



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Sistema de remuneração e satisfação das necessidades básicas dos funcionários administrativos de uma instituição de ensino superior.

CASO: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro -
PUC Rio

Luana Pereira Fonseca

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2017.



Sistema de remuneração e satisfação das necessidades básicas dos funcionários administrativos de uma instituição de ensino superior.

CASO: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro -
PUC Rio

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador (a): Paulo Cesar Teixeira

Rio de Janeiro, novembro de 2017.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus e aos meus Orixás pela benção concedida de mais uma etapa de vida vencida. Dedico o trabalho aos meus pais, Lúcia de Fatima e Élcio Fonseca, a minha irmã, Eliana Fonseca, meu esposo Carlos H. S. Martins, e a toda minha família. A minha Iyalorisá Marcia Valéria e família de asé que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio e pelo trabalho construído junto durante todo o curso. À minha família, por sua capacidade de acreditar em mim e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação foi que deram, em alguns momentos, a esperança para seguir. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada. Carlos, meu esposo, pessoa com quem amo partilhar a vida. Obrigado pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

À comunidade da família de axé *Ile Ase Opo Osun* pois foi nesse meio que aprendi o valor da minha fé e, foi onde aprendi a refletir e duvidar e nunca encarar a realidade como pronta. Aqui aprendi a ver a vida de um jeito diferente.

Ao Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, e às pessoas com quem convivi ao longo desses anos. A experiência de uma produção compartilhada na comunhão com amigos nesses espaços foram a melhor experiência da minha formação acadêmica. Ao meu orientador Paulo Cesar Teixeira por toda paciência, compreensão e ensinamentos durante o período de Orientação.

Resumo

Pereira Fonseca, Luana. Sistema de Remuneração e satisfação das necessidades básicas dos funcionários administrativos de uma instituição de ensino superior. Rio de Janeiro, 2017. Trinta páginas p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo pretende identificar, se o Sistema de Remuneração praticada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio, gera satisfação das necessidades básicas dos funcionários administrativos do Departamento de Comunicação sob a ótica dos colaboradores. Descrever o sistema de Remuneração praticado na PUC –Rio. O presente estudo ocorre no Departamento de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio. Realizado na cidade do Rio de Janeiro e abrange o período de 2016 e 2017. O presente estudo é relevante por, de forma original, estudar a prática do sistema de remuneração vigente no ambiente organizacional de uma instituição de ensino superior e seu impacto na satisfação dos funcionários administrativos.

Palavras-chave

Funcionários, Remuneração e Satisfação

Abstract

Pereira Fonseca, Remuneration System and satisfaction of the basic needs of the administrative employees of a higher education institution. Rio de Janeiro, 2017. Thirty pages p. Course Completion Work - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro

The present study identifies whether the Compensation System practiced by the Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro - PUC Rio, generates satisfaction of the basic needs of the administrative staff of the Department of Communication from the perspective of the collaborators. Describe the remuneration system practiced at PUC-Rio. This study is carried out in the city of Rio de Janeiro and covers the period of 2016 and 2017. The present study is relevant because, in an original way, to study the practice of the remuneration system in place in the organizational environment of a higher education institution and its impact on the satisfaction of administrative staff.

Key-words

Employees, Compensation and Satisfaction

Sumário

1 . O tema e o problema de estudo	8
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	8
1.2. Objetivo do estudo	9
1.3. Objetivos intermediários do estudo	9
1.4. Delimitação e foco do estudo	9
1.5. Relevância do Estudo	9
2 . Revisão de literatura	10
2.1. Administração de Recursos Humanos	10
2.2. Remuneração	12
2.3 Cargos e Salários	13
2.4 Benefícios	13
2.5 Satisfação no ambiente organizacional	16
2.6 Teoria da Motivação de Maslow - Teoria das Necessidades Humanas	18
3 .Tipo de pesquisa	21
3.1. Fonte de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	21
3.2. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	21
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para estudo	22
3.4. Delimitações do Estudo	23
4 . Descrição e análise dos Resultados	24
4.1. A empresa	24
4.2. Descrição e análise dos Resultados	26
4.2.1. Análise do gráfico 1 Dados etários	26
4.2.2. Dados de Gênero	27
4.2.3. Tempo de trabalho na PUC -Rio	28
4.2.4. Conhecimento sobre plano de Remuneração	28
4.2.5. Grau geral de satisfação dos funcionários	29

4.2.6. Grau parcial de satisfação dos funcionários	30
4.2.7. Intensidade das necessidades – Frequência máxima	31
4.2.8. Intensidade das necessidades – Frequência Mínima.	32
4.2.9. Necessidades de Maslow – Primárias e secundárias	33
5 . Conclusões e recomendações para novos estudos	35
6 . Referências Bibliográficas	37
7 Anexos	39
Anexo 1 Formulário com questionários e repostas individuais	39
Anexo 2 Formulário Inventário de motivação	41
Anexo 3 Gráficos de repostas individuais	Erro! Indicador não definido.

Lista de figuras

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	
Figura 2: Organograma Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.....	

1. O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

Atualmente nas empresas, a remuneração tem como objetivo recompensar o trabalho prestado por seus colaboradores, que representa parte significativa nos resultados empresariais alcançados do planejamento estratégico. A remuneração é composta por salário base acordada em acordos sindicais, ou seja, salário direto e dos planos de benefícios disponibilizados pelas organizações ou decorrentes de Convenções Coletivas de trabalho, que representam a remuneração indireta.

As pessoas possuem emprego com a finalidade principal de ter uma vida confortável. A insatisfação com a remuneração leva a busca por empresas que ofereçam mais benefícios e uma renda maior, de acordo com suas funções. Pizolotto (2000) demonstra que, por esse motivo, atualmente as empresas estão adotando padrões de relações de trabalhos diferenciados e os funcionários passam a ser remunerados pela sua eficiência. Dessa forma, salários e benefícios indiretos são importantes fatores a serem estudados nas organizações como estratégia de satisfação das necessidades primárias dos funcionários no ambiente de trabalho, levando ao melhor desempenho nas funções exercidas.

As áreas de gestão nas empresas atualmente já reconhecem a importância da satisfação das necessidades primárias dos funcionários nas organizações, analisando que vai muito além do que simplesmente evitar a rotatividade de pessoal e estar de acordo com as leis trabalhistas. A retenção dos bons profissionais requer que estes estejam satisfeitos com o ambiente organizacional e com os benefícios reconhecidos por eles como sendo atratividade dessa empresa em relação às demais. Sendo assim, a empresa não pode desconsiderar, na sua estratégia de retenção de talentos, os benefícios pois a retenção desses profissionais está intimamente ligada ao aumento da lucratividade que as empresas poderão conseguir com esse procedimento.

É neste cenário que se insere a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio, uma instituição de ensino superior católica, que não possui fins lucrativos, fundada em 1941 por D. Sebastião Leme e pelo PE. Leonel Franca, S.J., e reconhecida oficialmente pelo Decreto 8.681, de 15/01/1946.

Atualmente a PUC-Rio tem um quadro de aproximadamente 1793 funcionários administrativos que são administrados por um plano de cargos, salários e benefícios

com o intuito de suprir as necessidades básicas de trabalho. Diante do exposto cabe indagar: A remuneração praticada por uma instituição de ensino superior satisfaz as necessidades básicas dos funcionários administrativos?

1.2.Objetivo do estudo

Identificar se o Sistema de Remuneração praticada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio, gera satisfação das necessidades básicas dos funcionários sob a ótica dos colaboradores do Departamento de Comunicação sob a ótica dos colaboradores.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Estudar os fundamentos teóricos da remuneração e das necessidades humanas. Descrever o sistema de Remuneração praticado na PUC –Rio. Avaliar se este sistema contribui para a satisfação das necessidades básicas dos funcionários administrativos da instituição objeto de estudo.

1.4. Delimitação e foco do estudo

O presente estudo ocorre no Departamento de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC Rio, realizado na cidade do Rio de Janeiro e abrange o período de 2016 e 2017.

1.5.Relevância do Estudo

O presente estudo é relevante por, de forma original, estudar a prática do sistema de remuneração vigente no ambiente organizacional de uma instituição de ensino superior e seu impacto na satisfação dos funcionários administrativos. Em decorrência pode servir de base para a realização de outros estudos tanto na instituição objeto de estudo como nas outras instituições congêneres que considerarem a Remuneração como fator estratégico para a motivação dos funcionários.

2. Revisão de literatura

2.1.Administração de Recursos Humanos

2.1.1 Conceito de administração de recursos humanos

Para Chiavenato (2005), administração de Recursos Humanos “... É o conjunto de políticas e práticas necessária para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com “as pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho...”.

Para Robbins (2002), a administração de recursos humanos é a parte da organização que trata da dimensão pessoa. É um setor que fica responsável pelo planejamento estratégico dos recursos humanos e recrutamento e seleção, e, por fim, orientação e treinamento do funcionário, aplicação das teorias de motivação e garantia da manutenção das pessoas nas organizações.

Lacombe (2005) define como administração de recursos humanos os atos de formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa afim de transformar as pessoas numa equipe, com os objetivos definidos, para isso, o autor afirma, que cada membro deve conhecer o seu papel, devendo cooperar com os demais. Lacombe destaca a importância de além de destacar a política de Recursos Humanos a ser adotada, ser necessário deixar claro o posicionamento da organização em relação ao tratamento dados as pessoas que nela trabalham.

