



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ITAMAR ALMEIDA DE ARAÚJO

A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO
DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva.

Salvador

2009

ITAMAR ALMEIDA DE ARAÚJO

**A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO
DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva.

Salvador

2009

Escola de Administração - UFBA

A659 Araújo, Itamar Almeida de
A influência da remuneração no desempenho dos funcionários do
Banco do Brasil / Itamar Almeida de Araújo. - 2009.
128 f.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da Bahia,
Escola de Administração, 2009.

1. Banco do Brasil – Estudo de casos. 2. Recursos humanos.
3. Padrões de desempenho. 4. Sistemas de remunerações salariais.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Silva,
Mônica de Aguiar Mac-Allister da. III. Título.

CDD 302.56

TERMO DE APROVAÇÃO

ITAMAR ALMEIDA DE ARAÚJO

A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, pela seguinte banca examinadora:

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva – orientadora _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Adriano Leal Bruni _____
Doutor em Administração, Universidade de São Paulo - USP
Universidade Federal da Bahia

Cristina Argiles Sanches _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia - UFBA
Centro Universitário Jorge Amado – UNIJORGE/BA

Salvador, 21 de dezembro de 2009

Aos meus pais, pelo amor incondicional e pelos exemplos de dignidade.

A minha esposa, Luiza, a nossas filhas, Itana e Nathalia e minha sogra, Cezina, pela compreensão, carinho, dedicação, paciência e principalmente pelo amor, que me fez seguir sempre em frente.

AGRADECIMENTOS

A Prof^a. Dr^a. Mônica Mac-Allister, pela orientação, atenção, paciência e principalmente, pela compreensão .

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (NPGA/UFBA), pelo apoio de todos os professores e funcionários.

Ao Banco do Brasil, pelo incentivo financeiro.

Ao amigo Maurílio Amorim da Nóbrega, pelo incentivo e pela disponibilidade na realização do tratamento estatístico da pesquisa.

Aos funcionários do Banco do Brasil que responderam os questionários.

Aos colegas de curso com os quais dividi as angústias e alegrias ao longo de dois anos de curso, especialmente àqueles com os quais convivi mais de perto e com os quais dividi boa parte dos trabalhos acadêmicos: Ana Paula Ivo, Luiz Sampaio, Rui, Silveira e Samir.

A minha esposa, Luiza e minhas filhas, Itana e Nathália, pelo amor, carinho, compreensão, parceria e paciência durante todo o curso.

Àqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos, meu carinho e gratidão.

RESUMO

Esta dissertação é resultado de um estudo que tem como objetivo analisar as relações entre os sistemas de remuneração e de avaliação de desempenho do Banco do Brasil do ponto de vista de seus funcionários em Salvador, Bahia, em 2009. No desenvolvimento deste trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas contemplando conceitos de diferentes autores sobre gestão de pessoas, remuneração e desempenho. Ao final, para realização do estudo empírico, foram analisadas os sistemas de remuneração, avaliação de desempenho e suas relações. Para essa análise, foram realizadas observações diretas e pesquisa documental para identificar os modelos de remuneração e de avaliação de desempenho utilizados pelo Banco do Brasil. O trabalho de campo foi realizado com aplicação de questionários que contemplaram uma série de indicadores, adotados para mensurar a percepção dos funcionários a respeito dos temas, e adicionalmente foram utilizadas variáveis sócio-demográficas (idade, escolaridade, sexo, tempo de banco, localização, porte da dependência, grupamento funcional e comissão exercida), com a finalidade de analisar possíveis influências dessas variáveis, na percepção dos respondentes. Após o tratamento estatístico dos dados e análise dos resultados, foi possível perceber com clareza os modelos de remuneração e de avaliação de desempenho utilizados pelo Banco, assim como a percepção dos seus funcionários em relação aos sistemas de remuneração e de avaliação de desempenho, ficando explicitada a insatisfação dos mesmos com relação a diversas questões, principalmente quanto à utilidade do sistema de avaliação e ao modelo de remuneração.

ABSTRACT

This dissertation is the result of a study that aimed at analyzing the relationships between remuneration systems and performance evaluation of the Banco do Brasil, from the view of its workers in Salvador, Bahia in 2009. In this work literature searches were performed looking at concepts of different authors on people management, pay and performance. At the end, to perform the empirical study, the relationships between remuneration systems and performance evaluation were analyzed. For this analysis, direct observations and documentary research were carried out to identify models of remuneration and performance evaluation used by the Banco do Brasil. The field work was conducted with questionnaires that covered a number of indicators adopted to measure the employees perceptions about the issues, plus were used socio-demographic variables (age, education, sex, employment time, location, department size, functional group and post occupied), in order to analyze possible influences of these variables on the perception of the respondents. After statistical data processing and analysis of the results it was possible to see clearly the model of remuneration and performance evaluation used by the Bank as well as the perception of its workers about the remuneration systems and performance evaluation, being explained the dissatisfaction of the group with various issues, especially regarding the usefulness of the evaluation system and remuneration model.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Síntese da evolução da administração de recursos humanos no Brasil – século XX	23
QUADRO 2	Desafios para área de Gestão de Pessoas	25
QUADRO 3	Desafios e contribuições da área de Gestão de pessoas	26
QUADRO 4	Modelos sintéticos de remuneração variável	44
QUADRO 5	Síntese dos grupos de modelos de remuneração Estratégica	46
QUADRO 6	Modelo de análise	50
QUADRO 7	Modelo de análise com questões vinculadas	52
QUADRO 8	Histórico dos sistemas formais de avaliação de Desempenho do Banco do Brasil	64

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Caracterização da amostra quanto a FAIXA ETÁRIA	83
TABELA 2	Média e desvio padrão da FAIXA ETÁRIA	83
TABELA 3	Caracterização da amostra quanto ao NÍVEL DE ESCOLARIDADE	83
TABELA 4	Média e desvio padrão para o NÍVEL DE ESCOLARIDADE	83
TABELA 5	Caracterização da amostra quanto ao SEXO	84
TABELA 6	Caracterização da amostra quanto ao TEMPO DE BANCO	84
TABELA 7	Média e desvio padrão para o TEMPO DE BANCO	84
TABELA 8	Caracterização da amostra quanto à LOCALIZAÇÃO	84
TABELA 9	Caracterização da amostra quanto ao PORTE DA DEPENDÊNCIA	85
TABELA 10	Caracterização da amostra quanto ao GRUPO FUNCIONAL	85
TABELA 11	Caracterização da amostra quanto à COMISSÃO EXERCIDA	85
TABELA 12	Médias e desvios obtidos pelas questões	86
TABELA 13	Média, desvio e erro médio para a variável SEXO	87
TABELA 14	Teste de Levene e teste t para a variável SEXO	87
TABELA 15	Média, desvio e erro médio para a variável LOCALIZAÇÃO	88
TABELA 16	Teste de Levene e teste t para a variável LOCALIZAÇÃO	88
TABELA 17	Média, desvio e erro médio para a variável GRUPO FUNCIONAL	89
TABELA 18	Teste de Levene e teste t para a variável GRUPO FUNCIONAL	89
TABELA 19	Médias, desvios, erro padrão, limites, valores Máximos e mínimos de acordo com a FAIXA ETÁRIA	90
TABELA 20	Teste de homogeneidade das variâncias dos subgrupos da variável FAIXA ETÁRIA	91
TABELA 21	Cálculo da ANOVA para a variável FAIXA ETÁRIA	91
TABELA 22	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador DESEMP_FATORES e a variável FAIXA ETÁRIA	92
TABELA 23	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador DESEMP_METAS e a variável FAIXA ETÁRIA	93
TABELA 24	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador AVAL_MODELO e a variável FAIXA ETÁRIA	94

TABELA 25	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador AVAL_OBJETIVOS e a variável FAIXA ETÁRIA	95
TABELA 26	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador REMUN_MODELO e a variável FAIXA ETÁRIA	96
TABELA 27	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador REMUN_PERCEPÇÃO e a variável FAIXA ETÁRIA	97
TABELA 28	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador DESEMP_X_REMUN e a variável FAIXA ETÁRIA	98
TABELA 29	Médias, desvios, erro padrão, limites, valores máximos e mínimos de acordo com a ESCOLARIDADE	99
TABELA 30	Teste de homogeneidade das variâncias dos subgrupos da variável ESCOLARIDADE	100
TABELA 31	Calculo da ANOVA para a variável ESCOLARIDADE	100
TABELA 32	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador DESEMP_FATORES e a variável ESCOLARIDADE	101
TABELA 33	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para Indicador DESEMP_METAS e a variável ESCOLARIDADE	102
TABELA 34	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador AVAL_MODELO e a variável ESCOLARIDADE	102
TABELA 35	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador AVAL_OBJETIVOS e a variável ESCOLARIDADE	103
TABELA 36	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador REMUN_MODELO e a variável ESCOLARIDADE	104
TABELA 37	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador REMKUN_PERCEPÇÃO e a variável ESCOLARIDADE	104
TABELA 38	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador DESEMP_X_REMUN e a variável Escolaridade	105
TABELA 39	Médias, desvios, erro padrão, limites, valores máximos e Mínimos de acordo com a variável TEMPO DE BANCO	106
TABELA 40	Teste de homogeneidade das variâncias dos subgrupos da variável TEMPO DE BANCO	107

TABELA 41	Cálculo da ANOVA para a variável TEMPO DE BANCO	107
TABELA 42	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador DESEMP_FATORES e a variável TEMPO DE BANCO	108
TABELA 43	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador DESEMP_METAS e a variável TEMPO DE BANCO	109
TABELA 44	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador AVAL_MODELO e a variável TEMPO DE BANCO	110
TABELA 45	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador AVAL_OBJETIVOS e a variável TEMPO DE BANCO	111
TABELA 46	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador REMUN_MODELO e a variável TEMPO DE BANCO	112
TABELA 47	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador REMUN_PERCEPÇÃO e a variável TEMPO DE BANCO	113
TABELA 48	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador DESEMP_X_REMUN e a variável TEMPO DE BANCO	114
TABELA 49	Médias, desvios, erro padrão, limites, valores máximos e Valores mínimos de acordo com o PORTE DA DEPENDÊNCIA	115
TABELA 50	Teste de homogeneidade das variâncias dos subgrupos da variável PORTE DA DEPENDÊNCIA	115
TABELA 51	Calculo da ANOVA para a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA	116
TABELA 52	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador DESEMP_FATORES e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA	116
TABELA 53	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador DESEMP_METAS e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA	117
TABELA 54	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador AVAL_MODELO e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA	117
TABELA 55	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador AVAL_OBJETIVOS e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA	117

TABELA 56	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador REMUN_MODELO e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA	118
TABELA 57	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador REMUN_PERCEPÇÃO e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA	118
TABELA 58	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador DESEMP_REMUN e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA	118
TABELA 59	Médias, desvios, erro padrão, limites máximos e mínimos de acordo com a COMISSÃO EXERCIDA	119
TABELA 60	Teste de homogeneidade das variâncias dos subgrupos da variável COMISSÃO EXERCIDA	120
TABELA 61	Cálculo da ANOVA para a variável COMISSÃO EXERCIDA	120
TABELA 62	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador DESEMP_FATORES e a variável COMISSÃO EXERCIDA	121
TABELA 63	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador DESEMP_METAS e a variável COMISSÃO EXERCIDA	122
TABELA 64	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador AVAL_MODELO e a variável COMISSÃO EXERCIDA	122
TABELA 65	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador AVAL_OBJETIVOS e a variável COMISSÃO EXERCIDA	123
TABELA 66	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador REMUN_MODELO e a variável COMISSÃO EXERCIDA	124
TABELA 67	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador REMUN_PERCEPÇÃO e a variável COMISSÃO EXERCIDA	125
TABELA 68	Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o Indicador DESEMP_REMUN e a variável COMISSÃO EXERCIDA	125
TABELA 69	Correlações entre os diversos indicadores e as variáveis FAIXA ETÁRIA, ESCOLARIDADE, TEMPO DE BANCO, PORTE DA DEPENDÊNCIA e COMISSÃO EXERCIDA	126
TABELA 70	MÉDIAS GERAIS DOS INDICADORES	127

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. GESTÃO DE PESSOAS, DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO	21
2.1. GESTÃO DE PESSOAS	21
2.1.1. Evolução do conceito	22
2.1.2. Principais desafios correntes	24
2.1.3. A parceria estratégica com a gestão de pessoas	27
2.2. DESEMPENHO	34
2.3. REMUNERAÇÃO	43
2.4. DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO	47
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1. MÉTODO DE PESQUISA	51
3.2. INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS	51
3.3. UNIVERSOS E AMOSTRA	52
3.4. COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	53
3.5. ANÁLISES ESTATÍSTICAS INFERÊNCIAIS	54
3.5.1. O teste t	54
3.5.2. Análise de variâncias (ANOVA)	54
3.5.3. Análise de correlações	55
4. INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL	56
4.1. CONTEXTO: OS SALÁRIOS NO BRASIL	56
4.2. O BANCO DO BRASIL	60
4.3. REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL	63
4.4. A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO	64
4.4.1. Apresentação dos resultados	64
4.4.1.1. Caracterização da amostra	65
4.4.1.2. Resultado do teste t	66
4.4.1.3. Resultados da análise de variâncias (ANOVA)	67
4.4.1.4. Correlações	71
4.4.2. Análise dos resultados	71
4.4.2.1. Desempenho e Avaliação de desempenho	71
4.4.2.2. Sistema de remuneração	72
4.4.2.3. Relações entre desempenho, avaliação de desempenho e remuneração	73

5. CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICES	81
ANEXOS	128

1. INTRODUÇÃO

A maioria das organizações ainda se utiliza de sistemas tradicionais de remuneração, determinando o salário de seus empregados a partir de uma descrição de funções hierarquizadas, nas quais diferenças de desempenho não têm nenhuma diferenciação salarial.

O momento atual é de transição e o modelo de remuneração tradicional poderá ceder espaço a modelos mais apropriados à nova realidade organizacional:

Estamos numa fase de transição em que ainda prevalece o salário fixo, mas em médio prazo deveremos ter uma leve superioridade da remuneração variável e, ao longo prazo, espera-se uma queda brusca do patamar da remuneração fixa na composição da massa total de salários. (RESENDE, 2002, P. 384).

O modelo de remuneração tradicional praticado pela maioria das organizações tende, segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004), a se tornar anacrônico em função da modernização da gestão empresarial e da adoção de novos modelos de organização do trabalho. Assim, colocam como questão central a necessidade de transformar os atuais modelos de remuneração, considerados como fator de custos, em um novo modelo onde passam a ser considerados como fator de aperfeiçoamento organizacional e impulsionadores dos processos de melhoria e de aumento de produtividade.

Neste contexto, a remuneração, pela importância que possui nas relações de trabalho, merece especial atenção por parte das organizações e para Marras (2002) o ato de remunerar é uma das principais funções das organizações e relata que com o passar do tempo esta tarefa tornou-se mais relevante, adquirindo tratamento diferenciado a partir do reconhecimento por parte dos gestores, quanto a sua importância nas relações de trabalho.

O sistema de remuneração atua, segundo Flannery (1997), como poderoso instrumento motivador, facilitando a implantação de mudanças e reforçando novos valores e comportamentos e também, aumentando o nível de responsabilidade e compromisso com os resultados e o desempenho:

A remuneração não é apenas mal compreendida, é também freqüentemente mal aplicada. E, mais freqüentemente ainda, completamente fora de sincronia com os demais valores e processos da empresa. O motivo é claro: embora as empresas tenha sofrido mudanças drásticas, as estratégias para atribuir, administrar e implementar a remuneração estiveram, até muito recentemente, congeladas no tempo. Como resultado, a remuneração não está mais alinhada com a estrutura organizacional da empresa, sua cultura de trabalho, seus valores e sua estratégia de negócio, todos em evolução. (FLANNERY, 1997, p.20).

O sistema de remuneração, quando bem gerido pode atuar de forma a facilitar a implantação de mudanças que podem ir além dos processos, desempenhando importante papel na gestão de pessoas:

Como poderosa motivadora, a remuneração pode ser muito eficaz para angariar 'corpo e alma' dos funcionários durante as fases de mudanças em massa. Se usada eficientemente, pode apressar a aceitação e o compromisso com a mudança. É uma ferramenta importante para a comunicação e para reforçar novos valores e comportamentos, dando suporte para a responsabilidade por resultados e recompensando o alcance de novas metas de desempenho. Em suma, é o passo crucial que, para as pessoas, faz com que a mudança vá além dos processos. (FLANNERY, 1997, p. 74).

No Brasil, a partir da Medida Provisória nº 1.982-77, de 2000, transformada na lei 10101/00, surge uma nova alternativa ao modelo de remuneração tradicional, permitindo às empresas iniciarem o processo de remuneração variável através da participação nos lucros e resultados, amparadas em preceitos legais, cujos principais aspectos observados foram:

Podem ser utilizados critérios de produtividade, qualidade ou lucratividade; o montante distribuído para os empregados a título de participação nos lucros poderá ser deduzido, pelas organizações, como despesa operacional; o pagamento a título de participação nos lucros deverá ser realizado pelas empresas com a periodicidade mínima de seis meses; os valores referentes à distribuição de lucros a que se refere a Medida Provisória ficam isentos de encargos trabalhistas e previdenciários; a metodologia de aplicação da distribuição de lucros deverá ser fruto de acordo entre a empresa e os empregados e o instrumento respectivo fica arquivado no sindicato dos trabalhadores da respectiva categoria; toda empresa deverá estabelecer a sua própria forma de participação nos lucros ou resultados em consonância com os preceitos legais. (MARRAS, 2002, p. 178).

A partir de 2001, já com base na lei 10101/00, o Banco do Brasil modificou a sua política salarial e instituiu para todos os funcionários da ativa a Participação nos Lucros. Desta forma, a remuneração dos empregados do Banco do Brasil passou a ser composta de duas partes, a primeira fixa e reajustada anualmente na data base da categoria, mediante negociação entre os sindicatos e os representantes do Banco, a outra parte é a remuneração variável representada pela participação nos lucros e distribuída semestralmente após o anúncio do resultado financeiro do Banco. Com relação à participação nos lucros, passados sete anos do início desse programa, alguns aspectos ainda merecem uma melhor avaliação: clareza nas regras de distribuição; vinculação do pagamento a campanha salarial; aderência do programa a estratégia empresarial e percepção dos funcionários em relação ao programa.

Com relação as regras de distribuição da Participação nos Lucros e Resultados – PLR, existem questionamentos quanto à sua clareza, à medida que os percentuais a serem distribuídos a cada segmento funcional não são previamente definidos e em algumas situações são estabelecidos após o fechamento do semestre de referência, não permitindo aos participantes do programa qualquer ação baseada nesses critérios, que de alguma forma pudessem contribuir para os resultados. Também, existem aspectos relacionados à comunicação que precisam ser revistos uma vez que após fechado o acordo de trabalho não são divulgadas por parte do Banco, e nem pelo sindicato da categoria, as regras de distribuição estabelecidas para o período de vigência do acordo, que em geral tem início em setembro e final em agosto do ano seguinte.

A vinculação do pagamento da PLR à campanha salarial é fato que merece análise, pois ocorre que os reajustes salariais dos bancários têm como data-base o mês de setembro de cada ano, período em que as entidades representativas da categoria negociam com os representantes patronais o acordo coletivo de trabalho cujas regras vigorarão para o período subsequente. Ocorre que o pagamento da Participação nos Lucros e Resultados – PLR, relativa ao primeiro semestre encerrado em junho, embora faça referência a período amparado por acordo anterior e ainda vigente, só tem o seu pagamento efetivado após o fechamento do novo acordo coletivo que se realiza no segundo semestre. Essa prática gera profundo desconforto comprometendo as relações de confiança entre empregador e empregado, uma vez que é notória a utilização do programa, que é um direito do trabalhador previsto em lei, como instrumento de barganha das negociações do novo acordo coletivo de trabalho, gerando descontentamento e podendo afetar negativamente o desempenho e desacreditar o programa.

