Workplace Organizations) é a mudança de uma organização de trabalho Taylorista, caracterizada por trabalho especializado, estrutura organizacional piramidal e centralização das responsabilidades para uma organização Holística, com estrutura organizacional horizontal, times auto gerenciáveis, job-rotation, multi-tarefa, envolvimento maior dos empregados de nível hierárquico mais baixo na tomada de decisão e troca de um canal de comunicação vertical por um mais horizontalizado. Conforme menciona Goddard (2001), diversos estudos apresentam evidências de associação entre High Performance Workplace Organizations e a satisfação no trabalho, o que leva a crer que existem outras variáveis relevantes e de controle que precisam ser levadas em consideração na análise da forma de remuneração sobre a satisfação no trabalho. Com relação a análise da presença de hierarquia, Frey e Benz (2002) apresentaram que os trabalhadores não avaliam de forma positiva a presença de hierarquia nas instituições e que

valorizam a independência. Estes tipos de organizações procuram desenvolver um ambiente que estimule o desenvolvimento profissional e aumente a produtividade dos trabalhadores, provendo os indivíduos com melhores condições, tanto no ambiente físico quanto melhor suporte emocional. De acordo com Heywood e Wey (2006), estes lugares podem prover condições de trabalho que criam maiores sentimentos de pertencimento, comprometimento e auto-estima.

Embora o aumento da remuneração apresentada pela recompensa por performance possa implicar um maior nível de satisfação por parte do trabalhadores, não é claro o entendimento de que este fator por si só justifique sua implantação. Apesar da teoria econômica dizer que aumento da remuneração é bom e desejável, existem outros fatores que afetam o trabalho e que não dizem respeito única e exclusivamente à recompensas monetárias, mas que afetam a produtividade do trabalhador, e que muitas vezes somente são encontradas em estudos empíricos, pois a teoria econômica ainda não conseguiu modelá-las.

Dentre os fatores a serem levados em consideração cujos resultados nem sempre são benéficos aos trabalhadores, está o aumento da variabilidade da remuneração, visto que isto traz incertezas e reduz a utilidade do indivíduo, uma vez que estes trabalhadores, na maior parte das vezes, são avessos ao risco. Segundo Sliwka e Grund (2006), trabalhadores com maior tolerância a risco são os que tendem a escolher empregos com remuneração por desempenho. No caso no qual ocorre a distribuição de lucros, segundo Kruse (1993), este cenário pode ser caracterizado como um caso no qual ocorre o aumento da estabilidade no emprego, pois em situações na qual a rentabilidade da empresa baixa, esta tem a flexibilidade de reduzir a remuneração de seus empregados, o que por sua vez tende a reduzir a probabilidade de demissões. Existe também a ocorrência de aumento da dispersão entre as remunerações decorrente de desempenhos individuais, fator este que pode gerar, principalmente entre os menos produtivos, redução da moral e da produtividade, conforme destacado por Kennedy (1995). Este autor também menciona que o esforço individual dos trabalhadores depende parcialmente da moral destes, a qual é afetada pelo status social relativo das suas remunerações.

Segundo Drago e Garvey (1998), existe também a possibilidade de algumas formas de remuneração causarem a deterioração da relação de cooperação e trabalho em equipe dos empregados. Mesmo nos casos onde ocorre a distribuição de resultados de forma igualitária, como o caso brasileiro das montadoras de automóveis, pode ocorrer o aumento da pressão por parte do grupo de trabalhadores ou até mesmo dos sindicatos. Segundo Kandel e Lazear (1992), a pressão do grupo pode até mesmo diminuir a satisfação do empregado com o trabalho e reduzir sua utilidade, mesmo que a remuneração aumente. Outro fator a ser considerado e que pode gerar pressão sobre os trabalhadores, diz respeito à atuação dos sindicatos. Em muitos casos, a atuação forte dos sindicatos na vida dos trabalhadores afeta a sua produtividade e sua satisfação no trabalho. Entretanto, muitos se sentem mais seguros por fazerem parte deste grupo, e vêem valor na sua existência. No caso do Brasil, isto foi e é bem relevante, visto que no passado e ainda hoje, os sindicatos conseguem promover grandes mobilizações com o intuito de atingirem seus objetivos, que muitas vezes são aumentos de salário e redução da probabilidade de demissões em períodos de crise. De acordo com Gibbons (1987), os sindicatos temem que os incentivos e as recompensas possam ser reduzidas após os trabalhadores responderem com esforço extra, e as exigências quanto à entrega de resultados passaria a se manter no nível mais alto, o qual seria atingido durante o período de maiores incentivos. Quando se trata de programas de remuneração variável como o praticado pelas montadoras, levanta-se a questão do “free-rider”, que são os indivíduos que tendem a serem carregados pela massa e que não desempenham sua atividade na mesma intensidade que o grupo, pois entendem que o grupo se destacando, ele se destacará também e sem fazer esforço. O problema é que se todos pensassem assim, provavelmente esta política de remuneração não traria o resultado pretendido. De acordo com Baker et. al. (1988), quando mensurações individuais de performance estão disponíveis, sempre parece melhor atrelar a remuneração à performance individual do que à performance global da empresa.

Além disso, outros pontos a serem considerados dizem respeito à percepção com relação à transparência e justiça dos sistemas de avaliação

que muitas vezes são exigidos para implementação dos mecanismos de remuneração por performance, os quais podem afetar a motivação caso não sejam bem geridos. Este caso pode ocorrer quando as métricas utilizadas para mensuração dos resultados não são objetivas e ficam sujeitas a critérios subjetivos de seus avaliadores, que muitas vezes são os supervisores diretos dos trabalhadores. Em decorrência da existência deste tipo de relação, esta pode se tornar uma variável a afetar a satisfação dos trabalhadores com relação à remuneração.

Segundo Green e Heywood (2008), os cenários de remuneração por performance podem aumentar a satisfação dos trabalhadores com o pagamento, enquanto reduzem sua satisfação com outras dimensões como esforço, risco e percepção de justiça. Entretanto, trabalhadores mais habilidosos podem enxergar fatores positivos onde outros não veem, e que podem trazer um diferencial para este grupo. Conforme mencionado por Brown e Sessions (2003), os trabalhadores preferem ambientes de trabalho que visam a remuneração pela produtividade e sugerem que estes ambientes aumentam o otimismo do trabalhadores em relação à empregabilidade futura. Mais um fator existente na análise dos diferentes cenários de remuneração por performance é o aumento do nível de “stress” dos trabalhadores, pois os mecanismos adotados para mensuração do desempenho podem elevar este fator negativo sobre os trabalhadores. Muitas vezes a remuneração por performance é utilizada apenas como sistema de controle e com intuito de disciplinar o comportamento do trabalhadores, o que por sua vez, aumenta o nível de esforço exigido dos indivíduos e reduz a satisfação destes com o trabalho desenvolvido. Segundo McCausland et al. (2005), alguns fatores tendem a afetar mais os trabalhadores menos habilidosos e de menor instrução.

Existe uma variável a ser ponderada que é a motivação intrínseca do indivíduo, a qual pode existir independentemente da presença de recompensas financeiras. É o caso quando existem normas religiosas ou sociais a serem seguidas ou respeitadas, como moral, ética, comprometimento, nas quais as recompensas financeiras não estão associadas. Posto isto, fica claro a necessidade de os gestores levarem em

consideração outros fatores que não exclusivamente as recompensas financeiras, conforme observado por Bewley (1995).