2.1.2 Principais Funções

Conforme Chiavenato (2005), os órgãos de Recursos Humanos eram estruturados no sistema de departamentalização funcional que predominava nas empresas. Essa estrutura privilegia a estrutura funcional de cada órgão sem pensar na organização como um todo, causando problemas de cooperação e sinergia dentro da organização. Com essa função, para o autor, torna-se difícil obter colaboração dos diversos departamentos e cada órgão funciona como uma entidade organizacional independentemente, uma rígida divisão de tarefas.

Basicamente a função do órgão de Recursos Humanos no sistema descrito anteriormente acontece com processos rotineiros de cargos e salários. Dentre os

processos estão o de recrutamento e seleção, desenhar cargos e salários, treinamento e comunicação, ditar regras disciplina e fatores de higiene e segurança no trabalho e monitorar pessoas com bancos de dados e sistemas de informação.

Atualmente a visão e a função da área de recursos humanos estão mudando e passa a ser mais estratégica com foco nos resultados, não são mais focadas nos meios, mas sim nos fins, nos resultados. Deixam de ser simplesmente o departamento responsável por apenas pagar os funcionários e controlá-los. Agora usam técnicas voltadas para visão do todo da organização, trazendo uma interligação das atividades organizacionais.

Para Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas deve agregar pessoas, definir as funções das pessoas de acordo com suas habilidades e conhecimentos, deve recompensar pessoas por sua colaboração com a organização e não pelo cargo exercido. As pessoas passam por processos de desenvolvimento e não treinamento simplesmente visando desenvolver habilidades e não somente enquadrar pessoas aos cargos. Cabe à Gestão de pessoas desenvolver programas para reter talentos através de programas de mudanças e de comunicação, monitorar as pessoas de forma a avaliar sua produtividade e colaboração com a organização como um todo.

Para Pontes (2002), as principais funções são preencher cargos, treinamento e desenvolvimentos das pessoas, motivação e manutenção das pessoas nas organizações.

Para Lacombe (2005), as principais funções são: distribuir trabalho, planejar e controlar os resultados; motivar e avaliar os subordinados e lhes dar *feedback* sobre seu desempenho; controlar os processos de demissão, admissão e promoção; orientar e educar novos empregados; por fim afirma ser sobretudo zelar pela segurança no trabalho de todos os empregados.

2.1.4 Tendências da Gestão de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é uma área sensível da organização, depende de vários aspectos como cultura, estrutura e características do contexto, o negócio, a tecnologia utilizada, os processos internos entre outros aspectos da organização.

Atualmente, segundo Chiavenato (1999), as organizações estão ampliando a visão estratégica. Os processos produtivos passaram a ser realizados com parceiros que contribuem com recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos e habilidades para dinamizar os processos da organização, os clientes contribuem adquirindo os bens e serviços ofertados pela organização, as alianças estratégicas contribuem para solidificação e expansão dos negócios. Geralmente parceiros mais

importantes costumam ter mais privilégios que os demais, como exemplo os acionistas, que até pouco tempo eram os principais, porém, segundo o autor, essa assimetria está sendo substituída por uma visão mais sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio. Para o autor, o parceiro mais “íntimo” da organização é o empregado pois é quem está dentro dela e quem “dá vida” à mesma.

Na visão de Chiavenato (1999) os empregados podem ser vistos de duas maneiras. Uma delas é como Recurso Humano e nesse caso, a função da gestão de pessoas se dá com o planejamento, organização, direção e controle das atividades exercidas pelos recursos humanos e são considerados passivos dentro da organização. A outra forma de gerir pessoas dentro da organização, seria com a visão de funcionários como parceiros da organização. Nesse caso os empregados são fornecedores de conhecimento e habilidades, ou seja, são considerados o capital intelectual da organização. O autor considera que as organizações bem-sucedidas atualmente se deram conta disso e passaram a tratar seus funcionários como parceiros não mais como simples empregados.

2.2. Remuneração

2.2.1 Conceito de Remuneração

Chiavenato (1999) conceitua remuneração como uma recompensa aos funcionários. Para o autor os funcionários investem com trabalho, dedicação e esforço pessoal através de seus conhecimentos e habilidades e deve receber, em troca, uma retribuição adequada.

As organizações, na visão de Chiavenato (1999), estão interessadas em investir em recompensas desde que recebam contribuições que alcance os objetivos organizacionais. Com isso o autor chega ao que chama de remuneração total que possui componentes na sua estrutura.

2.2.2 Componentes da Remuneração

Chiavenato (1999) separa a Remuneração Total em três vertentes: a primeira a remuneração básica, constituída pelo salário físico recebido mensalmente ou por hora, dependendo do acordado com a organização. No mercado, a remuneração básica é o salário, ou seja, o dinheiro recebido pelo trabalhador em troca da sua venda de sua força de trabalho; A segunda vertente da remuneração para o autor são os incentivos salariais como os programas feitos para recompensar os funcionários com bom desempenho. Os incentivos podem ser concedidos de diversas formas, através de bônus, participação nos resultados dependendo do desempenho alcançado. A terceira

vertente abordada como forma de remuneração por Chiavenato (1999) diz referir-se aos benefícios, na maioria das vezes denominados como remuneração indireta.

Se faz necessário lembrar que há também o salário mínimo, que é a menor remuneração permitida por lei para trabalhadores de um país ou ramo de atividade econômica. A fixação de valor significa uma intervenção estatal no mercado de trabalho ou convenções coletivas entre empregados e empregador.

2.3 Cargos e Salários

Pontes (2002), declara que para existir um ambiente organizacional motivador com pessoas integradas e produtivas, são necessários planos de recursos humanos adequados a organização. Para Pontes (2002) o plano básico é o de cargos e salários, porque sem ele os demais planos dificilmente funcionarão adequadamente. Seguido do plano de cargos e salários vem o plano de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento estratégico de recursos humanos.

Pontes (2002) cita a importância de haver um equilíbrio interno e externo na administração de cargos e salários. Internamente deve se manter uma hierarquia, sendo muito importante devido, aos nomeados pelo autor como colaboradores, que julgam a equidade de suas remunerações. O equilíbrio externo é interpretado pelo autor como a adequação salarial da organização comparada ao mercado de trabalho.

2.4 Benefícios

Os benefícios podem, assim como a remuneração, através de acordos, a se tornarem obrigações da organização perante seus funcionários no ato da remuneração, porém Lacombe (2005) defende que "...enquanto são mantidas na organização, as pessoas precisam ser agradadas e os benefícios são úteis para isso..." Desse modo, se faz necessário que a empresa divulgue e acorde sobre quais benefícios estão sendo oferecidos, idealmente identificando as vantagens de cada um desses benefícios. O autor destaca outro ponto importante, avaliar até que ponto os benefícios estão sendo atrativos para a maioria dos empregados, caso contrário o investimento estará sendo feito em vão.

2.4.1 Benefícios sociais

Para Chiavenato (1999), os benefícios estão dentro da remuneração, não são apenas para recompensar o funcionário por seu serviço prestado, mas também para

tornar a vida mais agradável. Uma das maneiras de facilitar a vida e oferecer os benefícios que, não sendo oferecidos pela organização, podem ser comprados no mercado com o salário recebido. O autor define benéficos como sendo formas indiretas de compensação total. O salário pago em relação ao cargo representa apenas uma parcela do pacote de recompensas que as organizações oferecem ao seu pessoal. Considerável parte da remuneração se dá por pagamento de benefícios sociais. Benefícios constituem pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos funcionários. Incluem saúde e segurança, férias, pensões, planos de saúde, descontos da companhia entre outros.

“... Benefícios sociais são facilitadores, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados no sentido de poupar-lhe esforços e preocupações...” (Chiavenato, 1999, pág. 271)

Chiavenato (1999) nomeia como regalia e vantagem concedida pela organização os benefícios pagos aos seus funcionários. Normalmente são constituídos por um pacote que é parte integrante da remuneração do pessoal. São inclusos uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização como exemplo os planos de saúde, seguro de vida, vale alimentação, vale transporte, férias remuneradas entre outros. O autor conclui que os benefícios sociais nada mais são que meios de livrar os funcionários de transtornos com transporte ou procura por restaurantes.

Benefícios são denominados por Chiavenato (1999) como uma compensação financeira indireta através de recompensas e serviços proporcionados pela organização. Além dos salários o autor inclui os planos de aposentadoria e bônus baseados no desempenho. Esses benefícios são utilizados segundo o autor como estratégia de retenção e atração dos funcionários da organização.

2.4.2 Tipologias de Benefícios

Chiavenato (1999) nomeia como benefícios espontâneos os que são concedidos pelas empresas e não são exigidos por lei. Dentre eles se enquadram as gratificações, empréstimos, complementação de aposentadoria entre outros que, normalmente, são concedidos por acordos coletivos das organizações ou por estratégia organizacional.

Os benefícios podem ser monetários ou não: os monetários são concedidos em dinheiro geralmente através de folhas de pagamento e geram encargos sociais. Os não monetários são aqueles oferecidos em forma de serviços, vantagens ou

facilidades para os usuários. O autor exemplifica com as assistências médicas, horários flexíveis, disposição de refeitório entre outros.

Segundo Chiavenato (1999) são encontrados também os benefícios chamados de recreativos, que são relacionadas às condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, ou seja, de higiene mental. Em alguns casos são benefícios estendidos à família do funcionário. Algumas atividades recreativas envolvem também como festas e conagraçamentos, para fortalecer o elo social da equipe.

O autor relata, também, os benefícios supletivos que incluem serviços e benefícios que tem como objetivo proporcionar facilidades e conveniências para melhorar também a qualidade de vida do funcionário. São listados como exemplo restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo convênios com supermercados, agência bancária no local de trabalho entre outros.