Com base em seus objetivos, anualmente o Banco do Brasil estabelece as estratégias através das quais se pressupõe que esses objetivos serão alcançados. Ocorre que a materialização da estratégia depende de toda a organização e o seu sucesso ou fracasso dependerá do grau de comprometimento de todos os funcionários. No modelo de remuneração variável utilizado pelo Banco e representado pela Participação nos Lucros e Resultados - PLR, todos os empregados da organização fazem jus ao recebimento da mesma, bastando para tanto que o resultado financeiro do semestre anterior a data do pagamento, seja positivo, fato possível de ocorrer mesmo sem cumprimento dos objetivos estratégicos, embora o programa de participação nos lucros e resultados do Banco do Brasil estabeleça como objetivos: fortalecer a parceria entre o funcionário e o Banco, reconhecer o esforço individual e da

equipe na construção do resultado e estimular o interesse dos funcionários na gestão e no destino do Banco. Entretanto, não se observa na distribuição da Participação nos Lucros e Resultados – PLR, mecanismos de reconhecimento do desempenho individual, tão pouco vínculos diretos com a estratégia do Banco, vê-se apenas elementos de vinculação a metas, que mesmo quando cumpridas não garantem sucesso da estratégia. Vale lembrar, que a lei 10.101 de 19.12.2000, que estabelece as regras para a participação nos lucros e resultados possui critérios legais que permitem ao Banco torná-lo aderente à sua estratégia empresarial.

O tema Participação nos Lucros e Resultados - PLR, pela sua importância enquanto conquista dos funcionários e direito previsto em lei, deveria ser objeto de constante discussão em função da possibilidade de ganho financeiro proposta pelo programa, porém, não se observa na rotina dos funcionários quaisquer manifestações relacionadas ao programa, com exceção dos pertencentes ao grupamento gerencial, que em função da possibilidade de aferir maiores ganhos, por ter na composição da sua PLR uma parcela de bônus que varia em função do cumprimento de metas, acompanham com mais intensidade todas as variáveis que de alguma forma podem afetar seus interesses. Nos demais grupamentos, nos quais os valores são pagos de forma linear e sem nenhum vínculo com metas, a percepção dos funcionários quanto aos objetivos do programa atribuem ao mesmo pouca importância não gerando qualquer tipo de influência sobre o desempenho e apenas na data de distribuição dos resultados colocam-no nas mesas de discussão.

Atuando no mercado financeiro na condição de banco comercial, o Banco do Brasil, apesar de suas amarras decorrentes de ter como maior acionista o governo, busca ocupar posição de destaque em relação aos seus concorrentes diretos nos diversos segmentos do mercado. Assim, melhorar desempenho passa a ser um processo constante e depende necessariamente dos estímulos que são direcionados ao quadro de funcionários. Portanto, um sistema de remuneração variável que considere o desempenho pessoal se mostra alternativa importante em função de seus atrativos:

Incentiva a busca da qualidade total; melhora o desempenho da produtividade; alavanca uma redução geométrica de custos; reforça os valores culturais dos grupos; incentiva a participação individual e grupal; é auto sustentável em termos financeiros. (MARRAS, 2002, p. 179).

Nessa corrente, o modelo de remuneração praticado pela organização assume papel fundamental como alavanca das mudanças e como importante instrumento para viabilizar a eficácia organizacional e proporcionar uma grande vantagem competitiva. Também, é

importante considerar que *a remuneração estratégica configura-se não somente como desejável, mas tende a torna-se mesmo um imperativo para as organizações que desejam sobreviver e prosperar* (WOOD JR , PICARELLI FILHO,2004, p.46).

Neste contexto, uma questão causa grande inquietação do ponto de vista da eficácia da gestão pessoas: **Qual a relação entre remuneração e desempenho no Banco do Brasil?**

O objetivo deste trabalho é analisar a relação entre os sistema de remuneração e de avaliação de desempenho praticados pelo Banco do Brasil, em Salvador no ano de 2009.

Este objetivo é desdobrado em quatro outros objetivos específicos, a saber:

- a) Analisar o sistema de remuneração praticado pelo Banco do Brasil;
- b) Analisar o sistema de avaliação de desempenho utilizado no Banco do Brasil;
- c) Analisar a relação entre o sistema de remuneração e a avaliação de desempenho no Banco do Brasil;
- d) Analisar a percepção dos funcionários sobre o sistema de remuneração, a avaliação de desempenho e as relações entre remuneração e avaliação de desempenho no Banco do Brasil.

Para atingir os objetivos do estudo, a estratégia metodológica compreende duas diferentes etapas, explicitadas a seguir:

- a) abordagem teórica dos temas Gestão de Pessoas, Remuneração e Desempenho, que é desenvolvida a partir da pesquisa bibliográfica, contemplando conceitos de diferentes autores e escolha das teorias que nortearão o desenvolvimento do trabalho;
- b) estudo empírico, desenvolvido através de técnica de estudo de caso, composto de coleta de dados via análise documental, observação e aplicação de questionários , e cujos resultados são apresentados após a tabulação e análise dos dados coletados.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções, configuradas na forma a seguir:

- a) a primeira é composta por esta introdução, na qual são abordados os aspectos relacionados ao tema, problema, justificativas, objetivos gerais e específicos, estrutura metodológica e a estrutura do trabalho;

- b) a segunda apresenta o referencial teórico a respeito do tema Gestão de Pessoas, Remuneração e Desempenho;
- c) a terceira trata dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo empírico;
- d) a quarta apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada no Banco do Brasil, isto é, o estudo de caso;
- e) no final, a quinta seção apresenta a conclusão.

2 GESTÃO DE PESSOAS, DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo do tempo, as organizações experimentaram diferentes formas de administrar seus recursos humanos, e certamente estes modelos de gestão atendiam às necessidades do contexto em que se inseriam, e guardavam coerência com as práticas do mercado e suas exigências. Sobre o tema, Dutra (2008) relata que, historicamente, as organizações consideraram as pessoas como insumo e nesta condição as administraram. Ainda segundo Dutra (2008), embora tenham ocorrido grandes transformações na forma de produção, os conceitos de gestão de pessoas e suas práticas gerenciais permaneceram focadas no controle das pessoas.

Na década de 80, conforme Dutra (2008), o processo de globalização que teve início no sistema financeiro e posteriormente nos sistemas de comercialização e produção, e também o impacto decorrente do constante avanço tecnológico, provocaram profundas transformações nas práticas organizacionais, gerando uma forte pressão que forçou as empresas a reverem a sua forma de gerir seus recursos humanos, para fazer frente às mudanças que se apresentaram:

Estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação; processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência, descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio, e com uma postura autônoma e empreendedora; velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e para revitalizar seus produtos e/ou linhas de produtos/serviços, demandando pessoas atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação tanto em termos nacionais como internacionais; auto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento. (DUTRA, 2008, p. 16).

O momento atual, marcado segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), por um novo paradigma econômico, cujas principais características são a velocidade, a inovação, a curta duração dos ciclos, a qualidade dos produtos e serviços e a satisfação dos clientes, a importância dos ativos intangíveis, como a marca, o conhecimento, a inovação e principalmente o capital humano passou a ser bastante acentuada.

Reconhecida a existência desse novo paradigma, torna-se de fundamental importância a reestruturação da área de gestão de pessoas, que neste novo contexto passa a ser mais

exigida pela organização, tendo que atuar de forma estratégica no sentido de contribuir de forma mais efetiva para os resultados empresariais. Para Becker, Huselid e Ulrich (2001) a iniciativa mais poderosa dos gestores de recursos humanos para garantir sua contribuição estratégica é o desenvolvimento de um sistema de mensuração que demonstre, de maneira convincente, o impacto da área de gestão de pessoas sobre o desempenho da empresa. Afirma ainda, que para criar esse sistema de mensuração, os gestores de RH terão que adotar uma postura totalmente diferente e voltada para a forma como poderão desempenhar um papel de relevância na implementação das estratégias da empresa e a partir deste ponto todos os gestores da organização serão capazes de compreender e mensurar o valor agregado por cada indivíduo aos resultados organizacionais.

2.1.1 Evolução do conceito

O processo de gestão de pessoas passou por grandes transformações ao longo do tempo e segundo Dutra (2008) foi profundamente marcado por um referencial taylorista que formou a maioria dos dirigentes empresariais e profissionais especializados e só a partir da década de 90, quando por força de pressões econômicas que afetaram as organizações em termos mundiais, gerando mudanças no conjunto de políticas e práticas das empresas no mundo e no Brasil, e o conhecimento das bases que orientaram a gestão de pessoas e sua evolução é fundamental para entender o momento atual e os desafios do futuro.

A gestão de pessoas aplicada no Brasil se utilizou de diferentes modelos ao longo da história e para Marras (2005), embora inicialmente tivesse papel puramente contábil na administração da força de trabalho, com o passar do tempo e para atender as necessidades das empresas e dos trabalhadores as práticas de gestão de pessoas foram evoluindo e deixando marcas significativas na história (ver Quadro 01).

Fase pré-histórica (1900-1930)	Fase jurídico-trabalhista (1930-1950)	Fase tecnicista (1950-1965)	Fase administrativa (1965-...)
<ul style="list-style-type: none"> • ausência de legislação trabalhista; • execução de funções protocolares; • surgimento do guarda livros; • as atividades de pessoal são exercidas por um departamento que comporta, também, outras funções de apoio, como material, contabilidade e expediente; • execução das atividades de pessoal centralizadas nas mãos dos proprietários das empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • intervenção do Estado como regulador das relações entre empregados e empregadores; • criação do Ministério do Trabalho e do Departamento Nacional do Trabalho; • criação das bases do sindicalismo brasileiro, vinculado ao Ministério do Trabalho; • elaboração da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); • surgimento da seção de pessoal e do cargo de Chefe de Pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • substituição do Chefe de Pessoal pelo Administrador de Pessoal; • surgimento de novos métodos: descrição de cargos, avaliação de desempenho, pesquisa salarial; • o Administrador de Pessoal passa a contar com a assistência de um advogado na execução de suas atribuições; • o Administrador de Pessoal deve possuir domínio amplo de conhecimentos psicológicos, sociológicos, estatísticos, pedagógicos e administrativos; • utilização crescente de técnicas importadas dos EUA e da Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> • substituição do Administrador de Pessoal pelo “Gerente de Relações Industriais” ou pelo “ Gerente de Recursos Humanos”; • advento da abordagem sistêmica em Recursos Humanos, integrando os enfoques administrativos, estruturalista e comportamental; • eclosão de novos movimentos sindicais(1978); • tendência a abordagem participativa em Recursos Humanos.

Quadro 01: Síntese da evolução da administração de recursos humanos no Brasil – século XX

Fonte: Albuquerque, 1988, *apud* MARRAS, 2005, p. 119.

O modelo de gestão operacional ou tradicional ainda se encontra, segundo Marras (2005), vigente na maioria das organizações, e é tipicamente voltado para a prestação de serviços operacionais, e na sua trajetória foi marcada durante décadas como, área puramente operacional, geradora de despesas e sem nenhuma participação política ou decisória no nível estratégico das organizações.

O segundo modelo indicado por Marras (2005) e denominado de fase estratégica, teve início na era batizada de pós-administrativa por Albuquerque (1988 *apud* MARRAS, 2005, p. 125), estando atualmente em pleno desenvolvimento nas organizações de ponta e nele, o

administrador de RH passa a ocupar posição estratégica nos organogramas das organizações, passando a atuar de forma ativa nas decisões de diretoria.

Os empresários inovadores, Observando Marras (2005), percebem com clareza as mudanças ocorridas na área de recursos humanos e para eles, é preciso deixar de perceber esta área apenas do ponto de vista operacional, reconhecendo a importância estratégica da mesma. Ainda sobre o enfoque estratégico da gestão de pessoas, Marras (2005) afirma que uma das grandes dificuldades da área é identificar profissionais capazes de pensar simultaneamente no campo racional (por exemplo, área de finanças, engenharia, comercial etc.) e no campo emocional (área de humanas, relacionamentos interpessoais etc.), pois acreditam serem estes atributos fundamentais para que a área de gestão de pessoas possa participar do processo decisório das organizações e consolidar seu papel estratégico.

2.1.2 Principais desafios correntes

Para Galbraith e Lawler III (1995), hoje, os departamentos de recursos humanos exercem importante papel no desafio de tornar as empresas mais eficientes e, em muitas empresas estão sendo chamados a participar das principais decisões empresariais. Tal chamamento decorre do fato de que as questões relacionadas a gestão de recursos humanos tornaram-se centrais no que diz respeito à posição dos negócios e a forma como as empresas devem ser geridas, afinal, os recursos humanos também têm agregado valor nas áreas de planejamento do recrutamento e da força de trabalho, que estão sendo vistas cada vez mais como não apenas necessárias à execução das estratégias de negócios como muito importantes na construção dessas estratégias.

A área de gestão de pessoas tem uma série de desafios a enfrentar, e no quadro 02 estão descritos alguns desses principais desafios:

Descrição	Características
<ul style="list-style-type: none"> • Competição • Administração das mudanças • Novos conhecimentos • Novas tecnologias da Informação • Questões legais • O novo empregado 	<ul style="list-style-type: none"> • as pressões competitivas sobre a moderna organização são provavelmente a maior força a atuar na administração dos recursos humanos. • muito relacionada à questão da pressão de custos sobre os departamentos de recursos humanos é a questão de como organizar as empresas de forma a torná-las internacionalmente competitivas. • tem havido uma explosão de conhecimentos na área de recursos humanos e para serem verdadeiros profissionais em muitas áreas da administração de recursos humanos, os indivíduos precisam dedicar tempo integral nesse campo, e tem progredido nesse sentido. • a idéia do perfil, na maioria das funções de recursos humanos, também tem mudado dramaticamente com o advento da nova geração de tecnologia da informática. • as questões legais com as quais a função de recursos humanos se confronta parecem estar aumentando. Durante muito tempo, a lei tem protegido os empregados nas áreas de remuneração, relações trabalhistas e segurança. Não obstante, tem havido um considerável aumento no número de questões com as quais a organização precisa se preocupar do ponto de vista legal, incluindo os custos envolvendo o comportamento “não legal” em situações de defesa. • a implicação aqui é que o recrutamento e a retenção de empregados é cada vez mais importante para a maioria das empresas e que, na verdade, é necessário um departamento de recursos humanos e não um departamento de pessoal.

Quadro 02: Desafios para área de Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Galbraith e Lawler III(1995, p. 203 – 207).

Para serem competitivas no futuro, as empresas deverão enfrentar uma série de desafios e a área de recursos humanos poderá contribuir de forma significativa para superar esses desafios. O quadro 03, apresenta outra visão desses desafios e as principais contribuições esperadas da área de gestão de pessoas:

Desafios	Contribuições
<ul style="list-style-type: none"> • Desafio da globalização; • Desafio de criar uma cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de RH ; • Desafio da lucratividade entre custo e crescimento; • \desafio do foco na capacidade; • desafio de mudar de parâmetros; • desafio tecnológico; • desafio de atrair, reter e mensurar a competência do capital intelectual; • desafio da transformação em lugar da reversão. 	<ul style="list-style-type: none"> • no futuro, o RH deverá criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade globais; • o redirecionamento do foco das práticas de RH, mais sobre a cadeia de valor e menos sobre as atividades no interior da empresa, terão implicações profundas; • o crescimento lucrativo exigirá que a organização e as ferramentas de RH sejam repensadas de sorte que as aspirações de crescimento possam ser realizadas mediante ações organizacionais; • não basta mais contratar, treinar ou premiar indivíduos. Essas atividades precisam ser empreendidas no interesse de criar um conjunto de capacidades organizacionais; • os profissionais de RH precisam ajudar nas mudanças de suas organizações, definir um modelo organizacional e patrocinar sua constante aplicação; • descobrir como tornar a tecnologia parte viável e produtiva do ambiente de trabalho; • a obtenção e retenção de talentos são as “armas” no campo de batalha competitivo; • a transformação altera a imagem fundamental da empresa e os indivíduos deixam de ter imagens fundamentalmente distintas sobre uma empresa e se concentram em pontos similares.

Quadro 03: Desafios e contribuições da área de Gestão de pessoas

Fonte: Adaptado de Ulrich(1998, P. 16-31).

Ainda no campo dos desafios, Bossidy e Charan (2005) consideram um desafio constante, criar e realizar a ligação entre incentivo e desempenho, principalmente porque nem todos têm a mesma capacidade de retirar incentivos quando o funcionário não corresponde às expectativas e fica em termos de resultado muito distante dos demais colegas, até porque é um meio arriscado e que pode gerar injustiça. Entretanto, a empresa que espera vencer esse desafio deve levar em consideração não só números e objetivos alcançados, mas também o comportamental de cada funcionário na tentativa de obter tal resultado individual ou contribuindo para a organização de forma geral. Não tem importância o modo como será

trabalhado o incentivo junto ao desempenho contanto que se alcance o meio remunerativo adequado e um resultado final justo. Para alcançar maior êxito, é necessário se desfazer dos funcionários que perduram no mau desempenho, mantendo os bons e dando oportunidade a novos, para formar um grupo de sucesso.

2.1.3 A parceria estratégica com a gestão de pessoas

A estratégia empresarial é na visão de Galbraith e Lawler III (1995), a área que mais carece de mudanças no tocante ao envolvimento dos recursos humanos, de modo que a função de RH precisa mudar tornando-se uma parceira no desenvolvimento da estratégia organizacional. Reforça ainda, que os recursos humanos de uma organização é peça vital para o sucesso de sua estratégia e que os gerentes de recursos humanos necessitam conhecer suficientemente os negócios de sua organização para poder responder aos desafios que lhe são impostos e ajudar a desenvolver as estratégias empresariais. Ainda segundo Galbraith e Lawler III (1995), é necessário que a área de recursos humanos busque integrar seus subsistemas conduzindo-os em uma direção estratégica única, onde os sistemas de seleção, de treinamento, de remuneração, de desempenho etc, estejam todos alinhados a estratégia empresarial.

Para Kaplan e Norton (2006) a unidade de gestão de pessoas, a exemplo de outras, deve alinhar sua estratégia à estratégia organizacional, e esse processo tem início a partir do entendimento das estratégias organizacional e das unidades de negócios, determinando então quais as formas de apoio a serem adotadas para auxiliar as unidades de negócios e a corporação a atingir seus objetivos estratégicos.

Com base na experiência acumulada em trabalhos realizados para inúmeros grupos de recursos humanos, os autores identificaram três componentes presentes na lista de serviços estratégicos oferecidos pela unidade de recursos humanos para apoiar as estratégias organizacionais:

Programas de desenvolvimento de competências estratégicas: Estes programas identificam e desenvolvem competências pessoais que são importantes para a organização. Nestes, incluem-se a identificação de funções estratégicas, o desenvolvimento de perfis de competências para essas funções, a análise de lacunas entre as especificações das funções e as competências existentes e a elaboração de programas de treinamento para o fechamento desses hiatos; desenvolvimento da organização e da liderança: Esses programas desenvolvem líderes, promovem o trabalho em equipe, fomentam sinergias organizacionais e reforçam o clima e os valores da organização. As iniciativas que podem ser incluídas neste tema abrangem elaboração do modelo de competências da liderança, execução de programa de

desenvolvimento da liderança, planejamento da sucessão, rodízio e desenvolvimento de pessoal-chave, desenvolvimento da cultura e valores, compartilhamento das melhores práticas e divulgação interna da estratégia a todos os empregados; Processo de gestão de desempenho: Esses programas definem, motivam, avaliam e recompensam o desempenho de indivíduos e de equipes. Em especial esses programas se destinam a ajudar na definição de metas de desempenho, na realização de avaliações, no alinhamento do sistema de incentivos e recompensas com os objetivos estratégicos e na gestão da mudança. (KAPLAN, NORTON, 2006, P.140).