Para exemplificar melhor a importância da análise da motivação intrínseca, é válido analisar os testes realizados por Gneezy e Rustichini (2000b). Eles realizaram um experimento em uma escola de Israel na qual os pais constantemente buscavam seus filhos que freqüentavam o jardim de infância após o horário de encerramentos das atividades. Eles introduziram uma pequena taxa que deveria ser paga em caso de atraso, e isto fez com que os atrasos aumentassem ainda mais, ao invés de reduzirem. Outro experimento desenvolvido por Gneezy e Rustichini (2000a) foi realizar um teste de QI entre 160 estudantes da Universidade de Haifa. Neste experimento, eles separam estes estudantes em quatro grupos, sendo o primeiro grupo sem pagamento algum, o segundo com um pagamento pequeno, e os demais grupos com pagamentos sucessivamente maiores, e chegaram à conclusão que pagar uma pequena quantia leva a um retorno pior do que não pagar nada, e pagar uma quantia alta leva a resultados melhores do que pagar pouco. A conclusão mais precisa a que chegaram é que o efeito de um incentivo monetário tem uma descontinuidade para quando o pagamento é zero, de maneira que para toda compensação positiva mas suficientemente pequena, existe uma redução na performance quando comparado a pagamento nenhum ou até mesmo à falta de menção a respeito de compensação monetária. Ainda segundo seus resultados, a atividade possui uma motivação intrínseca, e a introdução de uma motivação extrínseca proveniente de uma remuneração financeira exclui a primeira, sendo que o efeito líquido final pode ser uma redução da atividade desempenhada.

Bolle e Otto (2010) defendem a idéia de que um preço é um sinal e demonstraram isto através de um exemplo de atividade altruísta, a doação voluntária de sangue. A idéia que eles passaram é que o benfeitor não conhece o valor do serviço que presta, mas estima um valor para si. Entretanto, quando pago, este indivíduo recebe um sinal e então, mediante esta informação, pode ponderar sobre o valor e o custo de tal atividade desempenhada por ele. Com isso, se a avaliação intrínseca de valor do indivíduo for maior do que o valor oferecido (eles mencionam até duas vezes

o valor), então isto corrói o valor intrínseco da atividade. Assim, eles concluem que pagar nada é diferente de pagar quase nada. Em alguns casos extremos, pode ocorrer até mesmo a situação em que esta motivação intrínseca seja eliminada em caso de inclusão de incentivos financeiros para exercer ou desempenhar tal atividade. Conforme mencionado por Frey e Jegen (2001), 'crowding-out effect' é uma das mais importantes anomalias na economia, pois sugere o oposto que a fundamentação econômica diz, que o aumento dos incentivos aumenta a demanda.

Entretanto, existem exemplos nos quais a inclusão de uma taxa ou incentivo financeiro pode aumentar a atividade que antes não recebia esta recompensa, como por exemplo, o caso brasileiro do programa denominado Bolsa Família, no qual as famílias de baixa renda recebem uma transferência de renda por manterem suas crianças na escola, e isto fez com que a quantidade de crianças matriculadas aumentasse, bem como a presença delas durante as aulas.

De acordo com a literatura apresentada, uma análise possível de ser realizada é investigar a relação entre a remuneração por performance e a satisfação do trabalho por parte dos indivíduos. Estudos similares têm sido desenvolvidos em diversos países e tem atraído a atenção de pesquisadores e de empresas interessadas em melhorar seus ambientes de trabalho e promover o aumento da produtividade de seus funcionários. É necessário incluir um levantamento de diversas outras variáveis além da forma de remuneração e satisfação no trabalho para que se possa identificar esta correlação de forma adequada. Vale mencionar que existem muitas outras variáveis que afetam esta relação e que muitas vezes não estão relacionadas à recompensas financeiras. Como exemplo destas variáveis, temos a questão de se o trabalhador sente-se desafiado com suas atividades, se sente-se intrinsecamente recompensado, se participa das decisões da empresa, sua relação entre os trabalhadores e os supervisores, perspectiva de promoção, entre outros.

III – Coleta de Dados e Estatísticas Descritivas

Os dados utilizados neste trabalho foram coletados através de um Survey realizado no mercado brasileiro utilizando uma ferramenta de coleta de informações on-line. As questões que foram aplicadas no survey foram baseadas na revisão bibliográfica e tiveram como objetivo obter as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

Todas as questões relacionadas às variáveis dependentes como satisfação com o trabalho, satisfação geral com o emprego, satisfação com os colegas e satisfação com a remuneração geral foram respondidas numa escala Likert de 7 pontos, sendo 1 plenamente insatisfeito e 7 plenamente satisfeito. Além disso, algumas variáveis de controle como satisfação com a remuneração fixa e variável, com as horas trabalhadas, com a estabilidade no trabalho, dentre outras, também utilizaram a mesma metodologia de avaliação. Para maiores detalhes a respeito do questionário, o mesmo pode ser encontrado no Anexo II.

No que diz respeito às variáveis dependentes e independentes, estas são observadas na Tabela 1. Embora o questionário seja composto por 35 questões, nem todas geraram variáveis que foram utilizadas nas estimações. Para facilitar a modelagem foram atribuídas abreviaturas para os nomes das variáveis e, para maior entendimento de seus significados, é possível consultar no Anexo I a descrição de cada uma delas bem como suas abreviações. Dentre as variáveis independentes, existem variáveis demográficas e de relações de trabalho. Como exemplo, temos variáveis de controle com relação ao gênero, idade, estado civil, escolaridade, horas trabalhadas e expectativa de promoção.

Tabela 1: Análise Descritiva Geral

Variável	Obs	Média	Desv. Pad.	Min	Max
Satisfação com emprego	236	4,79661	1,53018	1	7
Satisfação remuneração fixa	236	4,59322	1,35733	1	7
Satisfação remuneração variável	236	4,14407	1,58329	1	7
Satisfação remuneração geral	236	4,61441	1,23411	1	7
Idade	236	35,22458	8,54453	21,5	60,5
Estado Civil	236	0,37288	0,48460	0	1
Gênero (sexo)	236	0,71610	0,45185	0	1
Ensino fundamental	236	0,00000	0,00000	0	0
Ensino médio	236	0,00000	0,00000	0	0
Graduação	236	0,19492	0,39698	0	1
Especialização	236	0,24576	0,43145	0	1
Mestrado	236	0,19915	0,40021	0	1
Doutorado	236	0,00847	0,09186	0	1
MBA no Brasil	236	0,33898	0,47437	0	1
MBA no exterior	236	0,01271	0,11227	0	1
Pós Graduação Geral	236	0,80508	0,39698	0	1
Tempo na empresa	236	6,30509	5,32838	3	28
Tempo no cargo	236	3,22881	2,60494	1	13
Tempo de experiência	236	13,99576	8,49054	3	28
Carga horária de trabalho	236	10,11229	1,64934	7	14
Setor (privado/público)	236	0,96186	0,19193	0	1
Tamanho da empresa	236	2747,94300	2648,86800	12,5	5500
Remuneração Variável	236	0,82627	0,37968	0	1
Distribuição de Lucros	236	0,22881	0,42096	0	1
Remuneração por performance	236	0,72034	0,44979	0	1
% de remuneração variável	236	32,07203	25,76818	0	100
% remuneração atrelado a metas individuais	236	31,33898	28,02711	0	100
% remuneração atrelado a metas objetivas	236	34,79661	31,28906	0	100
Satisfação com horas trabalhadas	236	4,66102	1,50019	1	7
Satisfação com estabilidade	236	5,07203	1,38345	1	7
Satisfação com o trabalho	236	4,81356	1,52399	1	7
Satisfação com a avaliação	236	3,96186	1,62514	1	7
Remuneração motiva equipe	236	4,05932	1,52869	1	7
Promoção	236	0,66102	0,47437	0	1
Desafio	236	3,41525	1,00065	1	5
Satisfação do relacionamento com supervisor	236	5,69915	1,16991	1	7
Satisfação do relacionamento com colegas	236	5,93220	0,86766	2	7
Sindicato	236	3,49153	2,08845	1	7
Satisfação relativa da remuneração	236	4,53814	1,47122	1	7

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor. Tabulação própria.