Chiavenato (1999) cita como relevante considerar o pagamento de tempo não trabalhado. Esse benefício consiste no pagamento de dias não trabalhados com emenda de feriados, afastamento por motivos médicos entre outros.

2.4.3 Objetivos dos Planos de Benefícios

Para Chiavenato (1999) cada organização define seu plano de benefícios para atender as necessidades dos funcionários. Geralmente é composto por um pacote de benefícios adequado ao perfil de funcionários da organização e das atividades exercidas por eles.

Tratam-se de objetivos individuais, nos quais procuram se atender as necessidades das pessoas proporcionando condições que as façam se desligar de preocupações cotidianas para se concentrar mais nas atividades relacionadas ao trabalho. Nesse sentido deve haver um leque diferenciado visto que as necessidades pessoais de cada um são diferentes. O autor destaca o fato do plano de benefícios ter de constituir um esquema integrado capaz de satisfazer fatores denominados como higiênicos e motivacionais.

Nos objetivos econômicos, os benefícios são aplicados para retenção e atração de mão de obra. Esses benefícios visam reduzir fadiga física e psicológica das pessoas, apoiar o recrutamento e atrair candidatos, reduzir rotatividade e absenteísmo, melhorar qualidade de vida dos funcionários e minimizar custos das horas trabalhadas.

Socialmente Chiavenato (1999) aponta que os benefícios procuram preencher lacunas da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo. De um modo, geral os planos de benefícios sociais são desenhados e desenvolvidos para ajudar os funcionários em áreas da sua vida.

2.4.4 Benefícios Flexíveis

Chiavenato (1999) destaca as vantagens e desvantagens de uma organização usar benefícios flexíveis como forma de remuneração. Como vantagens os benefícios ajudam a empresa a se adaptar as necessidades de seus funcionários e aumentam o envolvimento dos funcionários melhorando a compreensão dos benefícios. Pode diminuir custos com implementação de benefícios menos custosos. Como desvantagens são as escolhas acontecerem de forma inadequada pelos funcionários e não sentir segurança quanto a emergências previsíveis. Os custos e cargas administrativas aumentam e como os funcionários só escolhem benefícios que utilizam, isso pode aumentar o custo.

2.5 Satisfação no ambiente organizacional

Robbins (2002) define satisfação no ambiente organizacional como sendo a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que a mesma realiza. Para o autor a definição é ampla pois o trabalho de uma pessoa vai muito além das atividades básicas como organizar papéis e atender telefones. O trabalho requer convivência com colegas de trabalho, seguir regras e políticas da organização, alcançar objetivos e ter um desempenho esperado pela organização. Sendo assim, a avaliação feita por um funcionário de uma organização é resultado do somatório de todos esses fatores e o autor questiona como se pode medir esse conceito.

2.5.1 Satisfação e Produtividade

Através de uma pesquisa Robbins (2002) afirma ser um mito o fato de funcionários felizes serem mais produtivos. Para ele o que ocorre é exatamente o contrário ser produtivo traz satisfação ao funcionário. Uma pesquisa feita pelo autor mostra que organizações com funcionários mais satisfeitos tende a ser mais produtiva do que com funcionários menos satisfeitos. O autor acredita que a relação contrária, satisfação- produtividade, não tenha obtido o grau esperado por ser focada no indivíduo e não na organização como um todo e as medidas de produtividade individual não conseguem ter uma abrangência por conta da complexidade do processo de trabalho. Robbins (2002) conclui que um funcionário feliz não pode ser considerado mais produtivo, porém uma organização mais feliz com certeza será mais produtiva.

2.5.2 Satisfação e Absenteísmo

Segundo Robbins (2002) essa relação pode não ser inteiramente verdadeira, exemplificando que um funcionário mesmo muito satisfeito não vai achar ruim tirar um dia de folga para emendar um fim de semana para uma viagem, se essa ausência não lhe custar qualquer penalidade. Para o autor, o que mede o absenteísmo é como a empresa avalia esse tipo de comportamento. Estudos feitos e relatados pelo autor mostram que na verdade tem uma relação negativa a satisfação com o absentismo e que, para combater isso, as regras da organização perante a isso devem ser claras e deve haver punições para faltas não justificadas.

2.5.3 Satisfação e Rotatividade

Segundo Robbins (2002), a rotatividade possui outros fatores, além da satisfação, que a influenciam, como as condições de mercado, expectativa quanto ao plano de carreira e são limitadores importantes da decisão de deixar ou permanecer no emprego. O autor afirma que a satisfação, apesar de estar relacionada com a rotatividade, não é o principal fator para que isso não ocorra em altos níveis, porque as organizações se esforçam para manter funcionários com bom desempenho que, conseqüentemente, são satisfeitos como explicado anteriormente. Com funcionários com desempenho ruim, que, por sua vez, são insatisfeitos, as organizações não se esforçam para mantê-los na organização. O autor afirma que pode haver pequenos esforços sutis para funcionários insatisfeitos deixarem as organizações. Dessa forma pode se esperar que as satisfações com o trabalho tendem a ter funcionários com melhor desempenho que se mantenham nos empregos por receber reconhecimento elogios e recompensas que levam a ter vontade de permanecer no emprego.

2.5.4 Programas de Reconhecimento dos funcionários

Segundo Robbins (2002), os programas de reconhecimento dos funcionários podem tomar diferentes formatos. De acordo com a teoria do reforço, recompensar o comportamento com o reconhecimento, logo após o seu ocorrido, é o mesmo que estimular sua repetição. Para o autor esse reconhecimento pode ocorrer de várias formas, que vão desde um simples cumprimento até um elogio feito em público. Para reforçar a coesão e a motivação de grupos, pode celebrar o sucesso dos grupos.

2.5.5 Expressão de Insatisfação no trabalho

Segundo Robbins (2002), temos o grande problema do oposto da satisfação que seria a insatisfação com o trabalho exercido pelo funcionário. A seguir, o autor descreve como a insatisfação pode ser expressa por um funcionário antes de sua saída da organização.

A insatisfação no trabalho pode ser expressa de diversas maneiras. Por exemplo, em vez de pedir demissão, os funcionários podem reclamar, tornar-se insubordinados, furtar algo da empresa ou fugir de suas responsabilidades de trabalho.

(ROBBINS, 2002 9 ED.)

Robbins (2002) destaca três principais comportamentos dos funcionários para expressar insatisfação diante do emprego. O funcionário pode sair e simplesmente abandonar o emprego em busca de um novo emprego e sua demissão do atual; pode tentar comunicar sua insatisfação com dicas de melhorias e acionar o sindicato para isso; pode ser leal e otimista, aguarda que as condições melhorem, nesse caso até defendem a empresa acreditando que os dirigentes vão fazer a coisa certa; por fim pode ocorrer a negligência, que inclui faltas, atrasos e desempenho cai e erram constantemente.

2.6 Teoria da Motivação de Maslow - Teoria das Necessidades Humanas

Pontes (2002) afirma que uma das questões mais polêmicas referentes ao salário é se funciona como motivador para os funcionários. Considerando as teorias motivacionais modernas o autor destaca a hierarquia das Necessidades Humanas, de Maslow, fatores motivadores e Higiênicos. Para Maslow, *apud* Pontes (2002), as necessidades humanas podem ser divididas em cinco fases e a partir do momento que se satisfaz uma necessidade a escala seguinte passa a ser um fator motivador. Na metade inferior estão as necessidades fisiológicas e de segurança, que são denominadas pelo autor como necessidades primárias. A metade superior da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, representantes da busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de auto realização. Essas são denominadas como necessidades secundárias.

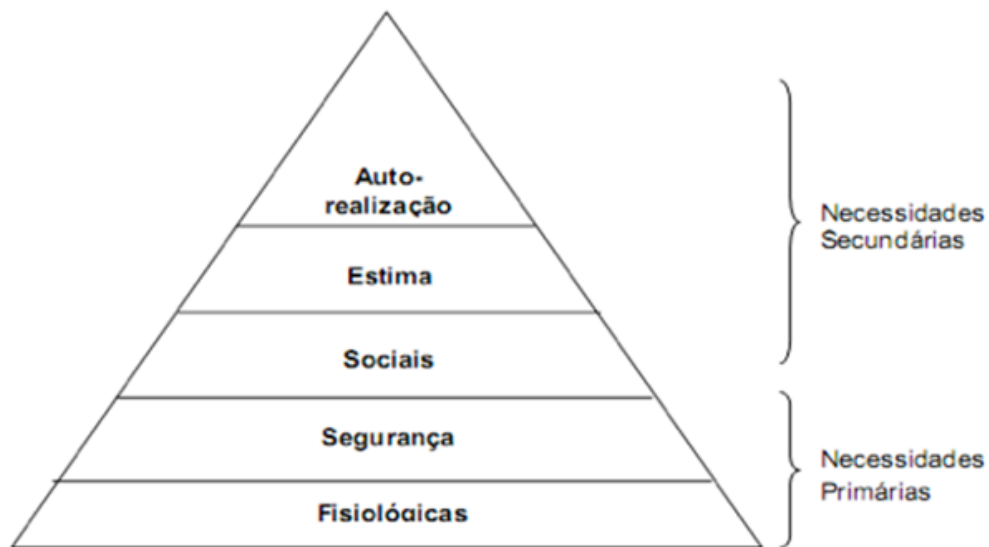


Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Chiavenato (2000)

Robbins (2002) denomina cada um dos níveis de necessidade da seguinte forma: 1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais; 2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; 3. Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo; 4. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção; 5. Auto realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Robbins (2002) justifica a divisão da pirâmide em dois níveis devido à diferença na natureza dos fatores de satisfação. Para o autor, as necessidades de nível baixo são satisfeitas com fatores considerados por ele como extrínsecos e são incluídos entre remuneração, local de trabalho adequado e segurança. Dessa forma, os altos salários satisfazem as necessidades básicas atendidas, já as necessidades de alto nível são satisfeitas por fatores intrínsecos. O autor refere-se às necessidades de auto realização, que visam atender toda a potencialidade do ser humano, sem perder sua individualidade.