Tornar-se um parceiro estratégico exigirá da área de RH determinação e muita disciplina, e algumas áreas de gestão de pessoas vêm utilizando-se da expressão parceiro estratégico em suas explicitações de missão, na expectativa de sua concretização pela força das palavras. Entretanto, para Ulrich (1998) a condição para se tornar um parceiro estratégico exige a superação de cinco desafios conforme síntese a seguir :

- a) Evitar arquivar os planos estratégicos: sem a criação de um mecanismo disciplinado, rigoroso e metuculoso para traduzir as aspirações em ações, as estratégias ficam arquivadas. É muito comum estratégias a que se dedicou muito esforço acabarem esquecidas em uma prateleira, sem originar ações práticas;
- b) criar um placar equilibrado: um placar equilibrado compromete-se com o atendimento das expectativas de diversos atores do universo organizacional e pode ser um indicador de desempenho total na avaliação de desempenho de executivos;
- c) ajustar os planos de RH aos planos empresariais: o verdadeiro desafio do plano de RH é integrar as práticas de RH à estratégia empresarial;
- d) precaver-se contra consertos rápidos: os profissionais de RH que são parceiros estratégicos precisam evitar as armadilhas de copiar modelos de outras organizações, precavendo-se de que os diferentes aprendizados em RH não sejam isolados em uma única área de prática, mas representem uma confluência de práticas de gestão de pessoas;
- e) criar na empresa um foco de capacitação: o foco nas capacidades esclarece como as estratégias podem ser aplicadas. A realização de uma estratégia requer uma série de capacidades da empresa.

A concretização de objetivos estratégicos está diretamente ligada à capacidade da organização de formar parcerias envolvendo todos os segmentos da empresa, uma vez que embora , na maioria das organizações, as estratégias sejam elaboradas pelo topo da organização, a sua materialização está condicionada à ação de toda a organização e só a partir dela poderá se concretizar. Para Kaplan e Norton (2006), mesmo sendo elaborada no topo da organização, a estratégia deve ser executada pela base e se os funcionários não a compreenderem e não estiverem motivados para executá-la, a estratégia estará condenada ao fracasso. Afirmam ainda, que o alinhamento do capital humano é alcançado quando os objetivos individuais, programas de treinamento e remuneração estiverem alinhados com a estratégia de negócios.

A atuação da área de gestão de pessoas como parceiro estratégico, exigirá posturas e formação diferentes para os profissionais da área. Nesse sentido, ao se referir às profissões, Becker,Huselid e Ulrich (2001), afirmam que todas as profissões estabelecem padrões mínimos que determinam níveis de entrada e certificam a proficiência dos indivíduos. Na área de gestão de pessoas não é diferente, e os seus profissionais devem deter uma serie de competências que o certifiquem para o exercício da profissão.

As competências necessárias para o exercício das funções de gestão de pessoas fazem referência a características específicas que seus profissionais devem possuir, e que na visão de Becker, Huselid, Ulrich (2001) dizem respeito a conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho.

Ainda com relação às competências requeridas ao profissional de gestão de pessoas, em concordância com a afirmação do parágrafo anterior, se observa que o papel desses profissionais mudou de forma considerável, e requer novas competências, consideradas fundamentais para a função:

A pessoa de RH não apenas precisa estar bem treinada no seu ofício – como ensinar as pessoas, desenvolve-las, fazer com queiram ficar conosco e saber o que é importante para manter o momento e o moral numa organização, todas essas habilidades fundamentais - , mas também deve ter as mesmas características de um líder de negócios. Isso inclui perspicácia nos negócios, habilidade para entender como uma empresa ganha dinheiro, capacidade de pensar de forma crítica, paixão pelos resultados e habilidade para ligar estratégia e execução.(BOSSIDY; CHARAN, 2005, P. 163).

Ao resumir as expectativas quanto a atuação dos modernos profissionais de RH, Ulrich (1998), relata que a competência requerida ao profissional de RH não se limita a

capacidade de deslocar sua atuação do campo operacional para o estratégico e sim, ser capaz de gerir os processos operacionais, estratégicos e também o de pessoal. Assim, o sucesso no desempenho dessa função exige conhecimento dos resultados empresariais, das metáforas e das ações decorrentes do exercício de cada um dos seus papéis:

O setor de RH possui quatro papéis genéricos: execução da estratégia, eficiência administrativa, dedicação profissional e a administração da transformação e da mudança. Os profissionais de RH articulam e garantem resultados às suas empresas. As metáforas são as imagens que caracterizam os profissionais de RH em cada um de seus papéis. As quatro imagens que caracterizam o profissional de RH do futuro são as de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança. Os profissionais de RH como parceiros empresariais operam em cada um dos quatro papéis. (ULRICH, 1998, p.68).

Para Becker, Huselid e Ulrich(2001), a busca pela identificação das competências necessárias ao profissional de RH, defrontou-se inúmeras vezes com tentativas empresariais isoladas, que embora interessantes, não produziram resultado satisfatórios. Essas tentativas, ainda segundo Becker, Huselid e Ulrich(2001), não foram capazes sozinhas de fornecer um modelo geral de competências para o profissional de RH, situação que começa a ser esclarecida a partir de três estudos realizados na década de 90. No primeiro estudo, fruto de parceria entre a IBM e a Towers Perrin, foi realizada uma pesquisa envolvendo 3.000 profissionais de diferentes áreas, cujos resultados apresentaram a presença mais frequente de competências relacionadas a noções básicas de computação (quando os entrevistados eram executivos de linha), amplo conhecimento e visão em RH (acadêmicos), capacidade de prever os efeitos das mudanças (consultores) e aptidão para treinar e influenciar os gerentes de linha (executivos de RH).

O segundo estudo, conforme apontam Becker, Huselid e Ulrich (2001) foi realizado pela Society of Human Resource Management Foundation, e focou as competências futuras e imprescindíveis aos profissionais de RH, pesquisando dados referentes a mais de 300 profissionais da área, oriundos de diferentes empresas e dos mais variados portes, cuja conclusão identificou a presença de competências relacionadas a atributos de liderança e a gestão, identificando também competências vinculadas a qualidades pessoais e funcionais, que mostravam-se mais ou menos importante em função do nível e dos papeis de cada entrevistado.

Um terceiro estudo a respeito das competências de RH, e considerado o mais abrangente, foi patrocinado pela University of Michigan School of Business, e ainda conforme Becker, Huselid e Ulrich (2001) a pesquisa foi realizada sob a coordenação de

Wayne Brockbank, Dale Lake, Dave Ulrich e Arthur Yeung, teve duração de dez anos, abrangendo uma totalidade de 20.000 indivíduos, tendo como objetivo identificar um padrão de competências para todos os profissionais de RH.

Ao final das três rodadas de pesquisas, foram apresentadas diversas conclusões, cuja síntese encontra-se descrita abaixo:

- a) Em 1988, foi realizada a primeira rodada da pesquisa, abrangendo 10.000 indivíduos em 91 empresas, e a partir da análise dos dados coletados concluiu-se que as competências em RH estavam classificadas em três áreas distintas: conhecimento do negócio, fornecimento de práticas de RH e capacidade de gerenciar a mudança. Como curiosidade, destacou-se o fato de que a capacidade de gerenciar a mudança foi indicada como a área mais importante para percepção da eficácia do profissional de RH. Com o passar do tempo e à medida que novas avaliações sobre os dados coletados eram feitas, surgiu um padrão nítido de mudança quanto às competências necessárias para comprovar a eficácia dos profissionais de RH, passando-se a considerar as demonstrações de credibilidade pessoal, a dedicação a questões estratégicas cruciais, e não apenas a processos administrativos e o domínio exercido sobre as mudanças repentinas e aceleradas;
- b) A constatação do surgimento de novas competências provocou uma nova rodada de pesquisas, que ocorreram entre 1992 e 1993, cujo foco foi direcionado a empresas de atuação global e envolveu mais de 5.000 indivíduos. Os resultados evidenciaram o novo papel estratégico de RH na virada do século XX, onde o maior tempo dos profissionais de RH passou a ser dedicado a assuntos estratégicos e redução no tempo destinado às questões mais tradicionais da área. Estas mudanças de enfoque, passaram a exigir do profissional de RH, conhecimentos e experiência em gestão financeira, concorrência externa e exigências dos clientes. Também deveriam apresentar capacidade de atuação conjunta com gestores de outras áreas, contribuindo para que a comunicação de metas e trajetória estratégica delineada pela empresa fosse transmitida a toda a organização de forma clara e consistente. Outro resultado importante diz respeito aos excelentes desempenhos observados nas empresas onde essas práticas foram adotadas;
- c) No período de 1997 a 1998, foi realizada a terceira rodada de pesquisas, mantendo o foco nas áreas de competências anteriormente identificadas e abrangendo 5.000 indivíduos. Os resultados mostraram uma profissão em constante transformação e cada

vez mais assumindo papel estratégico no contexto organizacional. As competências antes verificadas continuavam presentes e com importância reforçada. Nesta fase, surgiram com destaque duas novas áreas de competência que dizem respeito a gestão da cultura e a credibilidade pessoal, que se juntaram às demais originalmente identificadas.

As áreas de competências identificadas no projeto Michigan, e que se mostraram presentes nas práticas dos profissionais que fizeram parte da amostra da pesquisa, foram descritas por Becker, Huselid e Ulrich (2001), e resumidas conforme a seguir:

- a) conhecimento do negócio – os profissionais de RH agregam valor à organização quando compreendem o funcionamento do negócio. Por quê? Porque essa compreensão lhes permite adaptar a área de RH e as atividades organizacionais às mudanças nas condições empresariais. Apenas conhecendo os recursos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais da empresa os profissionais de RH serão capazes de desempenhar um papel importante em qualquer discussão estratégica. Os profissionais de RH com forte domínio sobre relações industriais, empregatícias e humanas, mas que ainda não compreenderam plenamente a essência do negócio da empresa, talvez sejam extremamente competentes em sua disciplina, mas não estão aptos a exercer o papel de parceiros estratégicos;
- b) fornecimento de práticas de RH – como quaisquer outros membros da equipe de apoio, os profissionais de RH precisam ser, no mínimo, espertos nas respectivas especialidades. Conhecer e ser capaz de fornecer práticas inovadoras de RH, no estado-da-arte, reforça a credibilidade desses profissionais e assegura-lhes o respeito do restante da organização. Essa é condição essencial para cultivar a “marca” profissional de RH. Portanto, os profissionais de RH devem ser suficientemente dedicados para continuarem dominando a teoria básica da área de RH e bastante ágeis para adaptar a teoria às condições específicas de cada organização;
- c) gestão da mudança – esta competência é outro exemplo do papel cada vez mais importante de RH como parceiro de negócios. Talvez o desafio mais premente com que se depara os gestores seja a necessidade de deslocar o foco da organização, em resposta às novas trajetórias estratégicas. Os profissionais de recursos humanos estão bem posicionados para impulsionar essa mudança –

se estiverem preparados. O profissional de RH capaz de orquestrar os processos de mudança apresenta as seguintes capacidades: diagnosticar problemas, cultivar relacionamentos com os clientes, articular a visão da empresa, definir a agenda de liderança, resolver problemas, implementar metas. Essa competência envolve conhecimento (do processo de mudança), habilidades (como agente de mudança) e capacidades essenciais (de promover a mudança) para promover o lado humano da organização;

- d) gestão da cultura – as empresas com culturas “mais fortes” (medida pela extensão em que os empregados compartilham os valores da organização) tendem a atingir níveis de desempenho mais elevados. Nesse sentido, uma estratégia de RH, de alto desempenho, é um indicador antecedente de uma cultura de alto desempenho. Os profissionais de RH precisam compreender que eles são os “guardiões da cultura” e que seu impacto vai bem além das fronteiras funcionais.
- e) credibilidade pessoal – o projeto de pesquisa da Michigan constatou que os profissionais de RH bem-sucedidos eram tidos como dignos de crédito tanto dentro quanto fora da função. A credibilidade como atributo envolve três dimensões. Primeiro exige que os profissionais de recursos humanos “vivam” os valores da empresa. Isso, evidentemente, caminha de mãos dadas com a condição de “guardiões da cultura”. Os valores da organização nos quais por vezes tropeçam os executivos de RH são abertura, franqueza, capacidade de trabalhar em equipe, empenho em tratar todas as pessoas com respeito, zelo pelo processo de apuração de fatos, e insistência nos mais altos níveis de desempenho pelos próprios executivos de RH e respectivas equipes. Se os profissionais de RH não viverem esses valores no trabalho, dificilmente desfrutarão de muita credibilidade na organização. Segundo, os profissionais de RH ganham credibilidade quando seu relacionamento com os colegas baseia-se na confiança recíproca. Essas relações de confiança se desenvolvem quando os profissionais de RH atuam como parceiros valorizados nas equipes gerenciais, quando sua “química” com os demais gerentes promove reações positivas, quando são capazes de trabalhar bem como membros das equipes, quando exercem influência sem autoridade e quando promovem, com habilidade, os objetivos da empresa. Terceiro, os profissionais de RH

conquistam o respeito dos colegas quando agem com “firmeza”. Nesse contexto, firmeza significa ter um ponto de vista sobre o êxito dos negócios, sustentar essa opinião com fatos, apresentar idéias e soluções espontâneas, e estimular o debate sobre temas cruciais.

Também como contribuição da pesquisa, Becker, Huselid e Ulrich (2001) citam a identificação de competências específicas vinculadas a cada uma das áreas observadas pelo projeto Michigan, e que podem ser percebidas em muitas outras empresas que não participaram da pesquisa, podendo inclusive, serem utilizadas na seleção e avaliação de profissionais de RH por organizações cuja gestão de recursos humanos seja orientada para uma atuação alinhada à estratégia empresarial.

Parcerias estratégicas envolvendo a área de gestão de pessoas mostram-se cada vez mais importantes em virtude do potencial dessa área, que pode gerar excelentes resultados para a organização no ambiente econômico atual. Sobre essa questão, Becker, Huselid e Ulrich (2001) afirmam que são inquestionáveis as evidências quanto ao potencial estratégico emergente da área de gestão de pessoas, considerando que no processo econômico da atualidade, manter competitividade em um ambiente cujas barreiras de entrada são cada vez menores, e no qual é cada vez maior a exigência de flexibilidade, inovação e agilidade de mercado, as empresas para conquistar vantagem competitiva contarão basicamente com recursos e capacidades internas, onde os recursos intangíveis e o capital intelectual passam a exercer papel central para o êxito da estratégia empresarial.

2.2 DESEMPENHO

No desenvolvimento de suas atividades as empresas estabelecem objetivos e para atingir os mesmos, precisam estabelecer metas cujo sucesso dependerá do desempenho de toda a organização. Nesse contexto, é necessário definir padrões mínimos de desempenho, que se atingidos poderão garantir o cumprimento de metas e conseqüentemente os objetivos organizacionais. Ao abordar o tema, Lucena (1992) afirma que ao definir o desempenho esperado, a empresa estará especificando as atribuições, metas, projetos, atividades e tarefas que compõem as responsabilidades de cada funcionário. Ainda segundo Lucena (1992),

também é necessário estabelecer padrões de desempenho, ou seja, definir o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentação dos resultados.

Os objetivos organizacionais dependem, para obterem êxito, do desempenho alcançado por toda a organização e em função disso, é necessário gerenciar e avaliar o desempenho, para garantir a manutenção de padrões previamente estabelecidos e corrigir possíveis desvios. Nesse sentido, Wright, Kroll e Parnell (2007) apresentam a alternativa de gestão de desempenho baseada em critérios multinível através da utilização de padrões de desempenho para indivíduos, funções, produtos ou unidades estratégicas de negócios, utilizando as informações para correção dos desempenhos abaixo dos padrões estabelecidos e também, nos casos em que forem identificados desempenhos expressivamente superiores aos esperados, deverão ser analisadas as causas e tão logo identificadas disseminadas para todas as unidades da organização.

No que se refere aos indivíduos, desempenho é o “...conjunto de atividades profissionais e pessoais que permitem a realização de um trabalho ou conjunto de tarefas, dentro de parâmetros ou critérios fixados previamente pela empresa, ou definidos tacitamente no tempo” (CHAGURI, 1993, p. 95).

A avaliação de desempenho profissional e pessoal, muito mais que modismo, se tornou imperativa para sobrevivência organizacional em um contexto de elevada concorrência e no qual todos os recursos devem ser utilizados na sua plenitude, de forma a gerar vantagem competitiva. Nesse contexto, segundo Pontes (1996), a avaliação de desempenho que andou esquecida durante certo período, retorna como importante ferramenta para gestão de pessoas em virtude das grandes mudanças porque passaram as organizações, que ao contrário do passado, quando possuíam estruturas verticalizadas, orientadas para o poder, com conceitos rígidos de gestão e nas quais os recursos humanos eram considerados custos, observam-se empresas que inovaram processos, reduziram quadros e buscam incessantemente elevar seu desempenho para obtenção e manutenção da competitividade organizacional.

As práticas tradicionais de avaliação de desempenho, e que se mantiveram vigentes até os anos 80, eram, segundo Souza (2006), baseadas em um modelo mecanicista e tiveram início após a segunda guerra mundial onde a urgência pelo aumento de produtividade, e o cenário da época justificaram a utilização desse modelo, no qual o indivíduo tornou-se a unidade de desempenho da organização e a avaliação de sua *performance* tornou-se importante elemento de controle do trabalho individual. Ainda segundo Souza (2006), tradicionalmente, a avaliação de desempenho está relacionada à idéia de classificação, na qual o

desempenho de uma pessoa é considerado superior ao de outra, a partir unicamente da avaliação dos resultados do trabalho desenvolvido pelo indivíduo não valorizando suas diferenças e desconsiderando a forma como cada um interage com o mundo, e mais:

Abordagens demasiadamente orientadas para o mercado tornam-se questionáveis por se assemelharem a estas, tradicionais, cujo foco é a busca da classificação de quem é melhor e de quem é pior – o que resulta na desvalorização das diferenças e na desconsideração do fato de que cada pessoa possui qualidades próprias insubstituíveis. É provável que a superação desse significativo obstáculo aos avanços na avaliação de resultados humanos dependa intimamente da quebra do paradigma científico predominante – a rejeição a tudo que foge a regra, ao que é diferente. Outro vestígio da presença da visão científica tradicional é o predomínio de métodos de avaliação que enfatizam o controle de resultados demasiadamente centrados na análise quantitativa, em detrimento da qualitativa. Trata-se de uma manifestação da lógica reducionista, tradicional, na avaliação de resultados. (SOUZA, 2006, p. 40-41).

Ao abordar as questões relacionadas ao desempenho humano, Lucena (1992) reconhece o papel da força de trabalho na promoção das mudanças do ambiente organizacional, ressaltando a necessidade de constante readaptação e de assimilação de novos conhecimentos, que lhe permitirão assumir novos desafios, responsabilidades e riscos, além da exigência de maior flexibilidade para atuar em ambiente no qual a instabilidade pode ser uma constante. Ainda segundo Lucena (1992), o maior desafio para as organizações é aprimorar a qualificação e o potencial de seus empregados para obter, como retorno, elevados índices de desempenho, aceitação de maiores responsabilidades, comprometimento com resultados esperados, criando assim condições favoráveis à inovação, a melhoria da qualidade, ao intercâmbio de informações, internamente e com o mercado e ao relacionamento com seus clientes, de forma que o desempenho humano passa a ter uma atenção permanente, conforme segue:

A preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio. Como consequência, as diretrizes para a formulação e implantação do processo de avaliação de desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa. (LUCENA, 1992, p.15)

Ao refletir sobre o processo de avaliação de desempenho no contexto empresarial, Lucena (1992) conclui que a gestão do desempenho e a gestão do negócio estão intimamente relacionadas uma vez que as ações desencadeadas nos dois processos objetivam o mesmo fim, o resultado. Desta forma, afirma que a inadequação na gestão do desempenho implica na gestão inadequada do próprio negócio. Relata também, que a realização dos objetivos

empresariais é resultante do conjunto de contribuições dos empregados e refletem a competência humana na utilização dos diversos recursos que lhe são disponibilizados para realização de suas atividades.

Na visão de Pontes (1996), o processo de avaliação de desempenho busca estabelecer, de forma contínua, um contrato com os funcionários para atingir os objetivos propostos pela organização, acompanhar os desafios acordados, corrigir eventuais desvios e avaliar os resultados alcançados. Desta forma, o processo de avaliação de desempenho consiste no estabelecimento dos resultados esperados, que deverão estar alinhados com a estratégia organizacional e cujos principais objetivos segundo Pontes (1996), estão sintetizados abaixo:

- a) tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- b) conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- c) estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- d) obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- e) melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- f) dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- g) gerar informações;
- h) tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo corpo empresarial;
- i) estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- j) servir como instrumento de propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- k) servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa;
- l) servir como instrumento de levantamentos de necessidades de treinamento.