O questionário teve como público alvo alunos formados na graduação, mestrado e cursos de extensão de uma instituição de ensino superior privada do Brasil, cuja pesquisa on-line foi enviada por e-mail oficial da instituição. Os alunos também foram incentivados a repassarem o link da pesquisa para colegas e outros profissionais com o intuito de reduzir o viés de seleção da amostra. Ao todo, foram obtidas 263 respostas, mas somente 236 puderam ser utilizadas, pois as demais apresentaram algum tipo de incoerência entre os dados, como por exemplo, questões em branco ou não respondidas.

Nas Tabelas 2, 3, 4 e 5, e na Figura 1, é possível fazer uma análise do público que respondeu ao questionário por meio da análise de idade, gênero, escolaridade e tempo de experiência profissional.

Tabela 2: Análise Descritiva: Faixa Etária

Faixa etária	% de Respostas	Contagem de Respostas
18 - 25 anos	10.6%	25
26 - 35 anos	46.6%	110
36 - 45 anos	29.7%	70
46 - 55 anos	12.3%	29
56 ou mais	0.8%	2
Total	100.0%	236

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor. Tabulação própria.

A Tabela 2 apresenta a quantidade de respostas em número absoluto e relativo por faixa etária, sendo possível identificar que a maior parte da amostra se concentra na faixa etária entre 26 e 35 anos, sendo que 76,3% estão entre 26 e 45 anos.

Tabela 3: Análise Descritiva: Gênero

Gênero (sexo)	% de Respostas	Contagem de Respostas
Masculino	71.6%	169
Feminino	28.4%	67
Total	100.0%	236

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor. Tabulação própria.

Analisando dos dados da Tabela 3, verifica-se que a maior parte da amostra é composta por homens, com um total de 71,6% de participação na pesquisa, e 28,4% de mulheres.

Tabela 4: Análise Descritiva: Escolaridade

Escolaridade	% de Respostas	Contagem de Respostas
Graduação	19.5%	46
Especialização	24.6%	58
MBA Brasil	33.9%	80
MBA Exterior	1.3%	3
Mestrado	19.9%	47
Doutorado	0.8%	2
Total	100.0%	236

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor. Tabulação própria.

Quanto ao nível de escolaridade da amostra, 19,5% possuem apenas a graduação, 24,6% já cursaram pelo menos uma especialização, 33,9% fizeram um curso de MBA no Brasil e 1,3% cursaram MBA no exterior. Quanto aos que possuem título de mestrado ou doutorado, a participação na amostra foi de 20,8% do total.

Tabela 5: Análise Descritiva: Experiência Profissional

Experiência Profissional	% de Respostas	Contagem de Respostas
1 - 5 anos	16.5%	39
6 - 10 anos	25.0%	59
11 - 15 anos	21.2%	50
16 - 20 anos	16.9%	40
21 ou mais	20.3%	48
Total	100.0%	236

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor. Tabulação própria.

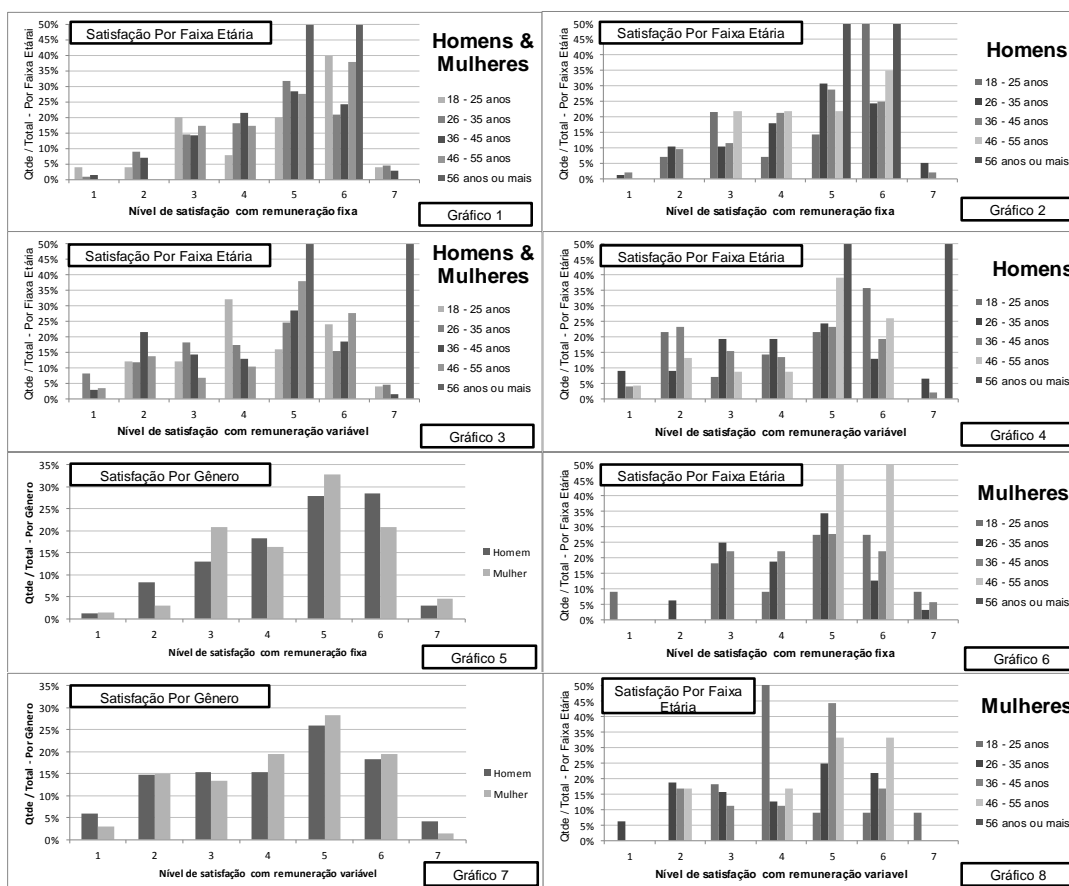
Analisando dos dados da Tabela 5, a maior concentração ocorreu na faixa de 6 a 10 anos de experiência profissional, seguido pelo grupo de 11 a 15 anos, com 21,2%. A participação conjunta destes dois grupos foi de 46,2%, ou seja, quase 50% da amostra se encontra na faixa entre 6 e 15 anos.

Através dos gráficos apresentados na Figura 1, é possível analisar a distribuição dos níveis de satisfação com a remuneração fixa e variável segregados por gênero e idade. Os gráficos 1 e 3 fazem uma análise da distribuição do nível de satisfação com remuneração fixa e variável por faixa etária tanto para homens quanto para mulheres. Os gráficos 2, 4, 6 e 8 também analisam a mesma distribuição de satisfação por faixa etária, entretanto, fazem a distinção entre homens e mulheres. E nos gráficos 5 e 7, é possível observar as distribuições dos níveis de satisfação por gênero, independente da faixa etária dos indivíduos.