Para Herzberg, *apud* Pontes (2002), poderemos compreender a ligação do salário com a satisfação das necessidades humanas e ele divide os fatores higiênicos e motivadores: os higiênicos são todos os benefícios oferecidos pela empresa como: ambiente de trabalho, relacionamento com superiores, benefício social e o próprio salário. Para o autor, esses fatores podem gerar na verdade a insatisfação quando não atingem as expectativas do funcionário.

Para Maslow, apud Pontes (1990), o salário é associado à satisfação das necessidades básicas independentes à empresa, como exemplo a moradia, alimentação entre outros. Segundo o autor, a satisfação das necessidades de segurança, relacionada à estabilidade da empresa no mercado; é o que proporciona aos empregados garantia de emprego e salários em dia. Para a satisfação social e de auto estima, Pontes (1990) aponta que o salário pode contribuir para aceitação social do indivíduo, podendo aumentar a autoestima por ser considerado como demonstração do valor na concessão de aumentos por méritos. O autor destaca que para alcançar uma nova etapa, ou seja, das necessidades acima, a etapa anterior deve estar satisfeita.

Pontes (2002) conclui que somente a troca de trabalho por salário não é um fator motivador, é apenas a recompensa justa pelo trabalho, ou seja, o empregado busca garantia de sua sobrevivência. Diante disso, o autor diz que o salário deve fazer parte da função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento.

3. Tipo de pesquisa

De acordo com a classificação de Vergara (2007), a metodologia de pesquisa deve ser baseada em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e explicativa. Descritiva, pois visa entender e descrever como o sistema de remuneração da Pontifícia universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio influencia na satisfação das necessidades dos funcionários administrativos do Departamento de Comunicação. Contudo, a pesquisa também é explicativa, pois tem como objetivo esclarecer quais necessidades, dentro da teoria de Maslow, são supridas com o plano de remuneração praticado pela Universidade.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica de um estudo de caso. Estudo de caso, pois foram enviados eletronicamente questionários estruturados para levantar dados sobre a percepção dos funcionários administrativos do Departamento de Comunicação para saber a satisfação gerada pelo sistema de remuneração. Além disso, a investigação também tem um caráter bibliográfico, pois foi realizado um estudo com base em material publicado em livros, artigos, entre outros meios, para auxiliar no desenvolvimento do problema, dos objetivos, da revisão literária e da metodologia.

3.1. Fonte de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

O universo da pesquisa realizada no estudo é composto por 25 funcionários do departamento de Comunicação. Entre os funcionários estão contínuos, auxiliares administrativos, de nível operacional, secretárias, analistas administrativos, de nível tático e coordenadores administrativo e diretores, de nível estratégico.

De acordo com a classificação de Vergara (2007), o processo de amostragem utilizado foi não probabilístico, por acessibilidade. Os questionários foram enviados por *e-mail* para 25 funcionários e 23 responderam.

3.2. Tratamento e análise dos dados secundários coletados para o estudo

Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros e artigos. Dessa forma, esses dados se classificam como qualitativos, pois foram

extraídos da observação ativa da autora em elementos relevantes aos objetivos estabelecidos para compreensão geral de como o sistema de remuneração praticado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio gera satisfação aos funcionários administrativos, assim como a análise de quais necessidades são satisfeitas, usando a teoria da pirâmide de necessidades de Maslow.

3.3.Tratamento e análise dos dados primários coletados para estudo

A pesquisa de dados primários foi dividida em duas partes. Sendo a primeira para obter dados demográficos do Departamento de Comunicação da PUC-Rio, sobre a amostra e criado pela autora. Na segunda parte foi utilizado um inventário composto por 20 afirmativas, com uma métrica de concordância de 7 itens, variando do grau +3, sendo este concordo plenamente, até o grau -3, sendo este discordo plenamente, conforme anexo 2.

O inventário foi baseado no modelo reproduzido da “ Coleção de Exercícios Estruturados para treinamento e educação - Volume2”, onde o grau de busca das necessidades A se dá pela soma dos valores obtidos pelas afirmativas 1,4, 16 e 20; o grau de busca das necessidades B se dá pela soma dos valores obtidos pelas afirmativas 2,3,9 e 19; o grau de busca das necessidades C se dá pela soma dos valores obtidos pelas afirmativas 5,7,12,15; o grau de busca das necessidades D se dá pela soma dos valores obtidos pelas afirmativas 6,8,14 e 17; por fim o grau de busca das necessidades E se dá pela soma dos valores obtidos pelas afirmativas 10,11,13 e 18, afirmativas conforme o anexo 2. Para obter o resultado, foram somados de acordo com instruções do modelo utilizado, foi construído um gráfico para cada participante da amostra conforme anexo 3, para assim analisar a frequência e frequência relativa de modo a classificar qual o percentual referente e a busca por cada uma das necessidades. Para análise da frequência mínima, foram usados os gráficos individuais conforme anexo 3, para verificação de menor frequência de busca de satisfação da necessidade.

Os dados foram tabulados através do programa *Survio*, que possui ferramentas para computar os resultados em gráficos para facilitar o entendimento geral das respostas. Posteriormente os dados foram transferidos para Excel para configurações e montagem de gráficos de informações demográficas e análise de satisfação dos funcionários, possibilitando a leitura dos resultados de maneira que facilite essas conclusões.

3.4.Delimitações do Estudo

Umas das delimitações da pesquisa é o fato de ser realizada com um número restrito de funcionários administrativos, ligados a um departamento da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio

Outra limitação é relativa aos dados secundários obtidos em livros e artigos. Por se tratar de uma pesquisa secundária, uma das limitações encontradas é a confiabilidade dos dados, já que estão sobre a ótica da percepção dos autores e especialistas.

4 . Descrição e análise dos Resultados

4.1.A empresa

A Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC-Rio foi fundada em 1941 por D. Sebastião Leme e pelo PE. Leonel Franca, S.J., e reconhecida oficialmente pelo Decreto 8.681, de 15/01/1946. Por Decreto da Congregação dos Seminários, de 20/01/1947, a Universidade recebeu o título de pontifícia. A Universidade apresenta como missão: “valorizar o potencial humano, priorizando o desenvolvimento profissional e pessoal com a geração de processos e soluções que propiciem a satisfação e o comprometimento com os valores e objetivos da PUC-Rio”. A instituição é sem fins lucrativos, onde todo valor apurado deve ser investido na própria. Possui uns campos de livre acesso a comunidade aberto 24 horas por dia 7 dias por semana.

Conforme o organograma da instituição, figura 2, no topo estão os conselhos de Desenvolvimento, de Ensino e Pesquisa seguido do Conselho Universitário. O Grão Chanceler ocupa o topo da hierarquia e atualmente esse cargo é exercido por Dom Orani João Tempesta, OCist., Arcebispo Metropolitano de São Sebastião do Rio de Janeiro. Abaixo encontram-se os Conselhos de Desenvolvimento, de Ensino e Pesquisa seguidos do Conselho Universitário. Seguindo o organograma, abaixo dos conselhos a PUC-Rio está o cargo de Reitor Universitário ocupado atualmente pelo Prof. Pe. Josafá Carlos de Siqueira, S.J, seguido do cargo de Vice-Reitor atualmente ocupado por Pe. Francisco Ivern Simó, S.J. Devido ser uma instituição de ensino superior católica, esses cargos podem ser ocupados somente por padres. Logo abaixo estão as vice-reitorias, seguido dos Centros de Estudos, Decanatos, Congregações e por fim os Departamentos.