Durante todo o tempo os indivíduos julgam e avaliam. Tudo ao seu redor, coisas, pessoas ou eventos, são objeto desse processo de avaliação e julgamento tão natural no comportamento humano. Nesse sentido, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) relatam esta característica humana, que leva a elaborar julgamentos e avaliações sobre diferentes objetos,

expressando em seguida as nossas conclusões. Ainda segundo os autores, esse processo tão comum no cotidiano das pessoas torna-se bastante complexo no ambiente organizacional, passando a ser um problema para líderes e liderados e mais, poucos instrumentos utilizados na área de recursos humanos causam tanta polêmica quanto a avaliação de desempenho.

Ainda segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), o modelo tradicional de avaliação de desempenho tornou-se anacrônico diante das grandes transformações que estão em curso nas organizações e a utilização do modelo clássico em que a avaliação ocorre de forma vertical, de cima para baixo, está sendo substituída gradativamente por modelos mais adequados a realidade atual.

Nos modelos tradicionais de avaliação de desempenho, os gerentes e supervisores eram os responsáveis por avaliar o desempenho dos empregados. Para Bateman e Snell (2006), a utilização desses indivíduos para execução do processo de avaliação era pautada na condição de proximidade para com os indivíduos a serem avaliados, o que lhes permitia uma melhor condição de observar seus desempenhos. Ainda segundo os autores, com o passar do tempo algumas empresas foram introduzindo ao processo outras fontes de informação além dos tradicionais chefes: o próprio avaliado, colegas, membros da equipe, clientes internos e clientes externos.

Para Bergamini e Beraldo (1988), os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, conforme descrito na síntese a seguir, apresentam três fontes de avaliação, que eram adotadas com maior ou menor frequência em função do método utilizado:

- a) no processo de avaliação direta, o responsável pela elaboração da avaliação é o chefe hierárquico do avaliado, seu supervisor direto;
- b) no processo de avaliação conjunta, o avaliado, juntamente com seu superior hierárquico, realizam a avaliação de desempenho considerando a visão das duas partes com relação ao desempenho do avaliado;
- c) outra fonte utilizada é a auto-avaliação que, embora muito pouco utilizada permite uma atuação mais ativa do avaliado, sem entretanto excluir a figura do superior, uma vez que no momento seguinte há o encontro de ambos para aferir a consistência das avaliações com base nas suas visões do processo.

O modelo tradicional de avaliação tornou-se, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), anacrônico e modelos mais recentes admitem a introdução de outros agentes ao processo de avaliação, que além da avaliação do superior hierárquico do avaliado, passou a

contar com sua auto-avaliação. Ainda segundo os autores, outros métodos ainda mais modernos de avaliação de desempenho estão sendo introduzidos ao processo e permitem a realização da avaliação de desempenho por múltiplos agentes: pares, superiores, subordinados, clientes, fornecedores e auto-avaliação.

A implantação de um sistema de avaliação de desempenho exige a adoção de estratégia apropriada, que contemple todas as variáveis que serão afetadas pelo processo, de modo a minimizar os efeitos negativos que a introdução de mudanças de tal amplitude geram no ambiente organizacional. Para Lucena (1992):

Há quem pense que a implantação da avaliação de desempenho não exige maiores preocupações com a formulação de uma estratégia de intervenção organizacional e de um plano de trabalho que dimensione etapas e ações correspondentes. Esta maneira de pensar tem sido responsável por muitos problemas e até insucessos na operacionalização do processo. As experiências comprovam que mesmo oferecendo um bom método, promovendo uma divulgação eficiente e realizando o treinamento dos avaliadores ainda não são iniciativas suficientes para assegurar o bom funcionamento e o alcance dos resultados esperados. (LUCENA,1992, p.61).

Ainda segundo Lucena (1992), a implantação de algo novo, a exemplo do sistema de avaliação de desempenho, pressupõe a busca de mudanças por parte da organização, e estas mudanças alteram a situação vigente, os padrões operacionais de trabalho e, de forma mais marcante buscam influenciar atitudes, comportamentos e as formas de atuar dos administradores e da organização, envolvendo todos os escalões funcionais, em um processo que tem início com a fase de sensibilização, e cujo resultado final é a interiorização dos novos conceitos, que deverão ser sustentados pelo comprometimento de todos.

Preparar a organização para a introdução do processo de avaliação de desempenho é condição indispensável para o sucesso da estratégia de implantação, e mais:

A introdução de uma sistemática de avaliação de desempenho numa empresa requer de seus coordenadores uma habilidade ímpar na condução de uma estratégia que, visando o sucesso do programa, garanta não só a suplantação efetiva dos obstáculos encontrados, como a consecução dos objetivos pretendidos (BERGAMINI, BERALDO, 1988, p.64).

Tradicionalmente foram utilizados diferentes instrumentos para efetivação do processo de avaliação de desempenho, que foram classificados por Bergamini e Beraldo (1988) em dois grupos conforme síntese a seguir:

- a) avaliação direta ou absoluta – é constituída pelas técnicas de avaliação nas quais o avaliador se preocupa exclusivamente com cada avaliado em si mesmo e tem como

objetivo descrever, com a maior fidelidade possível, suas características individuais de desempenho em determinado trabalho. Neste caso, o centro de interesse é o indivíduo que está sendo avaliado, conforme padrões desejáveis ou exigidos pelas características do trabalho que desenvolve, e neste grupo são utilizados os seguintes instrumentos de avaliação: relatórios verbais, relatórios escritos, composição de gráficos analíticos, padrões descritivos e as listas de verificação;

- b) avaliação relativa ou por comparação – abrange todo tipo de avaliação onde já não se busca mais, como único ponto de referência o indivíduo em separado, frente ao seu próprio trabalho; mas toda a ênfase é dada no seu posicionamento dentro de um grupo de trabalho formado por outras pessoas, isto é, frente aos seus próprios companheiros. Neste caso, o que importa é, principalmente, a sua eficiência relativamente ao grupo no qual está incluído. A determinação de seu maior ou menor nível de eficiência depende do maior ou menor nível de eficiência do próprio grupo em que está. Os instrumentos de avaliação utilizados neste grupo são: sistema de classificação, combinação binária ou por pares e o sistema de avaliação forçada.

A compreensão dos diferentes instrumentos de avaliação de desempenho, tradicionalmente utilizados nesse processo, passa pelo conhecimento das suas diferentes características e aplicações. Assim apresentamos a seguir, uma síntese desses instrumentos de avaliação de desempenho, sob a ótica de diferentes autores:

- a) relatórios verbais - este instrumento segundo Bergamini e Beraldo (1988), é caracterizado pela realização de avaliação na qual o avaliador emite, de forma verbal e em poucas palavras, parecer sobre a eficiência de cada um dos seus avaliados, descrevendo seu comportamento e seus principais defeitos e qualidades;
- b) relatórios escritos – para Bergamini e Beraldo (1988), neste instrumento o avaliador, de forma escrita, emite parecer sobre a atuação de seus funcionários, ficando inteiramente livre quanto aos comentários e ao vocabulário a ser utilizado;
- c) composição de gráficos analíticos ou escala gráfica – para Pontes (1996), esse é um modelo de avaliação baseado em fatores previamente estabelecidos e graduados a partir da descrição de desempenhos que variam de ruim a excepcional. Assim, para cada fator a ser avaliado, são descritos exemplos de desempenhos que serão observados em relação ao avaliado;

- d) padrões descritivos - segundo Bergamini e Beraldo (1988), neste modelo, são estabelecidas previamente características relacionadas aos melhores e piores níveis de eficiência observados nas diversas funções, e são elaboradas afirmativas quanto as diferentes percepções destas características, cabendo ao avaliador assinalar a afirmativa que melhor descreve o avaliado;
- e) frases descritivas – o método das frases descritivas consiste, segundo Pontes (1996), na avaliação de desempenho através da utilização de um conjunto de frases descritivas de comportamento considerado negativo ou positivo, onde o avaliador irá verificar a presença dos mesmos no desempenho do avaliado;
- f) sistema de classificação – este é considerado por Bergamini e Beraldo (1988) o mais rudimentar dos instrumentos de avaliação do tipo relativa ou por comparação, e nele o avaliador classifica cada individuo, distribuindo-os dentro de uma escala com graduações que vão do melhor ao pior desempenho em relação a eficiência do avaliado;
- g) incidentes críticos - segundo Pontes (1996), o método pressupõe que o comportamento dos indivíduos apresenta características que podem acarretar em desempenhos normais, muito positivos ou muito negativos. Assim, para nortear o processo de avaliação, deverão ser registrados todos os fatos relevantes relacionados ao desempenho, para que após a constatação da presença desses aspectos , seja possível estimular aqueles que apresentam desempenho positivo estimulando-os quanto a melhor utilização de suas características positivas e propiciando àqueles que apresentam desempenho negativo a oportunidade de corrigi-lo através de orientação constante;
- h) comparação binária ou por pares – este modelo é descrito por Bergamini e Beraldo (1988) como o mais perfeito como apreciação relativa. Nele cada individuo do grupo é comparado com outro do mesmo grupo, sempre com relação a uma característica de desempenho por vez, sendo que todos os indivíduos do grupo serão comparados e ao final será obtido um resultado em forma de correlação, onde será possível identificar a posição relativa de cada um dos membros da equipe;
- i) pesquisa de campo ou revisão de Campo – para Pontes (1996), esse é, dentre os métodos tradicionais, o que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação. Nele, o gestor da área de RH reúne-se com cada líder de equipe e avalia o desempenho de

cada funcionário, levantando aspectos relacionados as causas e motivos que estão interferindo positiva ou negativamente no desempenho do indivíduo, com análises baseadas em fatos e situações, o que contribui para reduzir a subjetividade do processo avaliativo;

- j) sistema de avaliação forçada - este modelo também conhecido como avaliação por intervalos iguais, é descrito por Bergamini e Beraldo (1988) como sistema no qual o avaliador utilizando uma escala de percentuais de intervalos iguais e com conceitos de valoração, distribui seus avaliados dentro de grupos caracterizados pela semelhança com relação a determinados traços de desempenho e ao final obtém um resultado relativo sobre o desempenho dos grupos;
- k) método de avaliação de atividade – este método é caracterizado, segundo Pontes (1996), pela avaliação do comportamento do funcionário no exercício das atividades descritas para o seu cargo. Para facilitar o processo de avaliação, podem ser estabelecidos previamente, padrões de desempenho esperado para cada atividade;
- l) métodos combinados – este método segundo Pontes (1996), resulta da combinação de diversos outros métodos de avaliação com o intuito de atender situação específica, na qual um único método não mostra-se satisfatório;
- m) avaliação por objetivos - este método de avaliação de desempenho se baseia segundo Chaguri (1993) no estabelecimento de objetivos mensuráveis para um período determinado, e é normalmente utilizado para avaliação de executivos.

Uma das formas mais modernas e completas de realizar a avaliação de desempenho é, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), o método 360 graus, cuja proposta é realizar uma avaliação ponderada a partir da percepção de diferentes avaliadores, e cujo modelo mais completo abrange a participação de pares, superiores, subordinados, clientes, fornecedores e uma auto-avaliação. Ainda segundo os autores, a avaliação pelo método 360 graus exige um nível de maturidade elevado por parte dos profissionais da organização e quando esta maturidade ainda não for atingida é recomendada a utilização da avaliação por comitê, na qual a avaliação é um processo coletivo e todos têm igual participação e responsabilidade pelos resultados.

Para Marras (2002), o método de avaliação 360 graus coloca o avaliado no foco de praticamente todos os elementos com os quais tem contato no desempenho de suas funções e

quanto ao nome de “360 graus”, ...”decorre da dimensão que assume o campo de *feedback* ou retroalimentação do seu sistema de informações.

O método 360 graus é, segundo DeCenzo(1999 *apud* Marras, 2002, p.201), usado por grandes empresas a exemplo de : DuPont, Nabisco, Warner Lambert, Mobil Oil e General Electric.

Considerando que cada fonte de informação, quando utilizada isoladamente, pode apresentar limitações no processo de avaliação de desempenho, o método 360 graus pode reduzir assimetrias de informação quanto ao desempenho do avaliado e conduzir a uma avaliação mais completa do seu desempenho. Nesse sentido:

Como cada fonte de informação para a avaliação de desempenho tem algumas limitações e diferentes pessoas podem enxergar diferentes aspectos do desempenho, empresas como a Westinghouse e a Eastman Kodak passaram a utilizar abordagens de estimativas múltiplas, que envolvem mais de uma fonte de informação para avaliação. Combinando informações de diferentes fontes – em um processo conhecido como **avaliação 360 graus** -, é possível obter uma avaliação mais completa do desempenho de um funcionário.(BATEMAN; SNELL, 2006, p. 336).

2.3 REMUNERAÇÃO

A forma mais tradicional de remuneração é a funcional, baseada na estrutura de cargos e funções da organização, e também é conhecida como Plano de cargos e salários – PCS. Nesse modelo a remuneração é fixa e não sofre influência de aspectos relacionados a produtividade ou desempenho.

Pressionadas pelo mercado global, que impôs a necessidade de tornarem-se cada vez mais competitivas e de estarem em constante processo de mudança, as organizações tiveram que rever seus processos de gestão, e alguns aspectos relacionados à remuneração tradicional, que podem atuar como fonte geradora de problemas, começaram a ser explicitados e algumas de suas fragilidades foram destacadas conforme segue:

Inflexibilidade - os sintomas tradicionais de remuneração tendem a tratar coisas diferentes de forma homogênea. Eles não consideram convenientemente as peculiaridades de empresas, áreas ou funções; Falsa objetividade – a aparente racionalidade desses sistemas esconde uma visão reducionista da realidade organizacional; Metodologia desatualizada – os sistemas tradicionais são trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis; Conservadorismo – os sistemas tradicionais reforçam a estrutura burocrática, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e nos clientes; Anacronismo – em empresas de estrutura mais moderna, os sistemas tradicionais representam entraves à evolução do processo de mudança; Divergência – Os sistemas tradicionais não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, dificultando

a convergência de esforços para objetivos comuns. (WOOD JUNIOR E PICARELLI FILHO,2004, p.35-36)

Diante da ineficiência dos modelos tradicionais de remuneração, cujos focos são as atividades e responsabilidades formais da função, surgiu o sistema de remuneração variável, que em função da flexibilidade permite a adoção de diversos modelos de remuneração, conforme apresentado no quadro a seguir:

Modelo	Características
<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração por produção; • Remuneração por mérito; • Participação nos lucros; • Remuneração por resultados ou participação nos resultados; • Participação nos lucros e nos resultados; • Remuneração por competência; • Participação acionária; • Remuneração segundo a antiguidade; • Formas especiais de recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> • consiste no pagamento por peça produzida e incentivo financeiro para aumento da produção; • a idéia de aumentos por mérito é largamente aceita por praticamente todas as pessoas e organizações. Ela é inerente a praticamente todo sistema tradicional de remuneração no qual os salários são fixos; • utilizada quando a meta definida para o programa é, especificamente, o lucro da organização; • indica que um programa foi estabelecido sobre metas que mensuram resultados específicos; • o pagamento ao empregado ocorre em função de uma combinação entre as metas para lucros e para resultados individuais e coletivos, com base em critério previamente estabelecidos; • a medida que as competências são adquiridas pode-se proceder da seguinte maneira com relação a remuneração: incorporá-la ao salário base; efetuar pagamento temporário; pagar um único bônus, na medida em que a competência seja transitória ou deixe de ser necessária a organização; • Distribuição de ações como forma de recompensa e como instrumento para a retenção de pessoas à longo prazo; • Algumas organizações utilizam o sistema de remuneração segundo a antiguidade com o objetivo de reter as pessoas, valorizar a dedicação e prestigiar o acúmulo de experiência ao longo dos anos trabalhados; • Paga na forma de viagens, distribuição de bens e outras formas criativas.

Quadro 04: modelos sintéticos de remuneração variável

Fonte: Adaptado de Reis Neto (2004, p. 27-43).

Os sistemas tradicionais de remuneração já não respondem às necessidades atuais, considerando-se que as empresas concorrem em um mercado global, cuja dinâmica das transformações adquiriram velocidade nunca vista antes e marcado por forte inovação tecnológica que permite otimizar processos e torna a informação um dos mais importantes ativos, o modelo de remuneração tradicional que serviu bem as empresas do passado não mais atendem as organizações modernas, de modo que:

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização do trabalho – como celularização, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos – não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidade (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004, p. 37).

Alternativamente aos modelos tradicionais de remuneração, surgiram propostas para elevar a remuneração ao nível estratégico, o que significa utilizá-la como ferramenta de gestão, cujo objetivo é alinhá-la às estratégias organizacionais como forma de contribuir na consecução de seus objetivos, considerando que um sistema de remuneração estratégica se caracteriza por fazer uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações, ocorrendo de duas formas:

Primeiro, no sentido de considerar todo o contexto organizacional; ou seja, de levar em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa: a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial. Além disso, a concepção de sistema de remuneração estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas também considera o que ela deseja ser amanhã (sua visão de futuro); segundo, à medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio: suas características pessoais, as características do cargo e o vínculo com a organização. Além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema de remuneração estratégica também considera conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados. (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 1999, p. 37-38).

O sistema de remuneração estratégica utiliza diferentes formas de remuneração, devidamente combinadas, e que atuam como catalisador capaz de convergir esforços em torno da estratégia empresarial e está dividido em oito grandes grupos conforme quadro a seguir:

Grupos	Características
<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração funcional; • Salário indireto; • Remuneração por habilidades; • Remuneração por competências; • Planos privados de aposentadoria; • Remuneração variável; • Participação acionária; • Alternativas criativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neste grupo, a remuneração é determinada pela função e alinhada com o mercado, sendo também conhecida pela sigla PCS – Plano de Cargos e Salários; • Este Grupo se caracteriza pela concessão de benefícios e outras vantagens, sendo concedidos de acordo com o nível hierárquico ou no modelo mais flexível, através de formação de um pacote de benefícios escolhido pelos funcionários de acordo com suas preferências; • Baseia-se na formação e capacitação do funcionário, mudando o foco da função para o indivíduo, de forma que as suas habilidades passam a determinar a base da remuneração; • Baseada na formação e capacitação dos funcionários, diferindo da remuneração por habilidades apenas no público alvo, que normalmente é o grupamento gerencial; • Baseados nos modelos de previdência privada, as empresas utilizam-se de fundos de pensão como forma complementar de remuneração, fortalecendo o compromisso de longo prazo entre a empresa e os funcionários; • Neste grupo a remuneração está atrelada ao cumprimento de metas por parte dos indivíduos, equipes ou empresa, e pode utilizar-se dos modelos de participação nos lucros, remuneração por resultados e também o modelo de remuneração por competências; • Vinculado a metas de lucratividade, reforça o compromisso de longo prazo com a empresa e é uma alternativa à participação nos lucros; • Este grupo se caracteriza pela variedade de formas remuneração. Dentre elas estão os prêmios, as gratificações e outras formas especiais de reconhecimento. Estas formas são utilizadas como apoio para convergência de esforços em prol dos objetivos estratégicos.

Quadro 05: síntese dos grupos de modelos de remuneração estratégica

Fonte: Adaptado de Wood Junior e Picarelli Filho (1999, p.45-46).