É possível observar no gráfico 2 que 50% da amostra de homens na faixa etária entre 18 e 25 anos responderam 6 para satisfação com remuneração fixa, ou seja, muito satisfeito, enquanto que para as mulheres com a mesma faixa etária, somente 35% responderam muito satisfeito.

Com relação à satisfação com a remuneração variável por gênero, pode-se constatar pelo gráfico 7 que tanto os homens quanto as mulheres apresentaram o mesmo nível de satisfação quando somados os percentuais de resposta para os níveis 5 a 7, com um total de 49% para ambos. Com isto, aproximadamente 50% da amostra estaria acima da linha de indiferença com relação à satisfação com a remuneração variável.

Figura 1: Satisfação com remuneração fixa e variável por idade e gênero



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor. Tabulação própria.

A Tabela 6 apresenta uma análise percentual da quantidade de pessoas que está muito satisfeita com a remuneração variável e não está com a remuneração fixa e vice-versa. Pela análise da tabela, observa-se que 67% das pessoas que estão plenamente insatisfeitas com a remuneração fixa, nível 1, estão mais ou menos satisfeitas com a remuneração variável, nível 4.

Conforme mencionado anteriormente, as variáveis dependentes são satisfação com o emprego, com os colegas, com o supervisor e com a remuneração geral, sendo possível visualizar na Tabela 7 a média dos níveis de satisfação para estas variáveis em relação à determinadas características da amostra, como gênero, idade, escolaridade e experiência profissional.

O objetivo principal de analisar as informações da Tabela 7 é entender mais a respeito das características médias da amostra.

Tabela 6: Cross-Tab Entre Satisfação Com Remuneração Fixa e Variável

Satisfação remuneração fixa	Satisfação remuneração variável						
	1	2	3	4	5	6	7
1	33%	0%	0%	67%	0%	0%	0%
2	6%	25%	31%	25%	6%	6%	0%
3	14%	28%	28%	8%	14%	6%	3%
4	7%	10%	21%	24%	26%	10%	2%
5	1%	13%	10%	14%	45%	16%	0%
6	2%	13%	5%	16%	21%	37%	6%
7	0%	0%	13%	0%	25%	38%	25%

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor. Tabulação própria.

Ao analisar os dados da Tabela 7, é possível constatar que, com relação ao gênero, os homens estão em média mais satisfeitos com o emprego e com a remuneração do que as mulheres, embora estas aparentem estar mais satisfeitas com o relacionamento com seu supervisor. Analisando as respostas médias entre satisfação com remuneração geral, satisfação com supervisor e satisfação com colegas em relação à idade, parece existir uma relação positiva entre eles, quando excluído da análise as idades entre 18 e 25 anos. No estudo desenvolvido por Clark, Oswald e Warr (1996), eles encontraram evidências empíricas para o que eles denominaram de formato “U” para a relação entre idade e satisfação com o emprego e remuneração. Segundo este estudo, os mais jovens e os mais velhos apresentam maior satisfação com o emprego e com a remuneração.

Com relação à escolaridade, na média, quem tem doutorado apresentou as melhores médias para satisfação com o emprego, colegas e remuneração que as demais graduações, entretanto, é importante ressaltar que foram obtidas apenas duas respostas para doutorado. Quem tem mestrado demonstrou estar mais satisfeito com o emprego em relação a quem tem especialização, mas menor quando comparado com aqueles que fizeram MBA no Brasil. Em relação ao tempo de experiência, profissionais com experiência entre 11 e 15 anos apresentaram melhores médias com relação à satisfação com o emprego, colegas e remuneração, mas com relação à satisfação com o supervisor, os profissionais com 21 anos ou mais apresentaram maior média de avaliação.

Tabela 7: Média dos Níveis de Satisfação

Característica	Satisfação com o Emprego	Satisfação com Colegas	Satisfação com Supervisor	Satisfação com Remuneração
Gênero				
Masculino	4.84	4.60	4.12	4.66
Feminino	4.69	4.57	4.19	4.51
Idade				
18 - 25 anos	5.36	4.72	4.40	4.80
26 - 35 anos	4.78	4.52	4.03	4.48
36 - 45 anos	4.64	4.53	4.04	4.69
46 - 55 anos	4.59	4.86	4.48	4.72
56 ou mais	7.00	5.50	6.00	5.50
Escolaridade				
Graduação	5.00	4.54	4.26	4.61
Especialização	4.62	4.59	3.81	4.48
MBA Brasil	5.00	5.00	5.33	4.67
MBA Exterior	4.69	4.64	4.19	4.63
Mestrado	4.94	4.51	4.26	4.72
Doutorado	6.00	5.50	5.00	5.50
Experiência				
Profissional				
1 - 5 anos	4.97	4.38	4.18	4.44
6 - 10 anos	4.73	4.46	3.88	4.37
11 - 15 anos	5.08	5.02	4.22	4.96
16 - 20 anos	4.18	4.48	4.00	4.58
21 ou mais	4.96	4.58	4.48	4.73

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor. Tabulação própria.

IV – Modelo de Estimação

Como observado na descrição das variáveis dependentes utilizadas neste trabalho, estas apresentam algumas características especiais, pois as mesmas são qualitativas e discretas. Nos modelos de escolha discreta procura-se explicar um resultado ou uma escolha. A metodologia a ser descrita a seguir utilizou como referência Gujarati (2003). Dentre os modelos existentes para este tipo de análise, temos o modelo probabilístico linear. Entretanto, um grande defeito deste modelo é que ele não restringe o valor predito a cair entre 0 e 1. Isto pode fazer com que alguns valores das variáveis explicativas sejam superior a 1, pois a derivada da probabilidade em relação a X é simplesmente β . Soma-se a isso o fato de que o modelo probabilístico linear é heteroscedástico. Para contornar os defeitos deste modelo, apresentam-se como opções os modelo probabilísticos Logit e Probit para análise multivariada, sendo o Probit um dos mais utilizados em exemplos práticos, embora eles sejam muito similares entre si, diferindo apenas na curva de distribuição, conforme abaixo:

- Logit – Curva de Distribuição Logística;
- Probit – Curva de Distribuição Normal;

A principal diferença resultante entre a distribuição normal e a distribuição logística é o fato de que a logística tem mais peso nas abas.

O objetivo destes modelos é transformar $X\beta$ numa probabilidade entre 0 e 1, a qual necessita de uma função F de distribuição ou função de densidade acumulada, tal que:

$$prob(y_i = 1) = F(X_i\beta)$$

Tomando como base a função de distribuição logística, temos:

$$P_i = E(Y = 1|X_1, X_2, \dots, X_k) = F(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k)$$

$$P_i = E(Y = 1 | X_1, X_2, \dots, X_k) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k)}}$$

$$P_i = \frac{1}{1 + e^{-Z_i}} = \frac{e^{Z_i}}{1 + e^{Z_i}}$$

$$\text{onde } Z_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$$

É possível verificar que fazendo z_i variar de $-\infty$ a $+\infty$, P_i permanece entre 0 e 1 e é relacionado linearmente com z_i . Entretanto P_i é não linear tanto em Y como em β_i . Isto significa que não é possível mais usar os procedimentos usuais de Mínimos Quadrados Ordinários para estimar os parâmetros. Dado que a probabilidade de P_i é:

$$1 - P_i = \frac{1}{1 + e^{Z_i}}$$

Podendo-se escrever da forma:

$$\frac{P_i}{1 - P_i} = \frac{1 + e^{Z_i}}{1 + e^{-Z_i}} = e^{Z_i}$$

Toma-se então o logaritmo natural, de forma que:

$$L_i = \ln\left(\frac{P_i}{1 - P_i}\right) = Z_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$$

E que resulta em L linear em X e nos parâmetros.