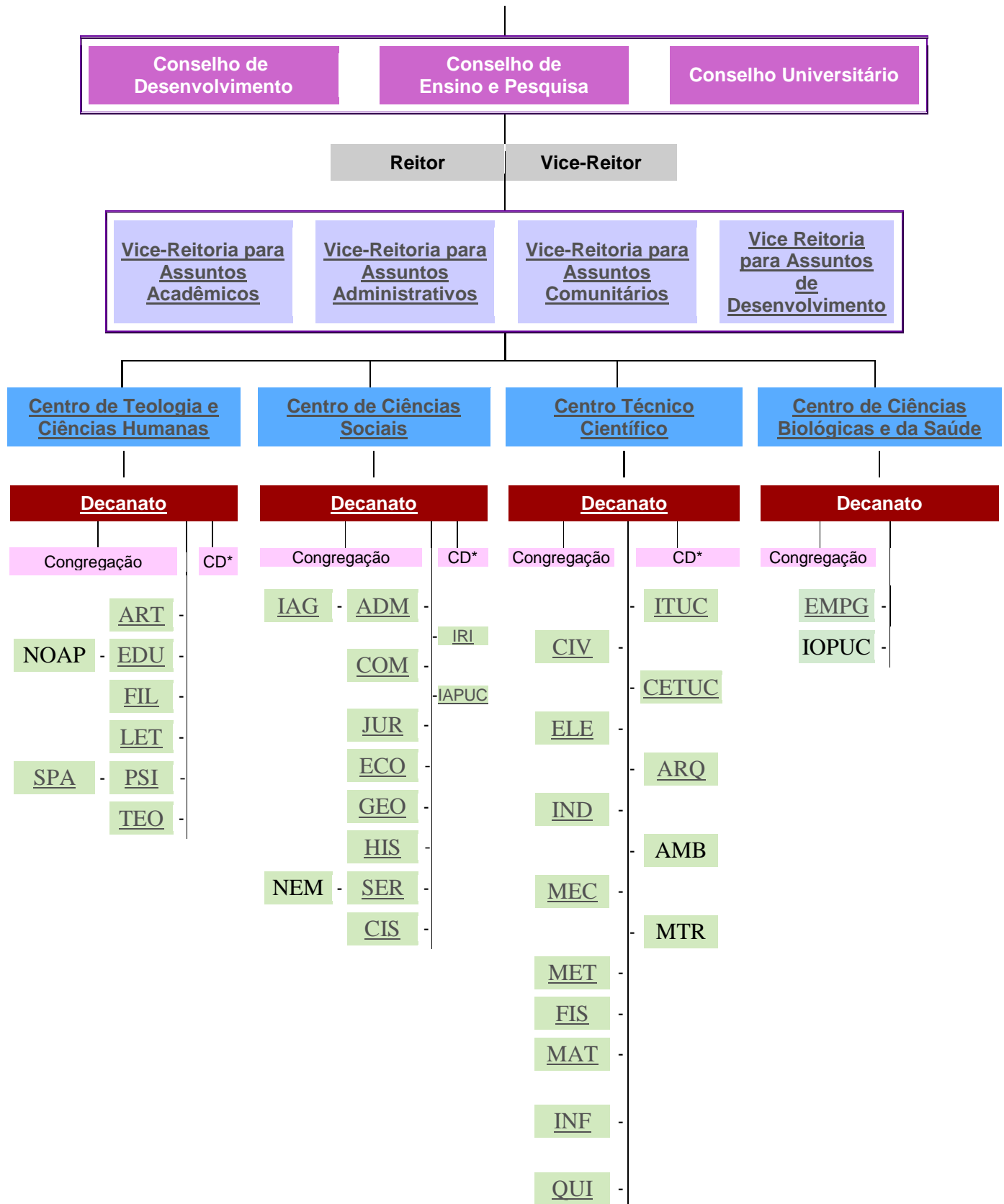


Figura 2: Organograma Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Fonte: Site PUC Rio 2017

Segundo a Gerência de Recursos Humanos da instituição, atualmente a universidade possui 2.387, funcionários sendo 815 administrativos, 653 técnicos administrativos e 1354 acadêmicos. Para a remuneração, a instituição divide os funcionários administrativos no plano de cargos e salários, composto por classes salariais em ordem alfabética da letra A a letra H, sendo a classe de letra A e B composta por funcionários de nível operacional, C D e E de nível tático, E F G e H de nível Estratégico.

Para cada classe é instituída uma faixa salarial, composta por um salário mínimo e um salário máximo, compreendido por uma amplitude de faixa na ordem de 50%. A amplitude de faixa salarial varia em função da avaliação de desempenho e o tempo de casa de cada um dos funcionários administrativos. Assim pode-se ter funcionários que ocupam o mesmo cargo e classe salarial com valores de pacote de remuneração diferentes.

A PUC-Rio adota um Manual de Políticas, Práticas e Procedimentos de Recursos Humanos com procedimentos adotados por todos os departamentos da mesma forma, no que se refere à administração de salários e benefícios oferecidos pela Instituição. Atualmente, de acordo com o referido Manual, além do salário base, a remuneração é composta pelos seguintes benefícios: vale transporte, cartão alimentação, plano de saúde, refeição no local, sendo este o restaurante “Bandeirão”, auxílio creche para mulheres com filhos com 7 anos incompletos, entre outros. Os benefícios não são ofertados de forma igualitária, e pode haver desconto em folha, dependendo da faixa salarial na qual se enquadra o funcionário.

4.2.Descrição e análise dos Resultados

4.2.1.Dados etários

Conforme ilustrado no gráfico 1, na amostra não há pessoas com mais de 71 anos, idades entre 61 e 70 anos representam 14 % dos respondentes, idades entre 51 e 60 anos representam 14% dos participantes; idades entre 41 e 50 anos representam 14% dos respondentes; idades entre 18 e 30 anos representam 24% dos respondentes; 34% dos respondentes da pesquisa, a maioria, possui idade entre 31 a 40 anos. (gráfico 1)

Dados etários Departamento de Comunicação PUC Rio

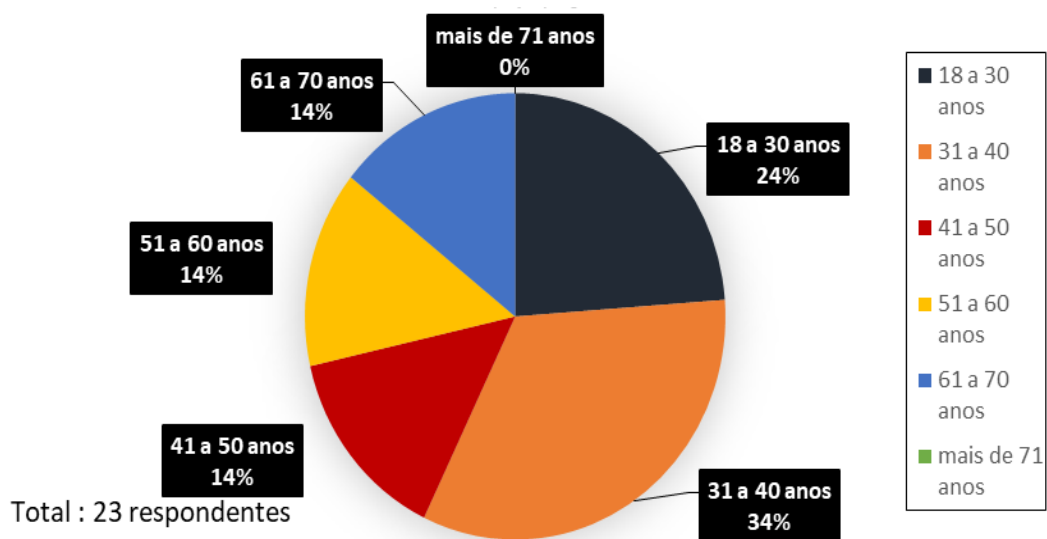


Gráfico 1: Dados etários Departamento de Comunicação PUC Rio

Fonte: Autora (2017)

4.2.2.Dados de Gênero

Conforme ilustrado no gráfico 2, 73% dos respondentes da pesquisa, sendo a maioria, se identificam como sendo do sexo feminino e 27%, a minoria, se identificam como sendo do sexo masculino.

Dados de gênero Departamento de Comunicação PUC Rio

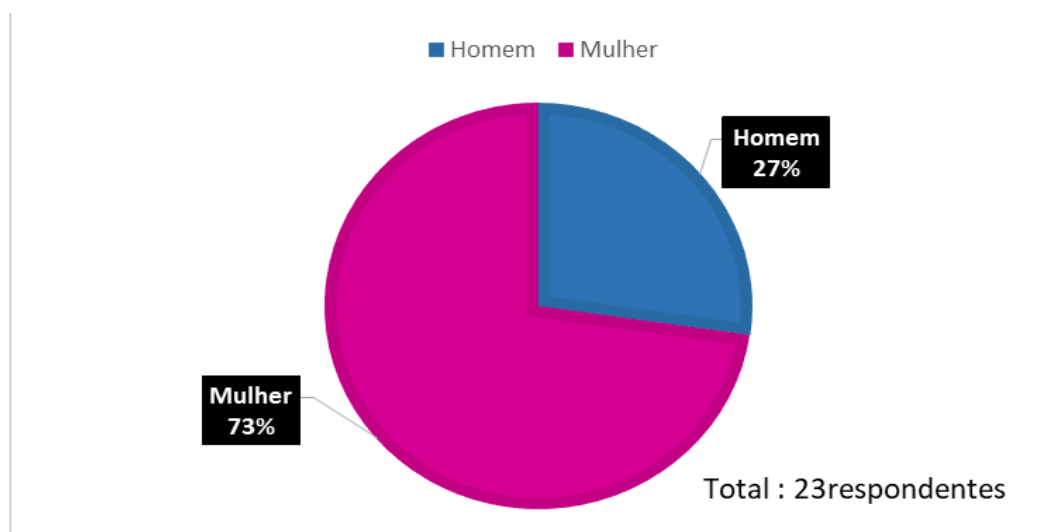


Gráfico 2: Dados de gênero departamento de comunicação PUC Rio

Fonte: Autora (2017).

4.2.3. Tempo de trabalho na PUC -Rio

Conforme ilustrado no gráfico 3, 46% dos respondentes da pesquisa, a maioria, trabalham na Universidade entre 1 e 10 anos. Na amostra não há respondentes com mais de 30 anos de casa, 27% dos respondentes possui entre 21 e 30 anos de casa; 27% da amostra possuem entre 11 e 20 anos de casa.