2.4. DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO

Um grande desafio para a administração de recursos humanos é sem dúvida encontrar formas de alinhar a gestão de desempenho e a gestão salarial, de modo a contribuir com a estratégia empresarial. Para Pontes (1996), se respondessem de forma honesta a respeito de qual o maior objetivo de uma empresa, a resposta certamente seria o lucro. Ocorre, que para a obtenção do lucro é necessária a convergência de uma série de fatores, entre eles qualidade, eficiência, produtividade, entre tantos outros, e todos eles dependem do desempenho humano. Assim, o autor entende que para que os empregados contribuam mais ativamente para os resultados da empresa, melhorem sua competitividade, aumentem seu lucro, e mais, para que estejam motivados e cuidem da empresa como se donos dela o fossem, é preciso que sejam recompensados por este esforço adicional, e a recompensa deverá ser baseada no desempenho da empresa e no desempenho individual dos seus funcionários, através de um sistema de mensuração de desempenho.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), na condição em que os sistemas de mensuração de desempenho adotados pela organização contemplem todos os indicadores considerados importantes para a estratégia empresarial, alguns deles podem ser adotados como parâmetros para o sistema de remuneração. Assim, os autores descrevem cinco critérios genéricos para escolha desses indicadores, cuja síntese está descrita a seguir:

- a) importantes – os indicadores devem refletir aspectos ou fatores importantes para a empresa. Deve-se evitar a tendência de utilizar o que é mais fácil medir em detrimento do que é realmente importante medir. A escolha de um indicador significa que grande atenção lhe será dada e esforços serão orientados para o atendimento dos patamares pretendidos. Portanto, é fundamental que a escolha recaia sobre os pontos fundamentais;
- b) estratégicos – melhorar estes indicadores deve ser objetivo estratégico ou fator crítico de sucesso para a empresa. Por exemplo: se um objetivo estratégico da empresa é aumentar as vendas com exportações, um fator fundamental pode ser aumentar a participação no mercado europeu;
- c) impactantes – tomando o mesmo exemplo anterior: atingir o patamar pretendido de exportações deve ser a consequência de um trabalho que mobilize a organização e tenha grande significado para todos os envolvidos;

- d) administráveis – os meios para alterar os níveis dos indicadores devem estar sob razoável domínio do indivíduo ou grupo. Estabelecer um indicador sobre o qual os envolvidos têm pouco ou nenhum grau de domínio pode levar a seu abandono. Porém, não se deve esperar que todos os recursos estejam inteiramente disponíveis. É usual que, para atingir uma meta, um grupo deva procurar recursos fora de seu sistema ou até mesmo interferir no meio ambiente;
- e) motivadores – é desejável que o indivíduo ou grupo responsável pelo indicador esteja motivado a melhorá-lo. Ou seja, é importante que o indicador seja percebido como importante e valorizado pelos envolvidos.

Os sistemas de remuneração tradicionais, baseados em uma estrutura de cargos, não mais atendem as expectativas de remuneração dos funcionários, e o estabelecimento de padrões referenciais de desempenho, podem, apoiados em um sistema de mensuração de desempenho, contribuir para reparação desse hiato, fornecendo subsídios para construção de um novo sistema de remuneração, que contemple os anseios dos empregados e contribua para a consecução dos objetivos organizacionais, conforme segue:

Os planos de cargos e salários, tradicionalmente, vinham privilegiando organogramas, descrições de atividades e responsabilidades, buscando preferencialmente a isonomia em suas proposições, que colocava em segundo plano contribuições distintas decorrentes das competências diferenciadas dos atores organizacionais. A pressão pelos resultados tem levado as empresas a repensarem seu sistema de remuneração, contemplando neste, diferenciais de desempenho refletidos na cesta de remuneração, pela introdução de um caráter “variável”. Ou seja, ao lado do salário, tal como praticado, e das exigências de ordem legal, que delimitam as ações empresariais, estabeleceu-se uma metodologia em que metas e desempenhos individuais são recompensados em função dos resultados alcançados (VASCONCELOS; SILVA, 2007, p. 1).

Como instrumento de gestão, os sistemas de remuneração podem contribuir fortemente para os resultados organizacionais, e as medidas de desempenho podem compor este sistema para determinar os níveis de remuneração individual ou de equipes. Assim:

A participação nos resultados, por sua vez, pode ser um instrumento muito adequado para incentivar os trabalhadores a melhorar seu desempenho. A partir da discussão da direção com os interessados, são estabelecidas uma série de metas

claramente mensuráveis, sobre áreas que estão sobre o controle dos trabalhadores participantes e uma escala de prêmios de acordo com sua execução. Para isso, deve-se prestar muita atenção em como medir o desempenho, bem como fixar metas que sejam percebidas como justas pelos trabalhadores e que, ao mesmo tempo, constituam uma melhora real em seu rendimento (MARINAKIS, 1997, p. 59).

Estimular o desempenho das pessoas na busca de melhores resultados para organização, é tarefa de gestão da qual nenhuma empresa pode abrir mão. Neste sentido, Flannery (1997) atribui a remuneração a condição de importante fonte motivadora, capaz de reforçar novos valores e comportamentos, contribuindo para que o empregado participe efetivamente da construção de resultados e seja recompensado pelo atingimento das metas de desempenho.

Para Marras (2002), o sistema de remuneração pode contribuir para melhoria de desempenho e incentivar a participação individual e de equipes, além de possibilitar a redução de custos.

Um desafio constante para as empresas é, segundo Bossidy e Charan (2005), encontrar formas de remuneração que mantenham estreita relação com o desempenho, que sejam justas e que considerem não apenas os resultados alcançados, mas também, o comportamentos dos indivíduos na busca dos resultados individuais e sua participação para organização como um todo.

A integração dos sistemas de remuneração e desempenho é na visão de Galbraith e Lawler III (1995), imperativo para o enfrentamentos dos grandes desafios impostos as organizações, e devem estar fortemente alinhados a sua estratégia.

Os conceitos apresentados neste capítulo, foram utilizados na construção do modelo de análise apresentado no Quadro 06 , a seguir, e que orientou a aplicação da pesquisa.

CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES
DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho esperado 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores que interferem no desempenho.
		<ul style="list-style-type: none"> • O processo de atribuição das metas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo utilizado.
		<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e utilidade.
REMUNERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de remuneração utilizado.
		<ul style="list-style-type: none"> • Percepções quanto ao modelo.
DESEMPENHO X REMUNERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Relações entre desempenho, avaliação de desempenho e o sistema de remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto das relações entre desempenho e avaliação de desempenho na remuneração.

Quadro 06: Modelo de análise

Fonte: Autor

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Ao final do levantamento bibliográfico, que dá o suporte teórico necessário para que os objetivos propostos por esse trabalho sejam atingidos, se faz necessária a realização de um estudo empírico, no qual se utiliza a técnica de estudo de caso, com o propósito de analisar os sistemas de remuneração e de avaliação de desempenho praticados pelo Banco do Brasil e suas relações, além de verificar a percepção dos funcionários em relação aos sistemas de remuneração e de avaliação de desempenho e também, sobre as relações existentes entre os mesmos. O uso da técnica de estudo de caso é adotado pela sua adequação aos objetivos da pesquisa.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa serão utilizadas três técnicas para coleta de dados, sendo a primeira a observação direta, a segunda a análise documental, e a terceira a aplicação de um questionário composto de 52 questões fechadas e estruturadas e nas quais, será utilizada para avaliar a percepção do respondente uma escala Likert com variação de zero (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente).

A escolha das técnicas de coleta de dados foi motivada pela expectativa de que com a utilização de técnicas variadas, as informações obtidas possam conferir qualidade ao resultado da pesquisa. Quanto as questões, foram elaboradas com base no modelo de análise construído para a pesquisa e reestruturado no quadro a seguir, no qual de cada indicador deriva o mínimo de duas questões. Também é parte integrante do questionário um conjunto de outras oito questões que visam obter informações sócio-demográficas dos respondentes, tendo como finalidade principal identificar possíveis correlações com as informações relativas as questões derivadas do modelo de análise.

CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES	QUESTÕES
DESEMPENHO	• Desempenho esperado	• Fatores que interferem no desempenho. (Código: Desemp_Fatores)	01,07,13,18,26 e 27.
		• O processo de atribuição das metas. (Código: Desemp_Metas)	04,10,15,23,34 e 47.
	• Avaliação de desempenho	• Modelo utilizado. (Código: Aval_Modelo)	05,06,08,09,14, 25,40, 43 e 49.
		• Objetivos e utilidade. (Código:Aval_Objativos)	03,11,16,21,24, 33, 44, e 20.
REMUNERAÇÃO	• Sistema de remuneração	• Modelo de remuneração utilizado. (Código: Remun_Modelo)	30,35,38,41 e46.
		• Percepções quanto ao modelo. (Código: Remun_Percepção)	19,28,39,45,48, 51 e 52.
DESEMPENHO X REMUNERAÇÃO	• Relações entre desempenho, avaliação de desempenho e o sistema de remuneração	• Impacto das relações entre desempenho e avaliação de desempenho na remuneração. (Código: Desemp_X_Remun)	02,12,17,22,29, 32,36, 37,42 e 50.

Quadro 07: modelo de análise com questões vinculadas

Fonte: Autor

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Como universo da pesquisa foram considerados todos os funcionários do Banco do Brasil, lotados em Salvador (BA) e em atividade no ano de 2009, número que totaliza 1.695 funcionários, lotados em diversas unidades e em diferentes áreas de atuação, aspectos estes que serão explicitados no desenvolver da pesquisa.

A pesquisa foi realizada com uma amostra não probabilística, escolhida em função do critério de acessibilidade e os questionários foram aplicados aos funcionários, independente da unidade em que atuam, por partilharem das mesmas políticas de gestão de pessoas, aqui representadas pelo sistema de remuneração e pela avaliação de desempenho.

O tamanho da amostra foi definido considerando , o tamanho mínimo de uma amostra para uma população desconhecida, utilizando para tal propósito a fórmula a seguir:

$$n_0 = 1/ E_0^2$$

onde,

n_0 = tamanho da amostra para uma população desconhecida

E_0 = erro tolerável

Após determinar o erro amostral tolerável como 0,05, mantendo um intervalo de confiança de 95% foi possível obter com a utilização da fórmula acima, embora de forma preliminar, o tamanho da amostra necessária para aplicação da pesquisa.

Desta forma, para $E_0 = 0,05$, tem-se:

$$n_0 = 1/(0,05)^2 = 400$$

Assim, para uma população desconhecida o valor de n_0 é igual a 400. Porém, como o tamanho da população a ser pesquisada é um dado conhecido, o cálculo de n_0 foi corrigido utilizando a expressão a seguir, para determinar o tamanho da amostra necessária. Embora a amostra necessária tenha sido definida como 324, a amostra utilizada na pesquisa contará com 392 participantes, correspondendo a 23,13% do universo considerado:

$n = N \cdot n_0 / (N + n_0)$ logo, $n = 1.695 \times 400 / (1695 + 400) = 678.000 / 2.095 = 324$ onde,

n = tamanho da amostra necessária

N = tamanho da população a ser estudada = 1.695

n_0 = tamanho da amostra para uma população desconhecida = 400

3.4 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

No período entre os dias 09 a 30 de setembro de 2009, acompanhados por correspondência relatando a proposta da pesquisa e solicitando a participação de todos os funcionários, foram remetidos às agências e demais unidades do Banco do Brasil, em Salvador, os questionários da pesquisa, cuja devolução deveria ser feita até o dia 30. Ao final perfizeram um total de 401, dos quais 09 foram descartados por apresentarem erros de preenchimento, utilização de notas diferentes da proposta pela escala constante do questionário ou com mais de 01 das questões sócio-demográficas não respondidas ou com mais de uma resposta para a mesma questão. Ao final, a amostra utilizada compreendeu 392 questionários, superando a amostra mínima necessária em 68 questionários, tornando a amostra percentualmente maior em 20,99% e os dados coletados foram tabulados com utilização do *software* SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para Windows.

Para conclusão do presente estudo fez-se necessária a caracterização da amostra, o que foi realizado através da análise descritiva e em seguida foi utilizada a análise bivariada com intuito de verificar possíveis correlações entre as variáveis sócio-demográficas e os indicadores utilizados na aplicação da pesquisa.

3.5 ANÁLISES ESTATÍSTICAS INFERENCIAIS

3.5.1 O teste *t*

O teste *t* é utilizado quando se tem apenas duas variáveis e avalia se existe uma diferença significativa entre as médias das duas variáveis. Este estudo faz uso do teste *t* independente para avaliar as respostas dos subgrupos das variáveis sexo, localização e grupamento funcional uma vez que todas essas variáveis admitem apenas duas respostas possíveis e os participantes podem fazer parte de apenas uma delas.

Em conjunto com o teste *t* este estudo utiliza o teste de Levene calculado de dois modos distintos, a saber: assumindo-se a igualdade de variâncias e assumindo que as variâncias são desiguais. Se o valor da significância do teste de Levene for $\leq 0,05$, então rejeita-se a igualdade de variâncias e assume-se os resultados do teste *t* para variâncias desiguais. Caso contrário, utiliza-se os resultados do teste *t* para variâncias iguais entre os dois grupos.

De acordo com Dancey e Reidy (2006, p. 227) , *quanto maior o valor t, maior a probabilidade de que a diferença entre os grupos não resulte do erro amostral.*

3.5.2 Análise de variâncias (ANOVA)

De acordo com Dancey e Reidy (2006, p. 302), a ANOVA “analisa as diferentes fontes de variação que podem ocorrer em um conjunto de valores” e, segundo Anderson, Sweeney e Williams (2008, p. 373) pode ser utilizado para determinar se as diferenças observadas são significativas. Assim como o teste *t*, a ANOVA também procura por diferenças entre as médias dos grupos.

O cálculo da ANOVA pressupõe a que existe homogeneidade de variâncias entre os grupos da amostra estudada (homoscedasticidade) e que a amostra, além de independente e aleatória, provém de uma população com distribuição normal (gaussiana).

A verificação da homogeneidade das variâncias e da simetria das amostras é feita através de um teste de homogeneidade de variâncias – que verifica se a amostra estudada aproxima-se da distribuição normal esperada – e do teste de Levene o qual deve apresentar um nível de significância $p > 0,05$.

O cálculo da ANOVA requer, ainda, a realização de testes *post hoc* de comparações de múltiplas médias a fim de determinar se as médias diferem em nível significativo. Este estudo utiliza-se do teste de comparação de múltiplas médias de Scheffé para tal fim.

Como os testes *post hoc* só podem ser feitos para variáveis com mais de duas categorias de resposta, o cálculo da ANOVA, neste estudo, somente pode ser aplicado para as variáveis faixa etária, escolaridade, tempo de banco, porte da dependência e comissão exercida.

3.5.3 Análise de correlações

De acordo com Dancey e Reidy (2006, p. 179) “o propósito [...] de se fazer uma análise de correlação é descobrir se existe um relacionamento entre as variáveis, que é improvável de acontecer devido ao erro amostral”. Entretanto, o fato de haver uma correlação entre duas variáveis não significa, necessariamente, que possa existir uma relação de causalidade entre ambas. Desta forma, correlações indicam apenas a força do relacionamento entre duas variáveis. Assim, correlações positivas indicam variações no mesmo sentido enquanto correlações negativas indicam variações em sentidos opostos.

Este estudo utilizou a análise de correlações para verificar se há alguma influência das variáveis sócio demográficas na percepção dos indicadores. Buscou-se, assim, com a análise do coeficiente de correlação de Pearson, identificar a existência dessas possíveis correlações admitindo-se um valor moderado de correlação a partir de 0,30, com níveis de significância $p \leq 0,05$.

4. A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

4.1 CONTEXTO: OS SALÁRIOS NO BRASIL

Durante a história recente do Brasil, a classe trabalhadora teve a remuneração da sua força de trabalho regulada por diferentes políticas salariais cuja característica comum era a intervenção do Estado que as conduzia de acordo aos interesses da política de governo.

Conhecer alguns dos aspectos que compunham as políticas salariais do período compreendido entre os anos de 1964 a 1994, certamente facilitará a compreensão dos modelos de remuneração utilizados pelas organizações contemporâneas e seus desdobramentos junto as classes trabalhadoras.

Em 1964, segundo Brito (2004), o Brasil passou a ser governado por um regime militar, que atribuía ao governo civil deposto a responsabilidade pela elevada inflação e apontava como principais causas o excesso de demanda e os desencontrados reajustes salariais. A equipe de governo da época era composta por Octávio Gouveia de Bulhões, ministro da fazenda e Roberto de Oliveira Campos como ministro do planejamento, que também ficou encarregado de apresentar ao congresso o plano econômico do novo governo, que para restabelecer a estabilidade econômica utilizou-se de instrumentos clássicos: “corte dos investimentos públicos, aumento da carga tributária, contração do crédito e controle do salário, tal como foram recomendados pelo FMI”(BRITO,2004, p.18).

No campo da política salarial, a intervenção do Estado mostrou-se ainda mais contundente, controlando as negociações coletivas, uma vez que na visão da equipe econômica os reajustes salariais atuavam como forte indutor inflacionário.

A partir de 1964, os salários passaram a ser reajustados anualmente de acordo com: a média de salário real dos 24 meses anteriores à data-base; pela metade da inflação estimada para os doze meses seguintes; e pelo aumento da produtividade nacional. Sobre este aspecto, o Brasil apresentava algo de singular, que sinalizava que (...) *a singularidade brasileira residia no fato de que a taxa de produtividade era definida não pelos critérios técnicos normais de aferição deste indicador, mas de acordo com as conveniências do governo*(COSTA,1997, p.134).

Segundo Brito (2004), a política salarial implantada na época utilizava para efeito de cálculo um período muito longo e sem recomposição de salários, além de subestimar a inflação futura e também, segundo o Banco Mundial, manipular os índices de inflação, reduzindo-os a metade e provocando assim, fortes perdas salariais a classe trabalhadora.

Também, como característica do regime militar, Brito (2004) observa que os métodos utilizados para apurar a inflação não eram transparentes, tornando-se público apenas os índices finais, que com base nos censos realizados à época provocaram forte concentração de renda e como instrumento de controle inflacionário não obtiveram êxito, uma vez que a inflação que caiu de cerca de 80%, em 1964, para 20% em 1968, voltou a crescer chegando a 40% , em 1978, e em 1979 já ultrapassava 100%, sem que estas perdas fossem recompostas aos salários. Ainda neste período, segundo Tenório (2007): foi promulgada a lei 4.923/65, que permitia a redução salarial em até 25%, através de acordo sindical, quando a empresa tivesse sido afetada por caso fortuito ou força maior em razão da conjuntura econômica; através da Lei 5.107/66, é extinta a estabilidade no emprego, o que reduziria os custos com demissão de pessoal e cria-se o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) para indenizar os trabalhadores demitidos.

No período de 1979 a 1985, inicia-se o processo de abertura política do país, que governado pelo último representante do regime militar, foi marcado pela atuação intensa e crescente dos movimentos sociais que reivindicavam melhorias salariais. Assim, ainda em 1979 a política salarial é alterada pela Lei 6.708 de 30 de outubro de 1979, que segundo Costa(1997) adotou alguns critérios conforme sintetizado abaixo:

- a) até três vezes o valor do maior salário mínimo seria reajustado em 110% do Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC;
- b) de três a dez maiores salários mínimos, aplica-se o critério anterior até o limite de três salários e o excedente será reajustado em 100% do INPC;
- c) acima de dez maiores salários mínimos, aplica-se os critérios precedentes e o que exceder será reajustado em 80% do INPC;
- d) livre negociação para os aspectos de produtividade, mas os índices negociados não poderiam ser repassados aos preços;
- e) abono salarial para as categorias com data-base entre novembro de 1978 e abril de 1979, descontadas as antecipações concedidas anteriormente.

Vale lembrar que naquele período o salário mínimo era diferente de região para região não existindo um salário mínimo nacional.

Ao final de 1982, o mundo é surpreendido pela moratória do México, provocando forte abalo nas nações subdesenvolvidas. Posteriormente, já em 1983, o Brasil recorre ao FMI e por força de acordo aceita o monitoramento pelo fundo da economia brasileira, além de promover novas alterações na política salarial, modificaram conforme Brito (2004), os índices de reajuste salarial, fixando-os em 80% do INPC e reduzindo a zero os índices de produtividade, também, as empresas que comprovassem dificuldades financeiras poderiam praticar reajustes inferiores aos 80% do INPC previstos em lei. Em 1983, a inflação já atingia 170% e em 1985 superou a casa dos 200%, o que indicava que a política de arrocho salarial não estava obtendo êxito frente ao processo inflacionário e assim permaneceu até o fim do governo militar.

O ano de 1985 foi marcado pelo fim da ditadura militar e o surgimento da Nova República, cujo primeiro presidente eleito foi Tancredo Neves, que faleceu antes da posse, assumindo em seu lugar o vice-presidente Jose Sarney, cujo governo instituiu diversos planos econômicos na tentativa de estabilização da economia brasileira.