As Tabelas 8 e 9 apresentam quatro diferentes estimações geradas através do modelo Logit ordenado, utilizando como variáveis dependentes a satisfação com o emprego, satisfação com os colegas, satisfação com o supervisor e satisfação com a remuneração geral. Dentre as razões para a utilização do modelo Logit em relação ao Probit, está o fato de que o primeiro é na prática o modelo mais utilizado.

Tabela 8: Estimacões Realizadas – Parte 1

	(modelo 1) Satisfação com o Emprego	(modelo 1.1) Satisfação com o Emprego	(modelo 2) Satisfação com Colegas	(modelo 2.1) Satisfação com Colegas
Distribuição de Lucros	0,00208 (0,01)		-0,33 (-0,84)	
Remuneração por performance	-0,741 (-1,83)		0,36 (-0,88)	
Estado Civil	-0,256 (-0,78)		0,187 (0,58)	
Gênero (sexo)	0,21 (0,69)		-0,0258 (-0,08)	
Idade	-0,0375 (-1,14)		0,0232 (0,72)	
Pós Graduação Geral	0,24 (0,61)		0,34 (0,85)	
Setor (privado/público)	0,872 (1,14)		-0,0502 (-0,07)	
Tamanho da empresa	-0,0000273 (-0,47)		0,00000286 (0,05)	
Promoção	1,315*** (4,06)	1,211*** (4,12)	0,144 (0,44)	
Sindicato	0,00275 (0,04)		-0,0131 (-0,19)	
Satisfação relativa da remuneração	-0,211 (-1,73)		0,251* (1,98)	
Satisfação com estabilidade	0,519*** (4,44)	0,510*** (4,55)	0,054 (0,47)	
Satisfação com a avaliação	0,127 (1,03)		0,279* (-2,14)	0,321*** (3,59)
Remuneração motiva equipe	0,0839 (0,62)		-0,0376 (-0,28)	
Satisfação remuneração fixa	0,758*** (5,17)	0,727*** (6,25)	-0,27 (-1,85)	
Satisfação remuneração variável	0,274* (2,27)		0,016 (0,13)	
Desafio	1,048*** (6,06)	1,259*** (7,95)	0,466** (2,88)	0,471*** (3,38)
Tempo na empresa	-0,00374 (-0,11)		-0,0186 (-0,60)	
Tempo no cargo	0,147* (2,3)	0,155** (3,11)	-0,026 (-0,41)	
Tempo de experiência	0,0226 (0,67)		-0,0388 (-1,18)	
Satisfação com horas trabalhadas	0,246* (2,27)	0,189* (2,08)	0,197 (1,73)	
Carga horária de trabalho	0,18 (1,91)		0,0739 (0,8)	
% de remuneração variável	0,0162* (2,47)	0,0184*** (3,46)	0,00465 (0,73)	
% remuneração atrelado a metas individuais	0,000458 (0,07)		-0,00054 (-0,09)	
% remuneração atrelado a metas objetivas	0,000192 (0,03)		0,000687 (0,13)	

t statistics in parentheses

* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor. Tabulação própria

Tabela 9: Estimações Realizadas – Parte 2

	(modelo 3) Satisfação com Supervisor	(modelo 3.1) Satisfação com Supervisor	(modelo 4) Satisfação com Remuneração	(modelo 4.1) Satisfação com Remuneração
Distribuição de Lucros	-0,144 (-0,38)		-0,663 (-1,79)	
Remuneração por performance	0,131 (0,32)		-0,665 (-1,67)	
Estado Civil	-0,13 (-0,43)		0,155 (0,48)	
Gênero (sexo)	-0,388 (-1,28)		0,248 (0,82)	
Idade	0,0688* (2,22)		0,000512 (0,02)	
Pós Graduação Geral	0,421 (1,11)		-0,165 (-0,42)	
Setor (privado/público)	0,712 (1,08)		-0,116 (-0,17)	
Tamanho da empresa	-0,000158** (-2,75)	-0,000173*** (-3,57)	0,00008 (1,41)	
Promoção	0,279 (0,9)		0,655* (-2,12)	0,694* (-2,46)
Sindicato	0,0597 (0,91)		0,00326 (0,05)	
Satisfação relativa da remuneração	-0,00271 (-0,02)		1,011*** (8,3)	0,995*** (8,67)
Satisfação com estabilidade	0,14 (1,24)		0,510*** (4,49)	0,473*** (4,58)
Satisfação com a avaliação	0,15 (1,2)		0,0715 (0,59)	
Remuneração motiva equipe	0,0935 (0,73)		0,392** (2,95)	0,382*** (4,2)
Satisfação remuneração fixa	0,0313 (0,23)			
Satisfação remuneração variável	0,0513 (0,44)			
Desafio	0,696*** (4,19)	0,868*** (6,37)	-0,00865 (-0,05)	
Tempo na empresa	-0,008 (-0,27)		-0,014 (-0,45)	
Tempo no cargo	-0,108 (-1,76)		-0,083 (-1,35)	
Tempo de experiência	-0,0915** (-2,85)	-0,0487*** (-3,31)	0,0690* (2,16)	0,0484** (3,04)
Satisfação com horas trabalhadas	0,0749 (0,69)		0,351** (3,22)	0,335** (3,27)
Carga horária de trabalho	0,0461 (0,51)		0,234* (2,5)	0,240** (2,73)
% de remuneração variável	-0,00367 (-0,58)		0,0121* (1,98)	
% remuneração atrelado a metas individuais	0,00725 (1,13)		-0,00343 (-0,57)	
% remuneração atrelado a metas objetivas	-0,00339 (-0,61)		-0,0022 (-0,42)	

t statistics in parentheses

* p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor. Tabulação própria.

Para cada um dos quatro modelos estimados com as diversas variáveis mais relevantes, foi também realizada uma segunda estimação, na qual somente foram utilizadas as variáveis significativas, como apresentado nas Tabelas 8 e 9. Esta segunda estimação de cada um dos modelos teve como base a retirada das variáveis não significativas, uma a uma, até restarem somente variáveis significativas.

Os objetivos das estimações destes modelos foram verificar como os mecanismos de remuneração como distribuição de resultados e remuneração por performance afetam a satisfação dos trabalhadores com o emprego, com os colegas, com o supervisor e com a remuneração geral, bem como os efeitos das variáveis de controle, e baseou-se no trabalho desenvolvido por Heywood e Wei (2006), que utilizaram as mesmas variáveis dependentes em suas estimações, entretanto, com algumas variáveis de controle diferentes. Para a análise das variáveis significativas, foi utilizado o modelo com menos variáveis, por se tratar de um modelo mais robusto, e que apesar de retirado as variáveis não relevantes, os resultados mantiveram a direção e foram alterados de forma pouco significativa em valor.