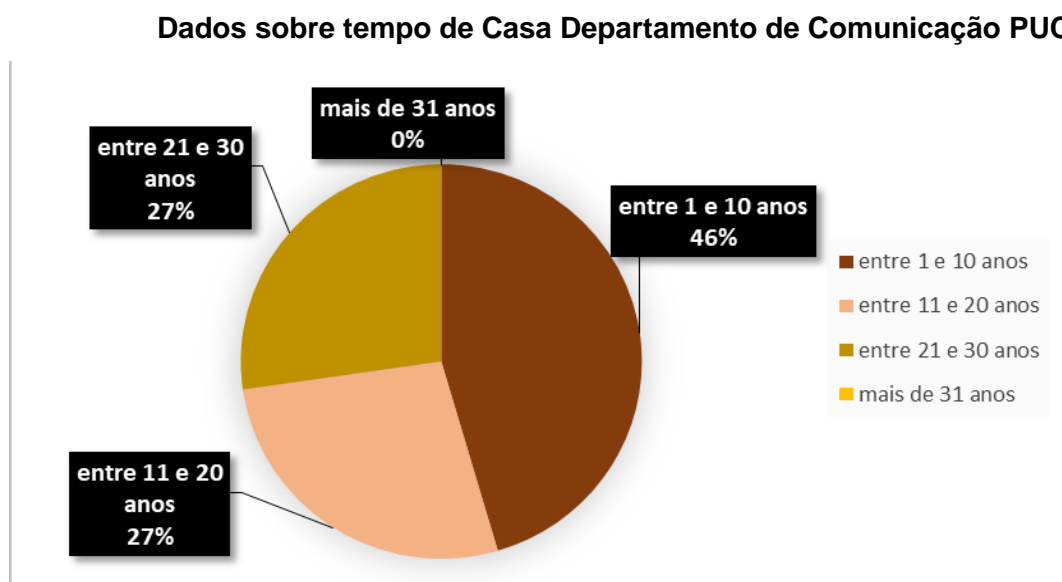


Gráfico 3: Dados sobre tempo de Casa Departamento de Comunicação PUC Rio

Fonte: Autora (2017)

4.2.4. Conhecimento sobre plano de Remuneração

Conforme ilustrado no gráfico 4, 57% dos respondentes da pesquisa, a maioria, afirmam ter recebido esclarecimento sobre o Plano de Remuneração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro; 43% dos representantes da pesquisa afirmam não ter recebido esclarecimento sobre o plano de Remuneração da instituição. Lacombe (2005) define como função da política de Recursos Humanos a ser adotada, deixar claro o posicionamento da organização em relação ao tratamento dado às pessoas que nela trabalham: sendo assim esclarecer todos seus direitos e deveres perante a instituição.

Chiavenato (1999) conceitua remuneração como uma recompensa aos funcionários. Para o autor os funcionários investem com trabalho, dedicação e esforço pessoal através de seus conhecimentos e habilidades e deve receber em troca uma retribuição adequada. Dessa forma, o esclarecimento sobre o Plano de Remuneração deixa claro entre a organização e os funcionários qual o papel de cada um, o que se

espera de dedicação e esforço para a remuneração que será aplicada. Dessa forma pode-se concluir que a remuneração foi considerada esclarecida de forma adequada no ato da contratação, pois a maioria declara ter recebido esclarecimento sobre a troca de investimento de trabalho por uma retribuição, ou seja, sobre o plano de remuneração.

Esclarecimento sobre o plano de remuneração da PUC-Rio

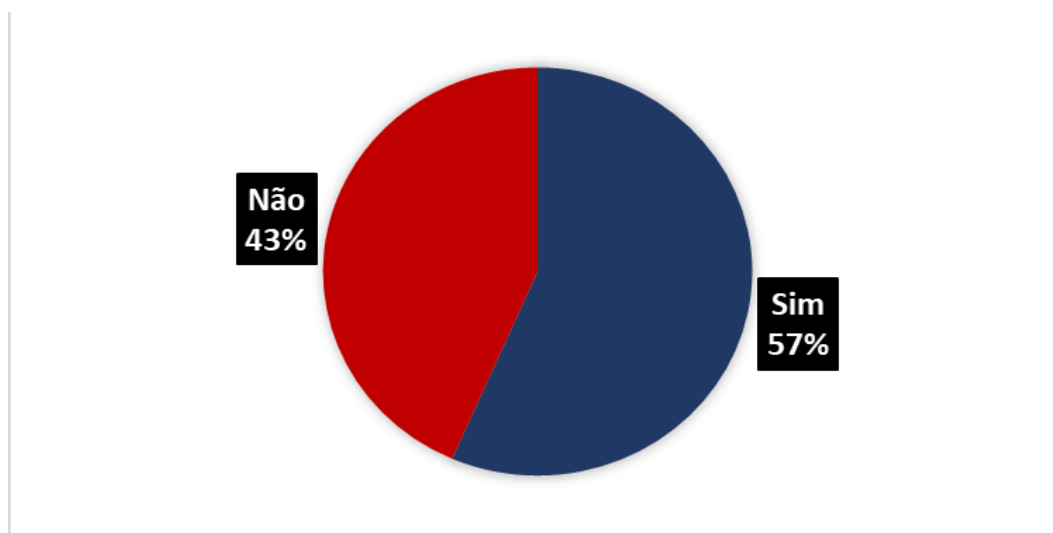


Gráfico 4: Esclarecimento sobre o plano de remuneração da PUC-Rio

Fonte: Autora (2017)

4.2.5. Grau geral de satisfação dos funcionários

Conforme ilustrado no gráfico 5, 13,04% dos respondentes se consideram insatisfeitos com o pacote total de remuneração ofertado pela instituição; 34,78% dos participantes não se consideram nem satisfeitos nem insatisfeitos com o pacote de remuneração ofertado pela organização, 47,83%, a maioria, dos respondentes se consideram satisfeitos com o pacote de remuneração ofertado pela instituição.

Para Pontes (2002), o plano básico é o de cargos e salários, porque sem ele os demais planos dificilmente funcionam adequadamente. Seguido do plano de cargos e salários vem o plano de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento estratégico de recursos humanos. Desse modo pode-se observar que, o plano básico de cargos e salários da PUC-Rio é satisfatório para a maioria e está sendo aplicado adequadamente.

Pontes (2002) cita a importância de haver um equilíbrio interno e externo na administração de cargos e salários. Internamente deve se manter uma hierarquia, fato este muito importante pois, os nomeados pelo autor como colaboradores julgam a equidade de suas remunerações. O equilíbrio externo é interpretado pelo autor como a

adequação salarial da organização comparada ao mercado de trabalho. Como visto na descrição da instituição a Gerência de Recursos Humanos aplica o equilíbrio interno estabelecendo uma hierarquia para que mantenham a satisfação encontrada na amostra, pois, segundo o autor, essa hierarquia faz com que os funcionários enxerguem equidade de suas remunerações.

No entanto, o percentual de indiferença e de insatisfação é alto e, portanto, aconselha-se um novo estudo para com isso aprofundar mais as causas de tal grau.

Grau de satisfação dos funcionários com pacote de Remuneração

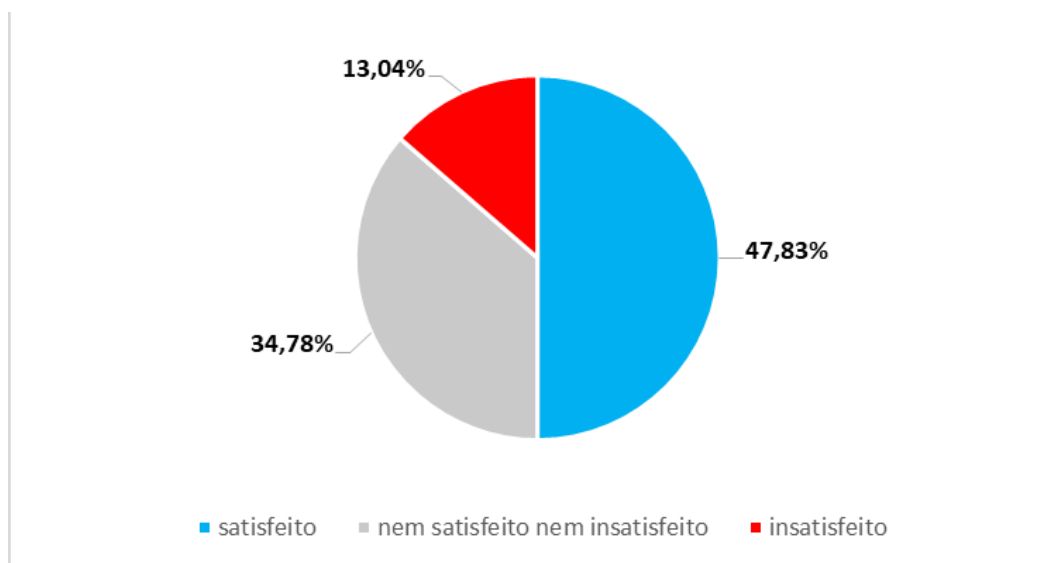


Gráfico 5: Grau de satisfação dos funcionários com pacote de Remuneração

Fonte: Autora (2017)

4.2.6. Grau parcial de satisfação dos funcionários

Conforme ilustrado no gráfico 6, há predomínio de satisfação dos funcionários sobre o plano geral de remuneração da Pontifícia Universidade Católica PUC-Rio. Com relação ao pacote completo de Remuneração, nota-se que a política de férias adotada pela PUC-Rio possui o maior grau de satisfação, seguido do ambiente de trabalho e folgas remuneradas. Percebe-se que a amostra tem percentuais consideráveis de insatisfação com o restaurante bandejão e com o salário base. Os benefícios podem, assim como a remuneração, através de acordos a se tornarem obrigações da organização perante seus funcionários no ato da remuneração. Dessa forma deixam de ser percebidos como vantagem e podem causar insatisfação diante da diferença entre a expectativa criada e a real oferta do mesmo. Segundo Lacombe (2005), "...enquanto são mantidas na organização, as pessoas precisam ser agradadas e os benefícios são úteis para isso...". O autor destaca outro ponto

importante, avaliar até que ponto os benefícios estão sendo atrativos para a maioria dos empregados, caso contrário o investimento estará sendo feito em vão.