Conforme Brito (2004), na tentativa de estabilizar a economia, o governo Sarney utilizou-se de quatro diferentes planos, todos eles com impactos nos salários dos trabalhadores, conforme resumidos abaixo:

- a) plano Cruzado – congelou o salário pela média dos seis últimos meses e o salário mínimo pelo valor de 804 cruzados. Também foi criado uma espécie de seguro desemprego para os empregados dispensados sem justa causa e um gatilho salarial para que os salários fossem reajustados sempre que a inflação atingisse 20%;
- b) plano Cruzado II – utilizou-se de mais de 30 decretos-lei, com medidas de correção em relação ao plano cruzado. Consideradas extremamente fortes as medidas foram rejeitadas e o plano cruzado II foi abortado , ficando o governo à deriva por cerca de seis meses, sendo o país governado com base nas regras do plano original;
- c) plano Bresser – surgiu em junho de 1987, quando a inflação já atingia a casa de 25,87% ao mês , e para combater a inflação os salários foram congelados mais uma vez, pelo prazo de 90 dias, para posteriormente voltar a ser reajustado mensalmente com base na variação da Unidade de Referência de Preços –

URP. Neste período ocorreu forte queda do salário real, gerando perdas aos trabalhadores;

- d) plano Verão – implantado em janeiro de 1989, congelou salários e aposentadorias pela média dos últimos doze meses, considerando esta como uma alternativa para redução da inflação, o que não aconteceu, e em fevereiro de 1990 a inflação que já atingia 80% ao mês, determinando novas perdas a classe trabalhadora.

A partir de 15 de março de 1990, tomou posse o presidente Fernando Collor de Melo, que surpreendeu a sociedade brasileira com o confisco dos ativos de poupança e conta corrente, além de promover a volta do cruzeiro como moeda nacional e também, com o congelamento de preços e salários.

O governo Collor utilizou-se de dois planos para estabilização da economia brasileira, e cujas interferências na política salarial, foram descritas por Brito (2004), conforme descrito na síntese a seguir:

- a) plano Collor – os salários e aposentadorias foram congelados e tiveram reajuste prefixado para abril. Estas medidas geraram perdas aos trabalhadores e em janeiro de 1991, um ano após o início do plano, o país entrava em profunda recessão e mais de 1 milhão de trabalhadores passaram a fazer parte das estatísticas de desemprego;
- b) plano Collor II – como algo de novo neste plano, apenas o processo de privatização e a tentativa de modernizar o parque industrial, uma vez que no campo da política salarial não houve inovação e os salários e aposentadorias voltaram a ser congelados até o mês de julho com base na média dos últimos 12 meses.

No governo Collor, consoante Brito (2004), também tiveram início as privatizações das estatais e o processo de redução das tarifas alfandegárias, que pode ser considerado como o início da abertura econômica do país. Entretanto, o plano econômico elaborado para o país não logrou êxito e envolvido em denúncias de corrupção e tráfico de influências, o presidente Fernando Collor renunciou ao cargo no dia 29.12.92, e assume o poder o Vice-Presidente Itamar Franco, cujo governo enfrentou enormes dificuldades econômicas e no ministério da fazenda sucederam-se ministros até a nomeação de Fernando Henrique Cardoso, que em 01.07.94, anunciou para todo o país o lançamento do “Plano Real”.

As medidas adotadas pelo Plano real foram descritas por Brito (2004), conforme sintetizado a seguir:

- a) primeira fase – ajuste fiscal, criação do Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira (IPMF), criação do Fundo Social de Emergência (FSE);
- b) segunda fase - introdução da Unidade Real de Valor (URV) e todos os preços foram convertidos para esta unidade;
- c) terceira fase - transformação da URV em moeda que passou a se chamar de “Real”.

A partir do Plano Real, que iniciou o processo de desindexação da economia como parte de sua política econômica, a questão salarial deixou de sofrer intervenções do governo, que passou a fixar apenas o salário mínimo e admitindo a livre negociação para todos os demais trabalhadores com remuneração superior ao salário mínimo. Esta prática perdurou nos mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso e continua a vigorar no governo atual do Presidente Luis Inácio Lula da Silva.

4.2 O BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil foi o primeiro Banco a operar no país. Teve sua fundação no período do Brasil império, no ano de 1808, de modo que a marca Banco do Brasil faz parte da história do país há mais de 200 anos, e neste período teve a trajetória marcada por importantes eventos. No ano de 1833 o Banco é liquidado e em 1851 ele ressurge como banco privado, tendo como proprietário Irineu Evangelista de Souza, o Barão de Mauá, e posteriormente já no ano de 1905, por determinação do governo federal o Banco do Brasil volta a ser nacionalizado e passa a exercer importante papel como braço financeiro do estado brasileiro (BANCO DO BRASIL, 2006a).

Nesses 200 anos de existência, dentre os inúmeros papéis representados pelo Banco do Brasil, merecem especial destaque a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial – CREAM, no ano de 1936, a criação em 1945 da Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC, atuando na condição de Banco Central até o ano de 1964, quando então foi criado o Banco Central do Brasil – BACEN (BANCO DO BRASIL, 2006b).

Um dos fatos mais marcantes da história recente do Banco do Brasil data do ano de 1986, quando o Banco perde a conta movimento, mantida pelo BACEN para centralização de

todos os recursos financeiros do governo federal, perdendo neste ato a maior fonte de recursos do banco para realização de suas operações e mais, perde assento no Conselho Monetário Nacional – CMN e conseqüentemente perde o *status* de autoridade monetária.

Ainda em 1986, acontece uma importante mudança na forma de atuação do Banco do Brasil. Ocorre que naquele ano, em contrapartida ao fim da conta movimento e para que o Banco pudesse competir nas mesmas condições do mercado, o Governo federal autoriza o Banco do Brasil a atuar em todos os demais segmentos até então explorados apenas pelos bancos privados. Este acontecimento é sem dúvida um marco na história do Banco do Brasil, pela grande mudança que provoca nos rumos da instituição, forçando a organização a se reinventar, e por que não dizer, dando origem ao novo Banco do Brasil.

O atual estatuto do Banco do Brasil define a organização como “ pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, organizada sob a forma de banco múltiplo “ (BANCO DO BRASIL, 2006c).

Na condição de sociedade aberta, o Banco mantém a seguinte composição acionária, na qual o governo federal, como prerrogativa por ser o maior acionista, indica os principais integrantes do conselho de administração, assim como os seus principais dirigentes:

- a) Tesouro Nacional 65,6%;
- b) PREVI.....10,2%;
- c) BNDESPar..... 2,5%
- d) Pessoas Físicas..... 5,6%
- e) Pessoas Jurídicas 5,0%
- f) Capital Estrangeiro.... 11,1%

Atuando na condição de banco múltiplo, o Banco do Brasil é hoje um conglomerado de empresas (ver anexo 01), com atuação no Brasil e no exterior. No Brasil já são mais de 4 mil agências e mais de 40 mil caixas eletrônicos, localizados em quiosques, shoppings, aeroportos, rodoviárias etc. No exterior o Banco do Brasil tem mais de 65 anos de presença, e é a instituição de maior capilaridade entre os bancos brasileiros no mercado internacional. O Banco está estrategicamente presente em mais de 20 países, com uma rede de agências, subagências, escritórios e subsidiárias. No exterior, o Banco está voltado principalmente para a viabilização de negócios com o Brasil, mediante apoio às empresas brasileiras na realização de operações de comércio exterior, relacionamento com instituições financeiras internacionais e atuação no mercado de capitais para fortalecer a imagem do país no cenário internacional e

conquistar novos mercados. Por intermédio de sua rede no exterior, o Banco do Brasil promove as relações de negócios bilaterais, ações socioambientais e de desenvolvimento sustentável no Brasil. Está também presente junto às comunidades de brasileiros prestando serviços bancários específicos para cada mercado (BANCO DO BRASIL, 2009).

Em 1996, o Banco do Brasil inicia sua presença na Internet com lançamento do seu site, que foi relançado em 2000 com design e arquitetura completamente reformulados. Em 2001 foi feita a reconstrução do Portal BB na Internet, buscando adequá-lo à estratégia corporativa da empresa e melhor atender aos usuários, através do conceito de segmentação do atendimento possibilitado pela nova arquitetura de informações. A partir de dezembro de 2001 o portal do Banco do Brasil passou a contar com novas funcionalidades com a inclusão de sites institucionais como Cultura, Educação, Cidadania, Fome Zero, entre outros. Também, foram identificados os três pilares (Você, Sua Empresa e Governo) com seus bancos eletrônicos e sites de comércio eletrônico (agronegócios, comércio exterior, licitações, compra e venda de ações). Entre 2001 e 2006, o Portal BB foi atualizado, sem contudo sofrer reformulação de arquitetura e navegação. Em 2007, o Banco do Brasil lança seu novo bb.com.br, com foco na personalização do Portal de acordo com o interesse do usuário (BANCO DO BRASIL, 2009).

O conglomerado Banco do Brasil é composto por diversas organizações, sendo: empresas controladas, empresas coligadas e participações, uma empresa administrada, uma fundação e duas instituições patrocinadas. A descrição detalhada da composição do conglomerado Banco do Brasil encontra-se disponível no anexo 01 deste relatório, onde é possível conhecer também, a participação acionária nas diversas empresas.

O ingresso de funcionários no quadro da empresa, e feito (BANCO DO BRASIL, 2008) por meio de concurso público, e em todas as seleções é observado o princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, de acordo com o artigo 37 da Constituição Federal. O Banco do Brasil encerrou o ano de 2008 com um quadro de 89,4 mil funcionários, incluídos aí, os 3,3 mil originários do Banco do Estado de Santa Catarina e do Banco do Estado do Piauí, incorporados pelo Banco. Atuam também no Banco do Brasil 2,4 mil funcionários temporários terceirizados e 7,6 mil estagiários.

4.3 REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO NO BANCO DO BRASIL

A remuneração no Banco do Brasil é formada por dois módulos, sendo o primeiro composto por um salário fixo, seguindo o modelo tradicional de remuneração, e baseado em uma estrutura de cargos. O segundo módulo, é a Participação nos Lucros e Resultados – PLR, distribuída semestralmente com base nos resultados apresentados pela organização e de acordo com a estrutura de cargos.

No ano de 2008, foram distribuídos a título de Participação nos Lucros e Resultados - PLR, conforme BRASIL (2008), R\$ 946,2 milhões.

O Banco do Brasil possui ainda, um pacote de benefícios oferecidos a todos os funcionários, conforme BRASIL (2008) e cujos principais estão descritos a seguir:

- a) Caixa de Previdência dos funcionários do Banco do Brasil – PREVI – Responsável pela gestão dos recursos financeiros aportados pelo Banco, na condição de patrocinador e pelos funcionários como associados, que têm como objetivo, complementar a renda dos associados quando da aposentadoria;
- b) Caixa de Assistência dos funcionários do Banco do Brasil – CASSI – Responsável pela gestão e custeio das demandas na área de saúde, oferecendo além dos serviços médicos e hospitalares, programas de saúde preventiva;
- c) Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB – Criada com o objetivo de desenvolver a excelência humana e profissional de seus públicos, por meio da criação de valor em soluções educacionais, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem institucional do Banco do Brasil. Na UNIBB são oferecidas aos funcionários diversas oportunidades através dos programas de graduação, mestrado, doutorado e línguas estrangeiras;
- d) Outros benefícios importantes oferecidos pelo Banco a seus funcionários são: licença prêmio, abono de cinco faltas anuais para tratar de assunto pessoal e férias de 35 dias após vinte anos de empresa.

A gestão do desempenho funcional no Banco do Brasil, de forma estruturada, teve início no ano de 1960, e durante esse período diversos modelos de avaliação de desempenho foram utilizados pela organização, até a concepção do modelo atual, denominado de Gestão

de Desempenho Profissional por Competências, baseado no *Balanced Scorecard – BSC*, que é uma ferramenta de gestão desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton (EUA – 1982).

O quadro a seguir, mostra a trajetória dos programas de avaliação de desempenho utilizados pelo Banco do Brasil nos últimos 49 anos.

Ano	Sistema	Foco da avaliação	Sentido da Avaliação	Ciclo
1960	Boletim de Informações – 42 Pontos	Comportamento	Descendente	Anual
1972	FIA – Ficha Individual de Avaliação	Comportamento	Descendente	Anual
1983	ADF – Avaliação de Desempenho funcional	Comportamento	Descendente	Anual, com acompanhamento trimestral
1998	GDP – Gestão do Desempenho Profissional	Desempenho = atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + fatores comportamentais	Descendente e ascendente (pesquisa de clima)	Semestral
2005	GDP por Competências	Desempenho = atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + desenvolvimento de competências e planejamento de carreiras	Múltiplas Fontes: - Descendente - Ascendente - Lateral - Auto-avaliação	Semestral

Quadro 08 : Histórico dos sistemas formais de avaliação de desempenho do Banco do Brasil

Fonte: Brasil (2005: vol. 1, p.09).

4.4 A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL

4.4.1 Apresentação dos resultados

Os dados foram tratados com a utilização do *software SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* para *windows* com o qual se realizaram análises descritivas, para caracterização da amostra; análises de comparação de médias e bivariadas para verificação de

divergências estatisticamente significativas e possíveis correlações entre os indicadores e as variáveis sócio-demográficas do estudo.

Inicialmente foi calculado o alfa de Cronbach para verificação da adequação dos indicadores sendo apurado um alfa de Cronbach da ordem de 0,749, acima do aceito pela literatura que é de 0,7.

4.4.1.1 Caracterização da amostra

Na amostra composta de 392 questionários, 02 dos respondentes deixaram de atribuir respostas para a questão relativa à faixa etária, o que em função de amostra utilizada ser maior que a estatisticamente necessária, não compromete o resultado obtido. A análise das tabelas 1 e 2 (APÊNDICE B) indicam que o quadro de funcionários do Banco quanto a faixa etária é composto, na sua maioria (52,04%), por funcionários com idade acima dos 40 anos, sendo portanto, um quadro funcional maduro.

Na análise das tabelas 3 e 4 (APÊNDICE B), que tratam da questão relativa ao nível de escolaridade, percebe-se que o quadro funcional do Banco é composto, na sua maioria absoluta (71,28%), por funcionários com formação acadêmica de nível universitário, e que dos 28,72% restantes, 25,64% estão concluindo o curso universitário e que apenas 3,08% possuem apenas o nível médio. Diante da constatação é relevante saber que o concurso para ingresso nos quadros do Banco exige apenas formação em nível médio, e que contrapondo-se a exigência o Banco conta com um quadro de excelente qualificação.

A análise da variável sexo, constante da tabela 5 (APÊNDICE B), mostra a evolução da participação feminina nos quadros do Banco, de modo que dos respondentes da amostra utilizada 40,51% eram do sexo feminino. Esse resultado, ganha relevância diante do fato de que no passado não era permitido o ingresso de mulheres nos quadros do Banco.

A variável tempo de banco, constante da tabela 6 e 7 (APÊNDICE B), aponta uma renovação no quadro funcional, uma vez que os funcionários com até 10 anos de Banco representam 47,83% do quadro, e que apenas 39,90% possuem mais de 20 anos de Banco e que o intervalo composto por funcionários com tempo de Banco entre 11 e 20 anos é de apenas 12,27%.

Ao tratar a questão relativa a localização dos funcionários, a tabela 8 (APÊNDICE B) indica uma forte concentração de funcionários na rede de agências, 82,90% dos respondentes, indicando comprometimento com a qualidade do atendimento ao cliente. Os 17,10% de

funcionários restantes estão alocados nos diversos órgãos da Direção Geral, responsáveis por áreas de planejamento, gestão e suporte operacional às agências, realizando atividades que por suas características puderam ser segregadas das agências.

Em relação ao porte das unidades onde trabalham os funcionários, tabela 9 (APÊNDICE B), observa-se que a grande maioria (86,67%), está lotada em unidades com quadro com mais de quinze funcionários, realidade que justifica-se pelo fato de amostra ser composta por funcionários que atuam na cidade de Salvador, onde a realidade das agências difere das agências do interior do Estado no tocante a quantidade de funcionários.

O agrupamento funcional a que pertencem os respondentes, é composto por 281 comissionados (71,68%) e 111 não comissionados (28,32%), conforme constante da tabela 10 (APÊNDICE B). A elevada diferença percentual é justificada pela participação no agrupamento de comissionados de funcionários detentores de comissões em nível de execução, caracterizado pela inexistência de vínculos de subordinação a sua função.

A análise relativa à comissão exercida pelos respondentes, tabela 11 (APÊNDICE B), identifica os ocupantes de comissões em nível de execução, que totalizam 134 funcionários, representando 47,35% da amostra. Nas comissões de gerência média foram identificados 96 funcionários, representando 33,92% das amostras e os 18,73% exercem funções de administração na rede de agências e em órgão da direção geral.

A média obtida pelas questões utilizadas para avaliar os indicadores selecionados para o estudo, estão descritas na tabela 12 (APÊNDICE B), na qual se encontram destacadas as médias relativas as questões 1,13 e 52 em função do elevado grau de concordância atribuído pelos respondentes ao conteúdo das mesmas, com médias acima de 4,5 (maior que 90% do total que é 5), mostrando extrema relevância do ponto de vista dos respondentes em relação ao tema abordado pelas questões.

4.4.1.2 Resultados do teste t

O teste t e o teste de Levene apresentados nas tabelas 13 e 14 (APÊNDICE B) apresentam resultados que indicam que as respostas dos homens e mulheres contém diferenças estatisticamente significativas apenas no que tange ao indicador Aval_Objetivos e à variável SEXO. Os homens apresentaram média (3,0991) ligeiramente superior à das mulheres (2,9072) indicando um grau de concordância ligeiramente maior por parte dos

homens nas questões referentes a este indicador. Entretanto, não foram encontrados elementos que permitissem inferir a respeito dos motivos das diferentes percepções.

Para a variável LOCALIZAÇÃO os testes t e o de Levene, utilizados para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas, tabela 15 e 16 (APÊNDICE B), indicaram não haver divergências significativas no que tange a esta variável e os indicadores utilizados. Três indicadores, entretanto, apresentaram diferenças entre as médias acima de 0,05: Aval_Objetivos (0,0548), Remun_Percepção (0,0528) e Desemp_X_Remun (0,0586).

A análise da variável GRUPAMENTO FUNCIONAL em relação aos indicadores, tabelas 17 e 18 (APÊNDICE B), demonstrou a existência de diferenças estatisticamente significativas nos indicadores Remun_Modelo e Remun_Percepção. Importante destacar que embora o grupamento de comissionados tenha apresentado um nível de concordância maior nos dois indicadores, ambos os grupamentos (comissionados e não comissionados) apresentaram médias inferiores a 3 e, portanto, situaram-se na faixa de discordância no que diz respeito ao indicador Remun_Modelo.

4.4.1.3 Resultados da análise de variâncias (ANOVA)

A existência de possíveis diferenças de percepção entre os subgrupos das diversas variáveis, foi verificada através da realização de cálculos de médias, testes de homogeneidade de variâncias (homocedasticidade) de Levene, cálculo da ANOVA e também os testes de comparações múltiplas de médias (Scheffé). Estas verificações, consideraram as inúmeras configurações de indicadores em relação às diversas variáveis sócio-econômicas utilizadas neste estudo: FAIXA ETÁRIA, ESCOLARIDADE, TEMPO DE BANCO, PORTE DA DEPENDÊNCIA E COMISSÃO EXERCIDA.

Na aplicação dos testes para a variável FAIXA ETÁRIA em relação aos diversos indicadores, tabela 19 (APÊNDICE B), observa-se que a maior concordância foi verificada no indicador Remun_Percepção (3,3806), sendo o grupamento de faixa etária entre 36 e 40 anos o que demonstrou maior concordância com o indicador (3,4701). Em contra-partida a maior discordância foi verificada no indicador Desemp_Metas (2,6273), sendo o grupamento de faixa etária entre 31 e 35 anos o que apresentou maior grau de discordância para o indicador (2,5029). Além disto, Os indicadores Desemp_Metas e Remun_Modelo foram os únicos que apresentaram todas as médias de seus subgrupos na área de discordância da escala,

o que nos permite inferir quanto a existência de um elevado grau de insatisfação em relação as questões abordadas nos indicadores.