Através das Tabela 8 e 9, é possível observar que a variável para distribuição de lucros não é significativa em nenhum dos quatro modelos estimados, assim como a variável de remuneração individual por performance. Embora a remuneração por performance não seja significativa para os modelos 1 e 4, observa-se que apresenta sinal negativo indicando que a aplicação da remuneração por performance leva a uma redução do nível da satisfação com o emprego e com a remuneração. Conforme levantado na revisão bibliográfica, Green e Keywood (2008) encontraram sinal positivo para a variável remuneração por performance com relação à satisfação com a remuneração, diferente do encontrado neste estudo. Uma possível explicação para esta diferença de resultado entre os estudos poderia ser, no caso da amostra coletada pela pesquisa, decorrente das políticas de remuneração variável não terem sido implementadas conjuntamente com uma estrutura adequada de remuneração fixa e variável.

No que diz respeito à expectativa de promoção, os trabalhadores que possuem esta perspectiva para os próximos dois anos reportaram maior satisfação com o emprego. Este resultado vai de encontro com o resultado

identificado por Heywood e Wei (2006), e esta correlação pode ser justificada pelo fato de que a perspectiva de promoção gera no trabalhador o sentimento de reconhecimento e valorização do trabalho, o que tende a afetar sua satisfação com o emprego. Atuando no mesmo sentido de aumentar a satisfação com o emprego e apresentando um coeficiente elevado, encontra-se a variável que mede se o empregado sente-se desafiado com o seu trabalho, o que sugere forte relação entre variáveis relacionadas ao comportamento humano e a relação com a satisfação no emprego.

Uma variável que também apresenta efeito significativo na estimação da satisfação com o emprego é satisfação com a estabilidade no emprego, com sinal positivo e significância ao nível de 1%. Esta variável também influencia positivamente a satisfação com a remuneração em geral, o que demonstra que estabilidade gera utilidade para os trabalhadores. Outra variável significativa e que influencia a satisfação com o emprego é a satisfação com a remuneração fixa.

No que tange à análise da estimação da satisfação com os colegas de trabalho, somente duas variáveis foram significativas, sendo uma delas o desafio encontrado no trabalho, o que pode sugerir que esta variável influencia o relacionamento entre os trabalhadores em seu ambiente de trabalho.

Quanto à satisfação com o supervisor, as variáveis tamanho da empresa, se o trabalhador sente-se desafiado com o trabalho e tempo de experiência profissional do próprio trabalhador demonstraram serem significativas.

Visto que as variáveis que analisam a perspectiva de promoção e o desafio em relação ao trabalho desenvolvido apresentam forte influência na satisfação com o emprego e são significativas, o que demonstra suas relevâncias na estimação, é apresentado na Tabela 10 uma análise mais profunda dos efeitos destas variáveis sobre as probabilidades preditas da satisfação com o emprego. Para isto, tomam-se todas as outras variáveis da estimação pelos seus valores médios exceto perspectiva de promoção e desafio e estimam-se as probabilidades de satisfação com o emprego alterando o valor destas variáveis. Para esta análise, foi utilizado o modelo restrito.

Tabela 10: Probabilidades Preditas da Satisfação Com Emprego

	promo = (0) desafio = (0)	promo = (1) desafio = (0)	promo = (0) desafio = (1)	promo = (1) desafio = (1)
1 - Plenamente insatisfeitc	0,3096	0,1120	0,1205	0,0371
2 - Muito Insatisfeito	0,4985	0,4302	0,4421	0,2285
3 - Pouco Insatisfeito	0,1080	0,2123	0,2068	0,2185
4 - Mais ou menos satisfeei	0,0559	0,1529	0,1446	0,2652
5 - Pouco Satisfeito	0,0235	0,0772	0,0717	0,2016
6 - Muito Satisfeito	0,0043	0,0152	0,0140	0,0481
7 - Plenamente Satisfeito	0,0001	0,0003	0,0003	0,0010

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor. Tabulação própria.

Através dos resultados apresentados na Tabela 10, observa-se que à medida que as variáveis de perspectiva de promoção e desafio estão presentes, as probabilidades do indivíduo estar mais satisfeito com o emprego aumentam. Por exemplo, a probabilidade de estar muito satisfeito quando nenhuma destas variáveis encontra-se presente é de apenas 0,43%, mas passa para 4,81% quando as mesmas estão no modelo. Já a probabilidade de plenamente insatisfeito sai de 30,96% e cai para 3,71% quando analisado o mesmo cenário.

Uma vez analisado os efeitos das variáveis sobre a satisfação com o emprego e com a remuneração em geral, seria plausível imaginar que o fato da existência de mecanismos de remuneração por si só não garantem um aumento na satisfação dos empregados.

Uma variável que pode ter influenciado o resultado no sentido de aumentar o peso das variáveis de perspectiva de promoção e desafio é o fato de que a idade média e tempo de experiência da amostra que respondeu à pesquisa ser relativamente baixa, conforme Tabela 2, o que poderia induzir a concluir que os jovens em início de carreira tendem a valorizar num primeiro momento mais a perspectiva de crescimento na empresa e a satisfação profissional.

V - Conclusão

Embora a literatura defenda que a aplicação de políticas de remuneração por performance e distribuição de resultados gerem aumentos da satisfação com o emprego e com a remuneração (Heywood e Wei, 2006; Green e Heywood, 2008; Pouliakas e Theodossiou, 2009), existem outras variáveis que afetam esta relação ou até mesmo condicionam a efetividade da aplicação destas políticas de remuneração.

Nos resultados apresentados neste trabalho, a variável relacionada à remuneração por performance apresentou sinal negativo para os modelos estimados para a satisfação com o emprego e também para a satisfação com a remuneração geral, embora a variável não tenha sido estatisticamente significativa, assim como a variável distribuição de resultados não demonstrou significância nas estimações. Combinado estes resultados com a evidência de que a satisfação com a remuneração fixa e variável apresentaram sinal positivo e foram significativas para a estimação da satisfação com o emprego, seria possível inferir que a aplicação de mecanismos de remuneração variável por si só não garantem a satisfação do trabalhador, sendo necessário que os montantes pagos gerem utilidade para os trabalhadores. Seria indevido assumir que aplicar políticas de remuneração variável sem se preocupar com os detalhes de sua aplicação seriam suficientes para atingir os objetivos de aumentar a satisfação dos trabalhadores com o emprego e com a remuneração.

Como sugestão para trabalhos futuros, é aconselhado que se aumente a amostra com intuito de obter resultados com um menor viés de seleção e de maneira que os mesmos sejam mais robustos em termos de análise de resultados.

Referência Bibliográfica

Baker, G. P., Jensen, M. C. and Murphy (1988). Compensation and Incentives: Practice VS. Theory. *The Journal of Finance*. Vol. XLIII, No.8, July 1988.

Bauer, T. K. (2004). High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe. IZA Discussion Paper No. 1265. IZA, Bonn.

Bewley, T. A Depressed Labor Market as Explained by Participants, *American Economic Review, Papers and Proceedings*, LXXXV (1995), 250-254.

Boachie-Mensah F, Dogbe O. D. , (2011). Performance-Based pay as a motivational tool for achieving organisational performance: an exploratory case study. *Intl. J. Bus. Manage.* 6(12):270-285. DOI:10.5539/ijbm.v6n12p270

Bolle, F . and Otto, P. E. (2010). A Price Is a Signal: on Intrinsic Motivation, Crowding-out, and Crowding-in. *KYKLOS*, Vol. 63 – February 2010 – No. 1, 9 -22.

Booth, A. L., & Frank, J. (1999). Earnings, Productivity and Performance-Related Pay. *Journal of Labour Economics*, 17 (3): 447-463. <http://dx.doi.org/10.1086/209927>

Brown, M. and Heywood, J. S., editors (2002a). *Paying for Performance: An International Comparison*. M. E. Sharpe.