Pode-se notar com o gráfico que a instituição consegue aproveitar os benefícios para agradar seus funcionários ao verificar a satisfação da maioria das respostas dadas pelos funcionários. Por outro lado, o salário base foi analisado como insatisfatório para um percentual expressivo dos respondentes. O autor destaca que a verificação da atração dos benefícios é importante para não desperdiçar recursos com benefícios que não tragam vantagem e no gráfico fica clara a grande insatisfação com o restaurante Bandeirão. Chiavenato (1999) aponta ao fato de que salário não gera satisfação, porém pode gerar insatisfação quando não está de acordo com as expectativas do empregado. Com a análise fica claro esse conceito citado acima.

Grau parcial de satisfação dos funcionários com pacote de benefícios

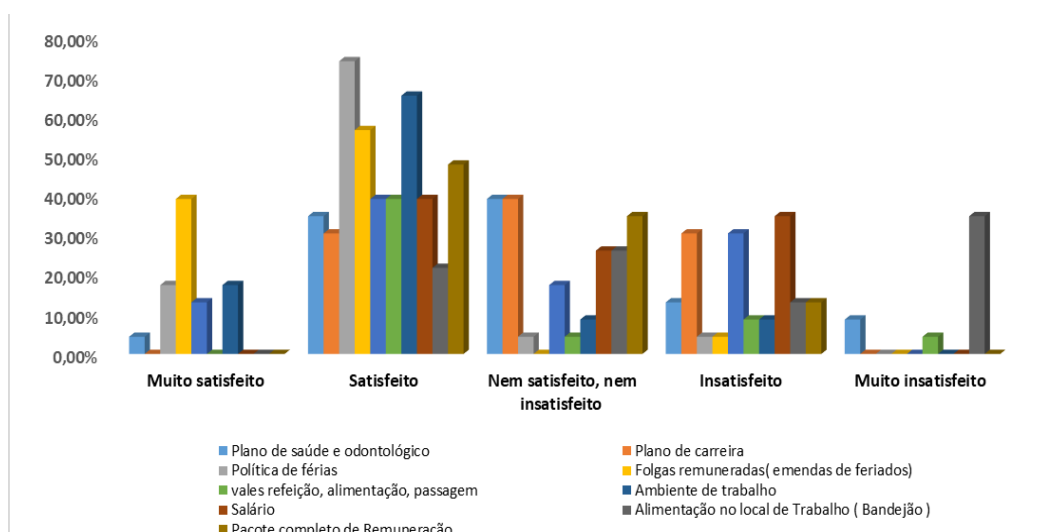


Gráfico 6: Grau parcial de satisfação dos funcionários com pacote de benefícios

Fonte: Autora (2017)

4.2.7. Intensidade das necessidades – Frequência máxima

Conforme ilustrado no gráfico 7, 17% dos respondentes ainda estão à procura de satisfazer as necessidades do grupo A, ou seja, para Robbins (2002) este percentual da amostra ainda busca satisfazer as necessidades Fisiológicas, que, incluem: fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais. Para Maslow, *apud* Pontes (1990), é a satisfação das necessidades básicas independentes, como exemplo a moradia, alimentação entre outros e está relacionada ao pacote da remuneração. O gráfico mostra que 44%, a maioria, dos respondentes está à procura de satisfazer as necessidades de Segurança que para Robbins (2002) inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais, Para Maslow, *apud* Pontes (1990) é a satisfação

das necessidades de segurança, relacionada à estabilidade da empresa no mercado: é o que proporciona aos empregados garantia de emprego e salários em dia. Com relação as necessidades sociais, 11% dos respondentes estão à procura de satisfazer essas necessidades. Segundo Robbins(2002) incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo, Para Herzberg, apud Pontes (2002) aponta que o salário pode contribuir para aceitação social do indivíduo, podendo aumentar a autoestima por ser considerado como demonstração do valor na concessão de aumentos por méritos. 22% dos respondentes procura satisfazer as necessidades de estima. Segundo Robbins (2002) inclui fatores internos de: estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e atenção. 6% dos respondentes, a minoria, já satisfaz todas as necessidades anteriores e está em busca das necessidades de auto realização. Para Robbins (2002) a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Frequência máxima relativa das necessidades

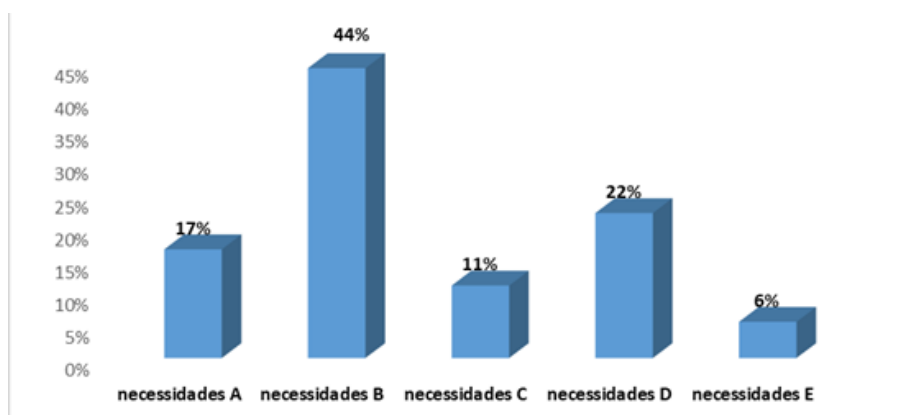


Gráfico 7: Frequência relativa máxima das necessidades

Fonte: Autora (2017)

4.2.8. Intensidade das necessidades – Frequência Mínima.

Conforme ilustrado no gráfico 8, 30% dos respondentes têm o menor grau de busca por satisfação das necessidades do grupo A; 0% dos respondentes tem as necessidades do grupo B com o menor grau de busca por satisfação, 35%, a maioria, dos respondentes têm o menor grau de busca por satisfação das necessidades do grupo B; 9% dos respondentes têm o menor grau de busca por satisfação das necessidades do grupo D; 26% da amostra têm o menor grau de busca por satisfação

das necessidades do grupo E. Com este Gráfico é possível verificar quais das necessidades de Maslow aparecem com menor grau de busca com base nos gráficos individuais do anexo 3. Desse modo, pode-se observar que a busca pelas necessidades do grupo C são as com maior percentual ao verificar o grau de menor busca. Pontes (1990) afirma que para alcançar uma nova etapa, ou seja, a das necessidades acima, a etapa anterior deve estar satisfeita. O Gráfico de frequência máxima, analisado mostra que 44%, a maioria, dos respondentes buscam ainda satisfazer as necessidades do grupo B, justificando ter 35%, a maioria, com menor busca pelas necessidades do grupo acima as do grupo C.

Frequência mínima relativa das necessidades

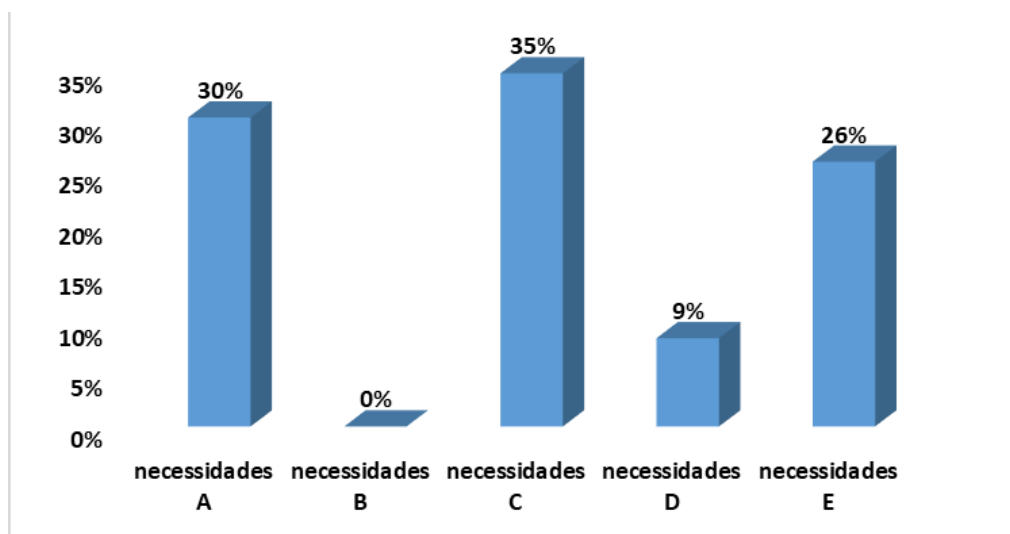


Gráfico 8: Frequência mínima relativa das necessidades

Fonte: Autora (2017)

4.2.9. Necessidades de Maslow – Primárias e secundárias

Conforme ilustrado no gráfico 10, 61% dos respondentes buscam satisfazer as necessidades primárias, Para Maslow, *apud* Pontes (1990), são necessidades da base, sendo as necessidades humanas fisiológicas e de segurança. 39% dos respondentes buscam satisfazer as necessidades do topo da pirâmide, Para Maslow, *apud* Pontes (1990), são as necessidades humanas sociais, de auto estima e de auto realização.