Os valores obtidos por $p > 0,05$ no teste de homogeneidade de variâncias, constantes da tabela 20 (APENDICE B), indicam a homocedasticidade dos subgrupos da variável FAIXA ETÁRIA no que tange aos indicadores Desemp_Fatores ($p = 0,1579$); Desemp_Metas ($p = 0,1931$); Remun_Modelo ($p = 0,3249$) e Remun_Percepção ($p = 0,6369$). Os níveis de significância obtidos pelos demais indicadores, onde $p < 0,05$, indicam a inexistência de homogeneidade entre os mesmos.

O cálculo da ANOVA, tabela 21 (APÊNDICE B) apresentou resultado acima do máximo permitido ($p = 0,05$) para todos os indicadores EXCETO para o indicador Aval_Modelo sugerindo que apenas para esse indicador é possível a existência de achados estatisticamente significativos. No entanto, os testes *post hoc* de Scheffé (T22 a T28) não confirmaram a existência de diferenças estatisticamente significativas em nenhum dos subgrupos da variável FAIXA ETÁRIA em relação a qualquer um dos indicadores.

Com relação à variável ESCOLARIDADE, tabela 29 (APÊNDICE B), observa-se que a maior concordância foi verificada no indicador Remun_Percepção (3,3826) onde, o grupamento formado por funcionários com curso universitário incompleto, apresentou o maior grau de concordância em relação as questões que o indicador. Por outro lado, a maior discordância foi verificada no indicador Desemp_Metas (2,6284), sendo o único indicador que apresentou todas as médias de seus subgrupos na área de discordância da escala, e o subgrupo com maior grau de discordância é formado por funcionários com curso universitário completo (2,5318).

Os valores obtidos por $p > 0,05$ no teste de homogeneidade de variâncias tabela 30 (APÊNDICE B), indicam a homocedasticidade dos subgrupos da variável ESCOLARIDADE no que tange aos indicadores: Desemp_Fatores ($p = 0,4070$); Desemp_Metas ($p = 0,5926$); Aval_Objativos ($p = 0,3595$); Remun_Modelo ($p = 0,1512$); Remun_Percepção ($p = 0,1392$) e Desemp_X_Remun ($p = 0,8219$). O nível de significância obtido pelo Aval_Modelo não atende o pressuposto da homogeneidade entre as variâncias ficando abaixo de 0,05.

O cálculo da ANOVA, tabela 31 (APÊNDICE B), sugere a existência de achados estatísticos significativos entre os subgrupos da variável ESCOLARIDADE apenas para os indicadores Aval_Modelo ($p = 0,0031$) e Aval_Objativos ($p = 0,0000$).

Quando aplicado os testes de comparações múltiplas de Sheffé (*post hoc*), tabelas 32 a 38 (APENDICE B), foi confirmada a existência de diferenças estatisticamente significativas

nos subgrupos da variável ESCOLARIDADE apenas para o indicador Aval_Objetivos onde se constata diferenças entre os subgrupos de nível MÉDIO e PÓS-GRADUAÇÃO e MÉDIO e MESTRADO OU DOUTORADO. Interessante perceber que quanto maior a distância, maior a diferença entre as médias. No primeiro caso (MÉDIO e PÓS-GRADUAÇÃO) o valor apurado foi de -0,6587 enquanto que no segundo caso (MÉDIO e MESTRADO OU DOUTORADO) o valor apurado foi de -0,9444. Também é possível observar uma diferença estatisticamente significativa entre os valores dos subgrupos UNIVERSITÁRIO INCOMPLETO e PÓS-GRADUAÇÃO.

Com relação à variável TEMPO DE BANCO, tabela 39 (APÊNDICE B), observa-se que a menor média foi verificada no indicador Desemp_Metas (2,6285), sendo o grupamento de funcionários entre 11 e 15 anos de banco os de menor média (2,3333). Em contrapartida, a maior média foi verificada no indicador Remun_percepção (3,3802), onde os funcionários com até 5 anos de banco foram os que apresentaram maior média (3,4532). Outra constatação importante é que os indicadores Desemp_Metas e Remun_Modelo foram os únicos que apresentaram médias abaixo do ponto médio da escala para todos os subgrupos da variável TEMPO DE BANCO, o que nos permite inferir quanto a insatisfação, expressada pela discordância, em todos os subgrupos independente do tempo de Banco.

Os valores obtidos por $p > 0,05$ no teste de homogeneidade de variâncias, tabela 40 (APÊNDICE B), indicam a homocedasticidade dos subgrupos da variável TEMPO DE BANCO apenas para os indicadores Desemp_Fatores ($p = 0,1552$); Desemp_Metas ($p = 0,8955$); Aval_Modelo ($p = 0,6386$); e Remun_Modelo ($p = 0,7579$). Os níveis de significância obtidos pelos demais indicadores não atendem o pressuposto da homogeneidade entre as variâncias por se posicionarem abaixo de 0,05.

Apesar da homogeneidade de variâncias ter sido constatada nos indicadores Desemp_Metas, Aval_Modelo e Remun_Modelo o cálculo da ANOVA, tabela 41 (APÊNDICE B), não apontou a existência de diferenças estatisticamente significativas nas respostas de nenhum dos subgrupos da variável TEMPO DE BANCO. A ANOVA apontou a possibilidade de achados estatísticos significativos apenas para o indicador Desemp_X_Remun.

Os testes posteriores de Sheffé, tabelas 42 a 48 (APÊNDICE B), confirmaram a existência de achados estatisticamente significativos apenas para o indicador Desemp_X_Remun. Entretanto, como o teste de Levene (T40) obtido para esse indicador foi

de apenas 0,0021 e ficou abaixo do mínimo esperado de 0,05, não se pode afirmar que tais achados são estatisticamente válidos.

Com relação à variável PORTE DA DEPENDÊNCIA, tabela 49 (APÊNDICE B), verifica-se que a maior concordância ocorreu no indicador Desemp_Fatores (3,3621), no qual os funcionários lotados em dependências com quadro funcional entre 16 e 30 funcionários apresentaram o maior nível de concordância para o indicador (3,3756). Quanto a maior discordância, ocorreu no indicador Desemp_Metas (2,6279), sendo os funcionários de dependências com quadro funcional entre 16 e 30 funcionários os que atribuíram a menor média para o indicador (2,5746). Outro importante aspecto, diz respeito aos indicadores Desemp_Metas e Remun_Modelo, que foram os únicos que apresentaram médias abaixo do ponto médio da escala para todos os subgrupos da variável PORTE DA DEPENDÊNCIA.

O teste de homogeneidade de variâncias, tabela 50 (APÊNDICE B), apontou a homocedasticidade dos subgrupos da variável PORTE DA DEPENDÊNCIA para todos os indicadores EXCETO para o indicador Desemp_X_Remun cujo valor p apurado foi da ordem de 0,0338 e ficou abaixo do mínimo esperado de 0,05.

O cálculo da ANOVA, tabela 51 (APÊNDICE B), para a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA, sugere a existência de achados estatísticos significativos apenas para o indicador Aval_Modelo ($p = 0,0450$). Entretanto, Os testes *post hoc* de Scheffé, tabelas 52 a 58 (APÊNDICE B), não confirmaram nenhum achado estatisticamente significativo para os subgrupos da variável PORTE DA DEPENDÊNCIA em relação a qualquer dos indicadores.

Na análise da tabela 59 (APÊNDICE B), que trata da variável COMISSÃO EXERCIDA, é possível observar que a maior discordância média ocorreu no indicador Desemp_Metas (2,6435), sendo o o sub-grupamento demais comissionados em nível de execução ou assessoria o que apresentou a menor média (2,4938). Quanto a maior concordância média, ocorreu no indicador Remun_Percepção (3,4145), sendo o sub-grupo formado pelos gerentes de agencias o que apresentou a maior média para o indicador (3,5774).

O teste de Levene, tabela 60 (APÊNDICE B), indicou a homocedasticidade dos subgrupos da variável COMISSÃO EXERCIDA apenas para os indicadores Aval_Objetivos (0,3321), Remun_Modelo (0,3651), Remun_Percepção (0,4213) e Desemp_X_Remun (0,0832). Os indicadores Desemp_fatores, Desemp_Metas e Aval_Modelo obtiveram resultados abaixo do esperado de 0,05.

O cálculo da ANOVA, tabela 61 (APÊNDICE B), sugere a existência de achados estatisticamente significativos entre os subgrupos da variável COMISSÃO EXERCIDA para os indicadores Desemp_Metas, Aval_Objetivos e Remun_percepção. Todavia, os testes posteriores de Scheffé, tabelas 62 a 68 (APÊNDICE B) não confirmaram a existência de achados estatisticamente significativos para nenhum dos indicadores.

4.4.1.4 Correlações

A análise da tabela 69 (APÊNDICE B), na qual admitindo-se a existência de uma correlação moderada para valores de 'r' a partir de 0,30 com níveis de significância $\leq 0,05$, não foi possível observar quaisquer correlações entre os indicadores e as variáveis sócio-demográficas do estudo.

4.4.2. Análise dos resultados

Considerando as dimensões e os indicadores constantes do modelo de análise, seguem abaixo os principais resultados encontrados:

4.4.2.1 Desempenho e avaliação de desempenho

Na percepção dos funcionários, os fatores que interferem no desempenho são:

- a) o desempenho é afetado por fatores internos (equipamentos, ambiente de trabalho, modelo de gestão e clima organizacional);
- b) fatores de ordem pessoal interferem no desempenho (treinamento, estado psicológico, físico e de saúde).

Sobre o processo de atribuição de metas, os funcionários entendem que:

- a) a distribuição das metas entre as unidades é tida como injusta;
- b) a falta participação no estabelecimento das metas;
- c) não existem canais de comunicação para proposição de mudanças.

Para os funcionários, o modelo de avaliação de desempenho utilizado apresenta:

- a) Problemas: falta de treinamento de avaliadores; ausência de feedback, falta de acompanhamento; falta de participação na construção do modelo; utilização de conceitos defensivos na auto-avaliação; falta canais de comunicação.
- b) Virtudes: a utilização de múltiplas fontes permite uma melhor mensuração do desempenho e embora o foco sejam as competências; o modelo contribui para melhorar o desempenho.
- c) Objetivos e utilidade:

- Os resultados da avaliação não são utilizados para determinar salário e não geram treinamentos.
- O foco nas competências é considerado adequado e a existência do programa é importante para o desempenho funcional; contribui para os objetivos organizacionais; a utilização na determinação do salário pode melhorar o desempenho.

Após a análise da percepção dos funcionários do modelo de avaliação de desempenho do Banco do Brasil, que utiliza a avaliação 360 graus, verifica-se também, que:

- a) O sistema de avaliação de desempenho, com base em uma avaliação realizada por múltiplas fontes, é considerado adequado para mensuração do desempenho individual e contribui para o cumprimento das metas;
- b) Muitos dos funcionários, responsáveis pela tarefa de avaliar, não possuem treinamento para essa finalidade;
- c) Durante o processo de avaliação é comum a inexistência de acompanhamento e Feedback;
- d) O modelo foi construído sem a participação dos funcionários e não existem canais para aprimoramento do processo de avaliação;
- e) A auto-avaliação não reflete a percepção do desempenho pessoal mas sim, uma forma de defesa contra possíveis conceitos de nível inferior atribuídos pelos demais avaliadores;
- f) Embora considerem o modelo de avaliação importante para melhoria do desempenho individual e para concretização dos objetivos organizacionais, entendem que estes objetivos não são atingidos plenamente;
- g) Mesmo considerando importante a utilização do programa de avaliação de desempenho para determinação dos salários, os funcionários não concordam com a alteração do foco avaliação das competências para as metas.

4.4.2.2 Sistema de remuneração

A análise da percepção dos funcionários em relação ao sistema de remuneração utilizado pelo Banco do Brasil, possibilitou identificar aspectos importantes sob a ótica desse grupamento, e que estão descritos a seguir:

- a) Falta clareza nos critérios de distribuição da Participação dos Lucros e Resultados -PLR, que deveriam ser estabelecidos previamente e desvinculados da campanha salarial;
- b) Quanto aos benefícios oferecidos pelo Banco (PREVI, CASSI, Licença prêmio , etc...), os funcionários os percebem como uma forma alternativa de remuneração.

- c) O sistema de remuneração não considera o desempenho individual no estabelecimento dos salários;
- d) Não contribui com as estratégias da organização;
- e) Foi construído sem a participação dos funcionários;
- f) Não atende ao anseio dos funcionários;
- g) É compatível com o modelo utilizado pelos demais bancos;
- h) O foco nas estratégias não possibilita melhoria salarial.

4.4.2.3 Relações entre desempenho, avaliação de desempenho e o sistema de remuneração

Na análise da percepção dos funcionários a respeito das relações entre desempenho, sistema de avaliação de desempenho e o sistema de remuneração, foram identificados alguns aspectos que se mostraram importantes para o grupamento de funcionários e que estão descritos a seguir:

- a) Embora os resultados da avaliação de desempenho não influenciem na determinação dos salários, a busca pela melhoria do desempenho está presente no comportamento dos funcionários;
- b) A utilização da avaliação de desempenho para determinação dos salários pode contribuir para elevação do desempenho;
- c) O cumprimento de metas da unidade impacta na remuneração;
- d) O desempenho individual não afeta a remuneração
- e) A avaliação e a remuneração estão desalinhadas do desempenho individual e não contribuem para o resultado organizacional;
- f) A parcela variável dos salários, composta pela Participação nos Lucros e Resultados – PLR, considera na sua distribuição apenas o cumprimento de metas da unidade onde lotado o funcionário, não tendo nenhuma relação com a avaliação de desempenho individual, cujo sistema utiliza como foco as competências e não as metas.

5. CONCLUSÃO

A realização deste estudo teve como objetivo analisar a relação entre os modelos de remuneração e de avaliação de desempenho adotados pelo Banco do Brasil e o desempenho de seus funcionários lotados na cidade de Salvador no ano de 2008. Para realização deste objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica contemplando conceitos de diferentes autores sobre os temas abordados e ao final, para realização do estudo empírico, foram focados os conceitos de remuneração estratégica adotados por Wood Junior e Picarelli Filho(2004), em função da atualidade dos conceitos, da abrangência dos temas e por se mostrarem mais adequados aos objetivos da pesquisa. Assim, as dimensões de desempenho, avaliação de desempenho, sistema de remuneração e suas relações, serão analisadas com base nesses conceitos.

Alem dos indicadores utilizados para consecução dos objetivos da pesquisa, também foram utilizadas variáveis sócio-demográficas (idade, escolaridade, sexo, tempo de banco, localização, porte da dependência, grupamento funcional e comissão exercida), com a finalidade de analisar possíveis influencias dessas variáveis, na percepção dos respondentes em relação aos indicadores utilizados.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de questionários e tratados na forma descrita no capítulo que trata dos procedimentos metodológicos, através da realização de cálculos estatísticos de médias, desvios , homogeneidade de variâncias, teste t, ANOVA, testes *post hoc* de comparações múltiplas de médias e análise de correlações para verificar a percepção de cada subgrupo das variáveis sócio-demográficas utilizadas, em relação aos indicadores adotados.

O primeiro objetivo específico estabelecido neste estudo foi identificar o sistema de remuneração praticado pelo Banco do Brasil, o que foi possível com a análise de seu relatório anual de 2008, no qual seu sistema de remuneração é descrito como sendo uma combinação de duas diferentes formas de remuneração: a primeira utiliza a **remuneração funcional**, baseada na estrutura de cargos e conhecida pela sigla PCS (Plano de Cargos e Salários), que é a mais tradicional forma de remunerar e que conceitualmente é utilizada por empresas com forte tendência ao conservadorismo. A segunda forma utilizada pelo Banco é a **remuneração variável** (Participação nos Lucros e Resultados – PLR). Assim, com base nos conceitos de remuneração estratégica de Wood Junior e Picarelli Filho (2004), se pode concluir que o Banco do Brasil utiliza um sistema de remuneração estratégica, composto de duas diferentes

formas de remuneração, no qual é possível perceber a presença de características próprias dos sistemas de remuneração estratégica, a exemplo de orientação para estratégia empresarial, horizonte de tempo predeterminado e utilização de sistema de mensuração e gestão (Balanced Scorecard- BSC).

Para cumprir o segundo objetivo específico deste estudo, que é identificar o modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo Banco do Brasil, foi realizada a análise documental de instruções internas elaboradas pela Universidade Corporativa Banco do Brasil, onde está descrito e normatizado todo o processo de avaliação de desempenho da empresa. Essas instruções, estabelecem que o modelo de avaliação de desempenho utilizado pelo Banco do Brasil é a avaliação por competências, em um sistema 360 graus e no qual a avaliação é efetuada por múltiplas fontes. Na análise desse modelo, foi apurado que muitos avaliadores não foram treinados para a tarefa, que durante o processo é comum a ausência de feedback, não existem canais de comunicação para aperfeiçoamento do processo, falta acompanhamento do desempenho individual, falta participação dos funcionários na construção do modelo e que o processo de auto-avaliação é comprometido pela falta de confiança nos demais avaliadores gerando a atribuição de conceitos defensivos.

Na análise das relações entre sistema de remuneração e avaliação de desempenho no Banco do Brasil, que se constituía no terceiro objetivo específico, algumas situações foram encontradas e merecem destaque: a primeira delas diz respeito as relações entre remuneração e desempenho, na qual como já visto antes, na composição dos salários dos funcionários do Banco do Brasil, existem duas parcelas, sendo uma fixa e outra variável. Ocorre que a parcela referente a remuneração variável (Participação nos Lucros e Resultados – PLR) , é formada por dois blocos: o primeiro corresponde a um valor fixo e comum a todos os funcionários e o outro corresponde a um bônus com variação para mais ou menos em função do desempenho da unidade onde lotado o funcionário, mas sem considerar o seu desempenho individual. A outra situação é que considerando que a remuneração, na sua parcela variável, contempla apenas o desempenho da unidade em relação as metas orçamentárias e que a avaliação de desempenho do Banco do Brasil, no plano individual, avalia apenas competências, não foram percebidos vínculos entre a remuneração e a avaliação de desempenho.

Embora seja clara a utilização do sistema de remuneração estratégica, que pressupõe, segundo Wood Junior e Picarelli Filho(2004), alinhamento ao contexto e a estratégia da empresa, além de se constituir em um fator de harmonização de interesses, as questões

relacionadas a remuneração, desempenho e avaliação de desempenho exercem importante papel como alavanca de resultados. Assim, o quarto objetivo específico desse estudo foi analisar a percepção dos funcionários do Banco do Brasil quanto ao sistema de remuneração, e adicionalmente, foi também possível, identificar as percepções dos funcionários em relação ao desempenho e avaliação de desempenho.

Na análise dos dados relativos aos indicadores utilizados para captar a percepção dos funcionários em relação ao modelo de remuneração, ficou evidenciada a insatisfação quanto aos seguintes itens: falta de participação na construção do modelo; desalinhamento em relação às estratégias; falta de clareza nos critérios de distribuição da PLR; ausência de recompensas para o desempenho individual; inadequação em relação as expectativas salariais dos funcionários. Como contraponto, outros aspectos do modelo remuneração tiveram percepção bastante positiva, tais como: reconhecimento da compatibilidade do modelo em relação aos utilizados no mercado; percepção dos benefícios relativos a CASSI, PREVI, vale alimentação, programa de bolsa de estudos, etc., como forma alternativa de remuneração. Com relação ao tratamento estatístico, duas questões chamam atenção em relação a percepção dos funcionários, a saber: a primeira diz respeito à adequação do modelo de remuneração às expectativas dos funcionários, que o obteve média 1,76 em uma escala de variação onde 1 representa maior **discordância** e 5 maior **concordância**; a segunda trata da participação dos funcionários na construção do modelo, onde a média obtida foi 2,10, mais uma vez evidenciando de forma contundente a discordância com o processo pouco participativo.