Brown, S. E Sessions, J. G. (2003) Attitudes, expectations e sharing. *Labour*, 17, 543 – 569.

Clark, A. E. e Oswald, A. J.(1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*.

Clark, A. E., Oswald, A. e Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Drago, R. and Garvey, G. (1998). Incentives for helping on the job: Theory and evidence. *Journal of Labor Economics*, 16, 1 – 25.

Frey, B. S. and Benz, M. (2002). Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy. Institute for Empirical Research in Economics Working Paper No. 135. University of Zurich, Zurich.

Frey, B. S. And Jegen, R. Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Survey* Vol. 15, No 5. 589-611.

Gibbons, R. (1987). Piece-rate incentive schemes. *Journal of Labor Economics*, 413 – 429.

Gneezy, U. and A. Rustichini (2000). Pay enough or don't pay at all, *Quarterly Journal of Economics*. Aug: 791, 791–810.

Gneezy, U. and A. Rustichini (2000a). Pay enough or don't pay at all, *Quarterly Journal of Economics*. Aug: 791, 791–810.

Gneezy, U. and A. Rustichini (2000b). A Fine is a Price, *Journal of Legal Studies*. Vol. 29, No. 1, January 2000.

Goddard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 776 – 805.

Green, C. and Heywood, J. S. (2008). Performance Pay, Sorting and the Dimensions of Job Satisfaction. *Econômica*, 1, 710-728.

Green, C. and Heywood, J.(2007) Does Performance Pay Increase Job Satisfaction? The London School of Economics and Political Science, *Economica* (2008) 75, 710-728

Gujarati, D. N. (2003). *Basic Econometrics*, 4th Edition, McGraw-Hill Publishing.

Heywood, J. S. and Wei, X.(2006) Performance Pay and Job Satisfaction. *Journal of Industrial Relations*.

Ilmakunnas, P. and Böckerman, P. The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. June 2010. HECER. Discussion Paper No. 297

Kennedy, P. W. (1995). Performance pay, productivity and morale. *Economic Record*, 71, 240 – 247.

Kruse, D. L. (1993). *Profit Sharing: Does it Make a Difference?* Kalamazoo Michigan: W. E. Upjohn Insitute for Employment Research.

Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90, 1346-61.

McCausland, W., Pouliakas, K. And Theodossiou, I. (2005). Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 26, 636-659.

Pouliakas, K. (2010). Pay Enough, Don't Pay Too Much or Don't Pay at All? The Impacto f Bonus Intensity on Job Satisfaction. *KYKLOS*, Vol. 63 – November 2010 – No. 4, 597 – 626

Pouliakas, K. and Theodossiou, I.(2009) Confronting Objections to Performance Pay: The Impact of Individual and Gain-Sharing Incentives on Job Satisfaction. *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 56, No 5. November 2009.

Sliwka, D. E Grund, C. (2006). Performance Pay and Risk Aversion. ISA Discussion Paper No. 2012 (March).

Zelenski, John M., Steven A. Murphy, and David A. Jenkins. 2008. "The Happy-Productive Worker Thesis Revisited". *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, No. 4.

ANEXO I – Descrição das Variáveis

Variável	Descrição
Satisfação com emprego	Satisfação geral com o emprego
Satisfação remuneração fixa	Satisfação com a remuneração fixa
Satisfação remuneração variável	Satisfação com a remuneração variável
Especialização	Especialização
Mestrado	Mestrado
Doutorado	Doutorado
MBA no Brasil	MBA dentro do Brasil
MBA no exterior	MBA fora do Brasil
Tempo na empresa	Tempo de empresa
Tempo no cargo	Tempo no cargo
Tempo de experiência	Tempo de experiência
Carga horária de trabalho	Garga horária de trabalho
Setor (privado/público)	Setor da empresa
Remuneração Variável	Recebe remuneração variável
Distribuição de Lucros	Distribuição de Lucros (Profit Sharing)
Remuneração por performance	Remuneração por performance individual (Individual Performance Pay), o qual acumulou as resposta para "Prêmio atrelado diretamente à sua performance" e "Bônus definido individualmente"
% de remuneração variável	Percentual de remuneração variável
% remuneração atrelado a metas individuais	Percentual de remuneração variável com metas individuais
Satisfação com horas trabalhadas	Satisfação com horas trabalhadas
Satisfação com estabilidade	Satisfação com estabilidade no emprego
Satisfação com o trabalho em si	Satisfação com o trabalho
Satisfação com a avaliação	Satisfação com a avaliação do supervisor
Remuneração motiva equipa	Remuneração motiva a equipe
Desafio	Sente-se desafiado no trabalho
Satisfação do relacionamento com supervisor	Relacionamento com supervisor
Satisfação do relacionamento com colegas	Relacionamento com colegas
Sindicato	Atuação do sindicato
Satisfação relativa da remuneração	Satisfação com o salário quando comparado com amigos, colegas e profissionais de referência