Frequência necessidades primárias e secundárias

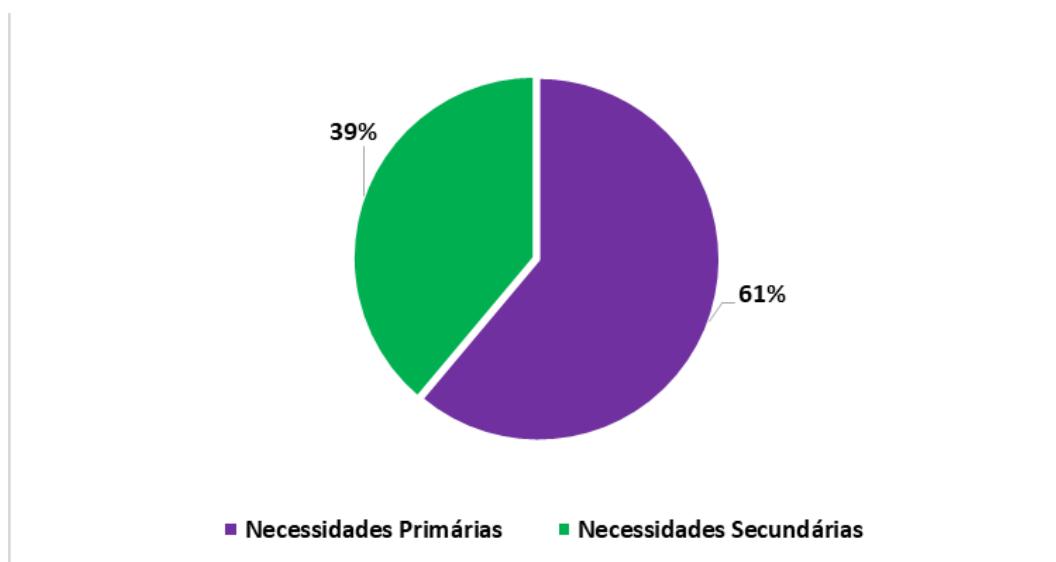


Gráfico 9: Frequência necessidades primárias e secundárias

Fonte: Autora (2017)

5. Conclusões e recomendações para novos estudos

A forma original, de estudar a prática do sistema de remuneração vigente no ambiente organizacional de uma instituição de ensino superior e seu impacto na satisfação dos funcionários administrativos, explica a relevância do estudo. Por isso pode servir de base para a realização de outros estudos tanto na instituição objeto de estudo como nas outras instituições congêneres que considerarem a remuneração como fator estratégico para a motivação dos funcionários.

Como apresentado observa-se em primeiro lugar sobre plano de Remuneração, onde a maioria declara ter recebido esclarecimento sobre o plano praticado pela instituição. No que se refere à satisfação dos funcionários com o pacote de remuneração, a maioria declara estar satisfeita. Ao detalhar os benefícios ofertados pela instituição percebe-se que, apesar de existir uma satisfação com os benefícios, destaca-se o restaurante da universidade com alto grau de insatisfação, o que para Lacombe (2005) é um desperdício de recursos pois obtém-se com esse benefício o contrário do que se espera. Desse modo, vale ressaltar que um estudo com uma amostra maior pode ser de grande valia para a instituição rever seu pacote de benefícios e quais destes realmente são de valia para seus funcionários administrativos.

Em segundo lugar, no que diz respeito às necessidades buscadas pelos funcionários concluiu-se que a maioria busca ainda suprir as necessidades básicas fisiológicas e de segurança. O plano de cargos e salários adotado atualmente para a PUC- Rio, não supre as necessidades secundárias, sociais, de auto estima e de realização pessoal.

Diante do exposto, respondendo à questão formulada no item 1, pode-se concluir que Sistema de Remuneração praticado pela Pontifícia Universidade do Rio de Janeiro PUC - Rio, gera satisfação das necessidades básicas dos funcionários administrativos do Departamento de Comunicação sob a ótica dos seus colaboradores.

Em terceiro lugar, cabe recomendar a elaboração de um plano de capacitação que promova o desenvolvimento de novas habilidades direcionadas para o crescimento profissional. O desenvolvimento é necessário para capacitar e proporcionar ao funcionário a busca pelas necessidades humanas secundárias, ou

seja, sociais, estima e autorização pessoal para os funcionários administrativos da PUC-Rio.

6. Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. . Gestão de pessoas. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2005. xxxiv, 529 p. ISBN 8535214488.

Coleção de Exercícios Estruturados para treinamento e educação - Volume2. Formulário para questões da pesquisa sobre a busca da satisfação das necessidades do funcionário

Benefícios Sociais—sábado. 29 de junho de 2013.Disponível em <<http://carmeninacio-rh.blogspot.com.br/2013/06/beneficios-sociais.html>>. Acessado em 03/10/2017

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005. xvii, 420 p. ISBN 8502051237

Pesquisa de satisfação no ambiente de trabalho no Brasil. ABRH Brasil. Disponível em - <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/noticias/pesquisa-mostra-satisfacao-dos-brasileiros-com-qualidade-de-vida-no-trabalho/>>. Acessado em 26/06/2017

PONTES, B. R. (Benedito Rodrigues). . Administração de cargos e salários /. 4a ed. rev. e ampl. - São Paulo : LTr, 1990. 243p

Recursos humanos conceitos, definições e planejamento. Júlio Cesar S. Santos, 13/10/2010.Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/recursos-humanos-conceitos-definicoes-e-planejamento/48930/>>. Acessado em 23/06/2017

ROBBINS, Stephen P.,. Comportamento organizacional. 9. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, c2002. xvii, 637 p. ISBN 8587918168

Satisfação no trabalho – uma breve revisão. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>>. Acessado em 22/06/2017

Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional. Gestão e sociedade, revista eletrônica. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Acessado em: <<https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/viewFile/1237/859>
[acessado em 26/05/2017](#)>. Acessado em 25/09/2017

7Anexos

Anexo 1 Formulário com questionários e repostas individuais

Prezado Sr. / Sra., obrigado pela sua visita. Completar este breve questionário ajuda a obter os melhores resultados para meu trabalho de conclusão de curso.

Qual sua faixa etária?

18 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

61 a 70 anos

mais de 71 anos

Qual seu sexo?

Homem

Mulher

Quanto tempo trabalha na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC)?

Exigido

Formato de exibição:

Menos de 1 ano

Entre 1 e 10 anos

Entre 11 e 20 anos

Entre 21 e 30 anos

Mais de 31 anos

Quando você foi admitido pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC) , você recebeu uma explicação clara sobre a remuneração ?

Sim

Não

Avalie seu nível de satisfação com os componentes do sistema Remuneração da PUC Rio:

Muito satisfeito satisfeito nem satisfeito nem insatisfeito insatisfeito muito insatisfeito

Plano de saúde e odontológico

Plano de carreira

Política de férias

Folgas remuneradas (emendas de feriados)

Programa de ajuda à educação

Vales refeição, alimentação, passagem

Ambiente de trabalho

Salário

Alimentação no local de Trabalho (Bandejão)

Pacote completo de Remuneração

Fonte : Autora (2017)

Anexo 2 Formulário Inventário de motivação

Para cada uma das afirmativas abaixo, marque a alternativa que melhor corresponde à sua opinião.

Por exemplo CONCORDAR INTEIRAMENTE, clique na bolinha correspondente ao número +3. Opine sobre todas as alternativas.

+3 Concordo inteiramente

+2 Concordo

+1 Concordo parcialmente

0 estou em dúvida

-1 Discordo Parcialmente

-2 Discordo

-3 Discordo totalmente

1. Deveriam ser dadas gratificações em dinheiro aos empregados que executam bem seu trabalho.

2. Seria útil melhores descrições de cargos, para que os empregados possam saber o que exatamente se espera deles.

3. Os empregados precisam ser lembrados de que seus empregos dependem da capacidade da empresa de competir eficazmente no mercado.

4. A chefia deveria dar mais importância às condições físicas de trabalho

5. O chefe deveria empenhar-se a fundo para criar um clima de trabalho amistoso entre seus subordinados.

6. O reconhecimento individual para aqueles cujo desempenho está acima da média, significa muito para os empregados

7. A chefia indiferente pode, com frequência, melindrar os sentimentos dos empregados.

8. Os empregados desejam sentir que suas reais capacidades e habilidades estão sendo utilizadas no trabalho que realizam.

9. Os planos de aposentadoria e benefícios oferecidos pela companhia são fatores importantes para reter os empregados na organização.

10. Pode-se tornar quase todo tipo de trabalho mais estimulante e desafiante.

11. Muitos empregados desejam dar o máximo de si em tudo que fazem.

12. O Departamento deveria mostrar mais interesse pelos empregados, patrocinando eventos sociais fora dos horários de expediente.

13. Poder se orgulhar do seu trabalho é uma grande recompensa.

14. Os empregados gostariam de se julgar "os melhores" no trabalho que realizam.

15. É muito importante a qualidade do relacionamento entre grupos informais de trabalho.

16. Prêmios e incentivos individuais melhoram o desempenho dos empregados.

17. É importante para os empregados serem notados pela alta direção da empresa.

18. Os empregados gostam de programar o seu próprio trabalho e de tomar decisões com o mínimo de supervisão.

19. É importante para os empregados se sentirem seguros em seus empregos.

20. É importante dispor de bons equipamentos para trabalhar.

Fonte: Coleção de Exercícios Estruturados para treinamento e educação - Volume 2