ANEXO II – Tabela com Perguntas e Respostas do Questionário

Tabela com Perguntas e Respostas do Questionário	
1 Perguntas: Qual a sua faixa etária?	Resposta: 18 - 25 anos; 26 - 35 anos; 36 - 45 anos; 46 - 55 anos; 56 ou mais
2 Perguntas: Qual é o seu estado civil?	Resposta: Casado(a); Solteiro(a); Mora junto com companheiro(a); Separado/Divorciado(a); Viúvo(a); Outro
3 Perguntas: Qual é o seu gênero(sexo)?	Resposta: Masculino; Feminino
4 Perguntas: Qual é o seu nível de escolaridade?	Resposta: Ensino Fundamental; Ensino Médio; Graduação; Especialização; MBA Brasil; MBA Exterior; Mestrado; Doutorado
5 Perguntas: Há quantos anos você trabalha na sua atual empresa?	Resposta: 1 -5 anos; 6 - 10 anos; 11 - 15 anos; 16 - 20 anos; 21 anos ou mais
6 Perguntas: Há quanto tempo você está no seu atual emprego?	Resposta: 1 ano; 2 - 5 anos; 6 -10 anos; 11 anos ou mais
7 Perguntas: Quantos anos você tem de experiência profissional?	Resposta: 1 -5 anos; 6 - 10 anos; 11 - 15 anos; 16 - 20 anos; 21 anos ou mais
8 Perguntas: Qual é a sua carga horária efetiva de trabalho diário?	Resposta: menos de 8 horas; de 9 - 10 horas; 11 - 12 horas; 13 ou mais
9 Perguntas: Qual o setor em que sua empresa atua?	Resposta: Privado; Público; Outro
10 Perguntas: Qual o tamanho da empresa que você trabalha? Caso a sua empresa atue em mais de um país, declare somente o que se refere ao Brasil.	Resposta: 1 - 25; 26 - 99; 100 - 499; 500 - 999; 1000+
11 Perguntas: Em que área sua empresa atua?	Resposta: Administração pública, Agrícola; Alojamento e Alimentação; Atividades imobiliárias; Banco de investimentos; Captação, tratamento e distribuição de água; Comércio e reparação; Construção; Educação, saúde e serviços sociais; Eletricidade, gás e água quente; Extração de petróleo, gás natural e serviços relacionados; Indústria de transformação; Mercado/Intermediação financeira; Mercado Financeiro; outros serviços coletivos, sociais e pessoais; Transporte, armazenagem e comunicação;
12 Perguntas: Em que área você atua na empresa que trabalha?	Resposta: Administração; Comercial; Controladoria; Financeiro; Informática/Tecnologia; Jurídico; Logística; Marketing; Novos Negócios; Operações / Produção; Planejamento; P&D - Pesquisa e Desenvolvimento; Publicidade e Propaganda; Qualidade; Relações com Investidores; RH - Recursos Humanos;
13 Perguntas: Qual cargo abaixo se encaixa melhor na sua ocupação atual?	Resposta: Analista; Assistente; Auxiliar; Consultor; Coordenador; Diretor; Estagiário, Gerente; Presidente; Superintendente; Supervisor; Técnico; Trainee; Outro (especifique)
14 Perguntas: Qual é a sua faixa de remuneração mensal, incluso impostos, mas sem levar em consideração a remuneração variável (prêmio, bônus, comissões)?	Resposta: R\$ 1.000 - R\$ 5.000; R\$ 5.000 - R\$ 10.000; R\$ 10.000 - R\$ 15.000; R\$ 15.000 - R\$ 20.000; R\$ 20.000 - R\$ 25.000; R\$ 25.000 - R\$ 30.000; R\$ 30.000 - R\$ 35.000; R\$ 35.000 ou mais
15 Perguntas: Você recebe algum tipo de remuneração variável?	Resposta: Sim; Não; Outro (especifique)
16 Perguntas: Qual tipo de remuneração variável você recebe? (Você pode marcar mais de uma opção e ainda detalhar melhor em outros)	Resposta: Bônus definido individualmente, mas com metas globais; Distribuição de resultados igualitária entre empregados; Prêmio atrelado diretamente à sua performance, ou até mesmo comissão (PRP - Prêmio Relacionado a Performance); Outro (especifique)
17 Perguntas: Aproximadamente, qual é o percentual de remuneração variável anual sobre salário anual total que mais se encaixa na sua situação atual?	Resposta: 0%; 25%; 50%; 75%; Outro (especifique)
18 Perguntas: Aproximadamente, qual é o percentual do seu prêmio que está atrelado a metas individuais?	Resposta: 0%; 25%; 50%; 75%; Outro (especifique)
19 Perguntas: Aproximadamente, qual é o percentual do seu prêmio que está atrelado a metas objetivas?	Resposta: 0%; 25%; 50%; 75%; Outro (especifique)
20 Perguntas: Qual é o seu nível de satisfação geral com seu emprego?	Resposta: 1-Plenamente insatisfeito; 2- Muito insatisfeito; 3-Pouco insatisfeito; 4-Mais ou menos satisfeito; 5-Pouco satisfeito; 6-Muito satisfeito; 7-Plenamente satisfeito

Tabela com Perguntas e Respostas do Questionário	
21	Perguntas: Qual é o seu nível de satisfação em relação à sua remuneração fixa? 1-Plenamente insatisfeito; 2- Muito insatisfeito; 3-Pouco insatisfeito; 4-Mais ou menos satisfeito; 5-Pouco Resposta: satisfeito; 6-Muito satisfeito; 7-Plenamente satisfeito
22	Perguntas: Qual é o seu nível de satisfação em relação à sua remuneração variável? 1-Plenamente insatisfeito; 2- Muito insatisfeito; 3-Pouco insatisfeito; 4-Mais ou menos satisfeito; 5-Pouco Resposta: satisfeito; 6-Muito satisfeito; 7-Plenamente satisfeito
23	Perguntas: Qual é o seu nível de satisfação em relação à sua remuneração geral? 1-Plenamente insatisfeito; 2- Muito insatisfeito; 3-Pouco insatisfeito; 4-Mais ou menos satisfeito; 5-Pouco Resposta: satisfeito; 6-Muito satisfeito; 7-Plenamente satisfeito
24	Perguntas: Qual é o seu nível de satisfação em relação à quantidade de horas que você trabalha por dia? 1-Plenamente insatisfeito; 2- Muito insatisfeito; 3-Pouco insatisfeito; 4-Mais ou menos satisfeito; 5-Pouco Resposta: satisfeito; 6-Muito satisfeito; 7-Plenamente satisfeito
25	Perguntas: Qual é o seu nível de satisfação em relação à estabilidade que você tem no seu emprego? 1-Plenamente insatisfeito; 2- Muito insatisfeito; 3-Pouco insatisfeito; 4-Mais ou menos satisfeito; 5-Pouco Resposta: satisfeito; 6-Muito satisfeito; 7-Plenamente satisfeito
26	Perguntas: Qual é o seu nível de satisfação em relação à ao trabalho em si? 1-Plenamente insatisfeito; 2- Muito insatisfeito; 3-Pouco insatisfeito; 4-Mais ou menos satisfeito; 5-Pouco Resposta: satisfeito; 6-Muito satisfeito; 7-Plenamente satisfeito
27	Perguntas: Você está satisfeito com a avaliação que é realizada para definir sua remuneração variável? 1-Plenamente insatisfeito; 2- Muito insatisfeito; 3-Pouco insatisfeito; 4-Mais ou menos satisfeito; 5-Pouco Resposta: satisfeito; 6-Muito satisfeito; 7-Plenamente satisfeito
28	Perguntas: A atual forma de remuneração variável do seu departamento/empresa motiva a equipe? 1-Plenamente insatisfeito; 2- Muito insatisfeito; 3-Pouco insatisfeito; 4-Mais ou menos satisfeito; 5-Pouco Resposta: satisfeito; 6-Muito satisfeito; 7-Plenamente satisfeito
29	Perguntas: Você tem perspectiva de ser promovido nos próximos 2 anos? Resposta: Sim; Não.
30	Perguntas: Você se sente desafiado com o trabalho que realiza? 1- Nem um pouco desafiado; 2 - Muito pouco desafiado; 3-Mais ou menos desafiado; 4- Muito desafiado; Resposta: 5 - Plenamente desafiado
31	Perguntas: Como é o seu relacionamento com seu superior imediato? 1-Péssimo, 2 - Muito ruim; 3-Um pouco ruim; 4 - Mais ou menos bom; 5- Um pouco bom; 6 - Muito bom; 7 - Resposta: Excelente
32	Perguntas: Como é o relacionamento com seus colegas de trabalho? 1-Péssimo, 2 - Muito ruim; 3-Um pouco ruim; 4 - Mais ou menos bom; 5- Um pouco bom; 6 - Muito bom; 7 - Resposta: Excelente
33	Perguntas: O sindicato que atua na empresa na qual trabalha tem atuação relevante? (Ex.: Sindicato ativo, que briga pelos interesses dos funcionários? Ou é passivo, sem muita expressão/participação?) 1-Extremamente inativo; 2-Muito inativo; 3- Um pouco inativo; 4- Mais ou menos ativo; 5- Um pouco ativo; Resposta: 6 - Muito ativo; 7 - Extremamente ativo
34	Perguntas: Comparando sua remuneração com a remuneração de amigos, colegas e outros profissionais que você toma como referência, você diria que está: 1-Plenamente insatisfeito; 2-Muito insatisfeito; 3-Pouco insatisfeito; 4 - Mais ou menos satisfeito; 5 - Resposta: Pouco satisfeito; 6 - Muito satisfeito; 7 - Plenamente satisfeito
35	Perguntas: Você gostaria de receber este trabalho quando concluído? Em caso de resposta afirmativa, por favor, adicione o endereço de e-mail. Resposta: Não; Sim (especifique)