Na análise da dimensão desempenho, foram utilizados dois indicadores. O primeiro indicador buscou identificar a existência de fatores que interferem no desempenho e, os resultados encontrados apontam para existência de diversos fatores interferindo no desempenho dos funcionários, onde os mais relevantes foram: fatores internos (equipamentos, ambiente de trabalho, modelo de gestão de pessoas e clima organizacional); fatores de ordem pessoal (falta de conhecimento, treinamento, estado psicológico, físico ou de saúde). O segundo indicador buscou identificar a percepção dos funcionários em relação ao processo de estabelecimento de metas, ficando evidenciada a insatisfação dos funcionários em relação aos seguintes aspectos: falta de participação no processo de estabelecimento de metas; desequilíbrio na distribuição de metas entre as diversas unidades e inexistência de canais de comunicação para proposição de mudanças nas metas. Em contrapartida aos aspectos negativos identificados, foi possível identificar aspectos positivos e bastante relevantes para o processo a exemplo de: propensão à mudança para um modelo de desempenho baseado em

metas individuais, preferência por um modelo de desempenho que contribua para determinação do salário.

Em relação aos resultados encontrados para a dimensão desempenho, elencamos dois aspectos que se mostraram relevantes pela extremidade das medias alcançadas. São eles: o primeiro a **concordância** com a existência de fatores internos que interferem no desempenho, que obteve média 4,59 em uma escala em que a concordância máxima é 5. A segunda, diz respeito a afirmação de existência de participação dos funcionários no processo de estabelecimento de metas, afirmação que obteve elevado índice de **discordância** com média 1,73, onde a discordância máxima corresponde a 1.

Nos resultados foram obtidas ainda, as seguintes percepções, que atuam como fonte geradora de insatisfação: o cumprimento de metas não possibilita melhorias na remuneração; a avaliação de desempenho não contribui para melhoria salarial; o modelo de remuneração não apresenta possibilidades de melhoria salarial via desempenho individual; o modelo de remuneração atual, na sua parcela variável, premia indevidamente o baixo desempenho e o modelo de avaliação não percebe tais distorções . Ainda com relação as percepções, entre os resultados encontrados fica clara a opção por um sistema de remuneração que contemple metas e que esteja alinhado ao processo de avaliação de desempenho.

Em relação aos objetivos da avaliação de desempenho e de sua utilidade, a percepção dos funcionários indicou a ausência de vínculos entre avaliação do desempenho individual e a remuneração e baixa utilização dos resultados para definição de treinamentos.

Dentre os resultados encontrados chama atenção a média de 1,99, atribuída como manifestação de discordância em relação a ausência de vínculos entre a avaliação de desempenho individual e o sistema de remuneração. Em contrapartida, existe uma elevada concordância com os seguintes aspectos: modelo de avaliação adotado pelo Banco e a contribuição do mesmo para melhoria do desempenho.

Uma análise geral sobre os resultados encontrados neste estudo, mostram que embora o Banco do Brasil utilize um sistema de remuneração estratégica, algumas questões aqui explicitadas merecem atenção especial, por se mostrarem de fundamental importância para seus funcionários e influenciarem o resultado da organização, não podendo portanto permanecerem na obscuridade. Desta forma, este trabalho oferece como contribuição a instituição Banco do Brasil, a oportunidade de revisitar os temas aqui abordados, conhecer a percepção de seus colaboradores, e se necessário promover mudanças de modo a torná-los alinhados a sua estratégia organizacional e facilitar a construção da sua visão de futuro.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, algumas limitações foram encontradas:

- a) Demora no retorno dos questionários, cuja distribuição e recolhimento foi efetuada através do sistema interno de malotes do Banco do Brasil, retardando o tratamento estatístico;
- b) Ocorrência de greve no Banco do Brasil durante o período de coleta de dados, impedindo o acesso a unidade de Gestão de Pessoas, retardou a conclusão da análise documental.

No campo acadêmico, esta pesquisa contribuiu para aprofundar os conhecimentos a respeito dos temas abordados, e conhecer a sua aplicação em uma organização de grande porte, na qual os problemas adquirem dimensões maiores e as soluções requerem grandes intervenções.

Para o futuro, sugere-se como pesquisa:

- a) Aplicar a pesquisa para toda a organização em nível nacional, para validar os resultados e obter uma visão mais abrangente do tema;
- b) Realizar idêntica pesquisa em uma organização privada para comparar os resultados encontrados, aos aqui apresentados, e verificar possíveis diferenças de percepção em função do tipo de empresa (privada versus economia mista) e das características dos seus funcionários (não concursados versus concursados).

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. O papel estratégico de RH. Tese de livre-docência apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1988.

ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BANCO DO BRASIL. **Relatório anual 2008**. Brasília: Banco do Brasil, 2009. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2008/default.htm>>. Acesso em: 28 jul. 2009.

BANCO DO BRASIL. **Gestão de desempenho por competências**. Curso Auto-Instrucional. Vol. 1 à 5. Brasília, 2005.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração: Novo cenário competitivo. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BECKER, Brian E; HUSELID, Mark A; ULRICH, Dave. Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”: interligando pessoas estratégia e performance. 13. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. Execução: a disciplina para atingir resultados. 17 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BRITO, Paulo. Economia Brasileira: Planos econômicos e Políticas econômicas Básicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHAGURI, Reinaldo. Administração de salários e desempenho na pequena empresa. São Paulo: STS, 1993.

COSTA, Edmilson. A Política Salarial no Brasil. 1. Ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 1997.

DANCEY, Christine P; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia. Usando SPSS para windows**. Tradução: Lorí Viali. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. Administração de recursos humanos. 6. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUTRA, Joel S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. Pessoas, desempenho e salários : as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III & Associados. Organizando para competir no futuro: Estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: MAKRON, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Alinhamento : utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

MARINAKIS, A. E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V 37, N 4, pág. 56-64, outubro/dezembro, 1997.

MARRAS, Jean P. Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios. 1. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. Gestão de pessoas em empresas inovadoras. São Paulo: Futura, 2005.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: Nova abordagem. 6. Ed. São Paulo: LTr, 1996.

REIS NETO, Mario Teixeira. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho. Tese de curso de doutorado. Belo Horizonte: Faculdade de ciências econômica da Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

RESENDE, Enio. Manual de gestão de pessoas e equipes: Operações. São Paulo: Gente, 2002.

SOUZA, Vera L. Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo? 4. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

ULRICH, Dave. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. 5. Ed. São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELOS, Kleber Albuquerque de; SILVA, Georgina Alves Vieira da.. In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração estratégica: A nova vantagem competitiva. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração Estratégica : Conceitos. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

Salvador (BA), 08 de setembro de 2009.

Prezado(a) Funcionário(a),

O questionário a seguir, é parte de uma pesquisa do Curso de Mestrado Profissional em Administração da UFBA, e ao respondê-la você estará contribuindo não apenas para a conclusão da pesquisa, mas também para a compreensão dos sistemas de remuneração e de avaliação de desempenho do Banco do Brasil e sua contribuição para o resultado organizacional.

Os dados da pesquisa serão tabulados e **não serão divulgados dados por dependência a fim de garantir o absoluto sigilo dos respondentes**. Sinta-se à vontade para respondê-la e **o faça sem se identificar**. Ao final da pesquisa serão divulgados apenas os dados estatísticos de todo o universo pesquisado sem qualquer referência à resposta de cada indivíduo.

Sua participação é muito importante. Não deixe de participar, não deixe nenhuma questão sem resposta e desde já, obrigado pela sua contribuição.

Itamar.

Responda às questões de número 01 a 52, impostando o seu grau de concordância ou discordância, na coluna “CÓDIGO” segundo a escala a seguir:

DISCORDO TOTALMENTE 1	DISCORDO POUCO 2	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO 3	CONCORDO POUCO 4	CONCORDO TOTALMENTE 5	
ITENS					CÓDIGO
01.	Elementos internos a exemplo de equipamentos, ambiente de trabalho, modelo de gestão de pessoas e clima organizacional afetam o desempenho dos funcionários.				
02.	NÃO percebo qualquer possibilidade de melhorar a remuneração a partir do cumprimento de metas de desempenho.				
03.	O resultado do desempenho individual é utilizado na determinação do salário.				
04.	As metas estabelecidas são compatíveis com o potencial de sua unidade de trabalho.				
05.	Todos os indivíduos que atuam na condição de avaliador foram devidamente treinados para a tarefa.				
06.	A avaliação por múltiplas fontes (superior, subordinados, pares e auto-avaliação) possibilita uma melhor mensuração do desempenho.				
07.	Eventos externos relacionados à política e a economia, a exemplo de variação do dólar, dos juros e mudanças na legislação afetam o desempenho dos funcionários.				
08.	O modelo de avaliação utilizado pelo Banco do Brasil (360 graus) permite mensurar com clareza o Desempenho do funcionário.				
09.	Durante o processo de avaliação é oferecido feedback a respeito do desempenho.				
10.	Metas individuais permitiriam uma melhor mensuração do desempenho.				
11.	Os objetivos propostos pelo programa de avaliação de desempenho (disponibilizar informações que permitam o gerenciamento do desempenho vinculando-o aos objetivos da empresa, direcionar as ações de capacitação para melhorar os resultados do Banco e democratizar as relações de trabalho) estão sendo plenamente atingidos.				
12.	A superação das metas estabelecidas para unidade altera positivamente a remuneração dos funcionários.				
13.	Falta de conhecimento, treinamento, estado psicológico, físico ou de saúde, são aspectos que estão influenciando o desempenho dos funcionários.				
14.	Existem canais permanentes para proposição de mudanças no processo de avaliação de desempenho.				
15.	Percebo o critério de distribuição de metas entre as diversas unidades como equilibrado e justo.				
16.	Como resultado de minha avaliação já recebi treinamentos para melhoria de meu desempenho.				
17.	Planejo a minha atuação na busca de desempenhos elevados para melhorar minha remuneração.				
18.	A realização de tarefas que não têm relação direta com as metas prejudicam o desempenho.				
19.	Os critérios para determinação da parcela variável do salário (participação nos lucros e resultados) embora mudem a cada semestre, são claramente comunicados aos funcionários.				
20.	Se o foco da avaliação fosse direcionado para as metas ao invés das competências os objetivos do programa de avaliação seriam mais facilmente atingidos.				
21.	A ausência de um programa de avaliação provoca redução do desempenho.				
22.	Quando não cumpridas as metas da unidade, a remuneração dos funcionários é afetada negativamente.				
23.	As metas foram estabelecidas com a sua participação.				
24.	A avaliação de desempenho contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.				
25.	Todos os avaliadores acompanham suficientemente o meu desempenho, estando aptos a conduzir a minha avaliação.				
26.	O modelo agressivo de atuação da concorrência cria obstáculos para seu desempenho.				
27.	Problemas de ordem financeira estão afetando seu desempenho.				
28.	Considero a remuneração praticada pelo Banco desalinhada em relação ao mercado, NÃO atendendo as expectativas salariais dos funcionários.				
29.	O desempenho individual, mesmo acima do estabelecido, NÃO gera retorno em termos de remuneração caso as metas da unidade não tenham sido atingidas.				

30. Ao participar da construção do modelo de remuneração, os funcionários mostram-se mais comprometidos com seus objetivos.	
31. Considero a avaliação como importante instrumento para aprimoramento de desempenho.	
32. O desempenho individual, ainda que abaixo do esperado, gera retorno em termos de remuneração, quando as metas da unidade são cumpridas.	
33. Utilizar a avaliação para determinar salário pode contribuir para melhoria do desempenho.	
34. A atribuição de metas por unidade (agência/dependência) favorece o desempenho individual.	
35. O modelo de remuneração praticado pelo Banco contribui para o sucesso de suas estratégias organizacionais (Resultado financeiro, participação de mercado, retenção de talentos, etc...).	
36. A possibilidade de obter melhor remuneração faz com que os funcionários busquem constantemente superar as metas e melhorar seu desempenho.	
37. Através da avaliação de desempenho é possível perceber os impactos do sistema de remuneração nos resultados organizacionais	
38. O modelo de remuneração praticado pelo Banco, composto de um salário fixo mais um salário variável (participação nos lucros e resultados) é compatível com os modelos utilizados pelos demais bancos.	
39. O modelo de remuneração praticado pelo Banco NÃO é adequado e é necessário adotar uma forma de remuneração alternativa.	
40. O modelo de avaliação foi construído com participação dos funcionários.	
41. O modelo de remuneração do Banco é adequado aos anseios dos funcionários.	
42. A avaliação de desempenho e a remuneração dos funcionários NÃO estão alinhadas com as metas e não contribuem para alavancar resultados para o Banco.	
43. Embora o foco da avaliação seja as competências, percebo que a mesma contribui para o cumprimento das metas.	
44. Com base no resultado de minha avaliação posso solicitar treinamentos para meu aperfeiçoamento.	
45. Os benefícios oferecidos pelo Banco (CASSI, PREVI, Vale Alimentação, Bolsa de estudo, etc.) são uma forma alternativa de remuneração.	
46. O modelo de remuneração praticado pelo Banco foi construído com a participação dos funcionários.	
47. Existem canais de comunicação para proposição de mudanças nas metas.	
48. Ao atuar focado nas estratégias do Banco tenho a oportunidade de melhorar meu salário.	
49. Na auto-avaliação os conceitos atribuídos buscam compensar possíveis conceitos de peso inferior, atribuídos por outras fontes de avaliação.	
50. NÃO são claras no modelo de remuneração as possibilidades de melhores ganhos via melhoria do desempenho individual.	
51. O modelo de remuneração utilizado pelo Banco é adequado e atende aos anseios salariais dos funcionários.	
52. Os critérios de distribuição da PLR devem ser estabelecidos previamente para serem mais transparentes.	

53. Idade: 1. () Até 30 anos 2. () de 31 a 35 anos 3. () de 36 a 40 anos	4. () de 41 a 45 anos 5. () de 46 a 50 anos 6. () Acima de 50 anos	54. Nível de escolaridade: 1. () Médio 2. () Universitário incompleto 3. () Universitário completo	4. () Pós-graduação 5. () Mestrado ou doutorado
55. Sexo: 1. () Masculino 2. () Feminino		56. Tempo de Banco em anos: 1. () Até 5 anos 2. () de 6 a 10 anos 3. () de 11 a 15 anos	4. () de 16 a 20 anos 5. () de 21 a 25 anos 6. () acima de 25 anos
57. Localização: 1. () Agência 2. () Direção Geral		58. Quantos funcionários tem a sua dependência? (não inclua contratados, estagiários e adolescentes) 1. () Até 15 funcionários 2. () entre 16 e 30 funcionários 3. () Acima de 30 funcionários	
59. A qual grupamento funcional você pertence? 1. () Comissionados 2. () Não comissionados		60. Se você pertence ao grupamento de comissionados, a qual segmento você pertence? 1. () Administrador na Direção Geral 2. () Gerente de Agência 3. () Gerente de Administração 4. () Gerência média 5. () Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	

APÊNDICE B – TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra quanto à FAIXA ETÁRIA

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Válidos	Até 30 anos	87	22,19	22,19	22,19
	de 31 a 35 anos	46	11,73	11,73	33,93
	de 36 a 40 anos	55	14,03	14,03	47,96
	de 41 a 45 anos	77	19,64	19,64	67,60
	de 46 a 50 anos	98	25,00	25,00	92,60
	Acima de 50 anos	29	7,40	7,40	100
	Total	392	100	100	

Tabela 2: Média e desvio padrão da FAIXA ETÁRIA

	N	Média	Desvio padrão
Faixa etária	392	3,357	1,657
Válidos	392		

Tabela 3: Caracterização da amostra quanto ao NÍVEL DE ESCOLARIDADE

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Válidos	Médio	12	3,06	3,08	3,08
	Universitário Incompleto	100	25,51	25,64	28,72
	Universitário Completo	154	39,29	39,49	68,21
	Pós-graduação	114	29,08	29,23	97,44
	Mestrado ou Doutorado	10	2,55	2,56	100
	Total	390	99,49	100	
Faltantes		2	0,51		
Total		392	100		

Tabela 4: Média e desvio padrão para o NÍVEL DE ESCOLARIDADE

	N	Média	Desvio padrão
Nível de escolaridade	390	3,026	0,881
Válidos	390		

Tabela 5: Caracterização da amostra quanto ao SEXO

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Válidos	Masculino	232	59,18	59,49	59,49
	Feminino	158	40,31	40,51	100
	Total	390	99,49	100	
Faltantes		2	0,51		
Total		392	100		

Tabela 6: Caracterização da amostra quanto ao TEMPO DE BANCO

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Válidos	Até 5 anos	87	22,19	22,25	22,25
	de 06 a 10 anos	100	25,51	25,58	47,83
	de 11 a 15 anos	8	2,04	2,05	49,87
	de 16 a 20 anos	40	10,20	10,23	60,10
	de 21 a 25 anos	74	18,88	18,93	79,03
	acima de 25 anos	82	20,92	20,97	100
	Total	391	99,74	100	
Faltantes		1	0,26		
Total		392	100		

Tabela 7: Média e desvio padrão para o TEMPO DE BANCO

	N	Média	Desvio padrão
Tempo de banco	391	3,409	1,933
Válidos	391		

Tabela 8: Caracterização da amostra quanto à LOCALIZAÇÃO

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Válidos	Agência	320	81,63	82,90	82,90
	Direção Geral	66	16,84	17,10	100
	Total	386	98,47	100	
Faltantes		6	1,53		
Total		392	100		

Tabela 9: Caracterização da amostra quanto ao PORTE DA DEPENDÊNCIA

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Válidos	Até 15 funcionários	52	13,27	13,33	13,33
	Entre 16 a 30 funcionários	210	53,57	53,85	67,18
	Acima de 30 funcionários	128	32,65	32,82	100
	Total	390	99,49	100	
Faltantes		2	0,51		
Total		392	100		

Tabela 10: Caracterização da amostra quanto ao GRUPAMENTO FUNCIONAL

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Válidos	Comissionados	281	71,68	71,68	71,68
	Não comissionados	111	28,32	28,32	100
	Total	392	100	100	

Tabela 11: Caracterização da amostra quanto à COMISSÃO EXERCIDA

		Frequên cia	Percentual	Percentual válido	Percentual cumulativo
Válidos	Administrador na direção geral	5	1,28	1,77	1,77
	Gerente de Agência	24	6,12	8,48	10,25
	Gerente de Administração	24	6,12	8,48	18,73
	Gerência média	96	24,49	33,92	52,65
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	134	34,18	47,35	100
	Total	283	72,19	100	
Faltantes		109	27,81		
Total		392	100		

Tabela 12: Médias e desvios obtidos pelas questões

Questão	Vinculada ao indicador	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Q_01	Desemp_Fatores	392	1	5	4,59	0,724
Q_02	Desemp_X_Remun	391	1	5	3,32	1,481
Q_03	Aval_Objetivos	392	1	5	1,99	1,257
Q_04	Desemp_Metas	392	1	5	3,08	1,295
Q_05	Aval_Modelo	388	1	5	2,85	1,336
Q_06	Aval_Modelo	392	1	5	3,98	1,160
Q_07	Desemp_Fatores	392	1	5	3,10	1,325
Q_08	Aval_Modelo	391	1	5	3,21	1,285
Q_09	Aval_Modelo	392	1	5	2,91	1,283
Q_10	Desemp_Metas	391	1	5	3,05	1,381
Q_11	Aval_Objetivos	392	1	5	3,02	1,081
Q_12	Desemp_X_Remun	391	1	5	2,03	1,307
Q_13	Desemp_Fatores	392	1	5	4,53	0,896
Q_14	Aval_Modelo	391	1	5	2,72	1,191
Q_15	Desemp_Metas	392	1	5	2,57	1,234
Q_16	Aval_Objetivos	391	1	5	2,56	1,297
Q_17	Desemp_X_Remun	391	1	5	3,53	1,414
Q_18	Desemp_Fatores	391	1	5	3,22	1,424
Q_19	Remun_Percepção	392	1	5	2,94	1,466
Q_20	Aval_Objetivos	392	1	5	2,57	1,307
Q_21	Aval_Objetivos	392	1	5	3,31	1,374
Q_22	Desemp_X_Remun	392	1	5	3,22	1,516
Q_23	Desemp_Metas	391	1	5	1,73	1,232
Q_24	Aval_Objetivos	391	1	5	3,52	1,219
Q_25	Aval_Modelo	390	1	5	2,79	1,328
Q_26	Desemp_Fatores	392	1	5	2,44	1,243
Q_27	Desemp_Fatores	385	1	5	2,27	1,429
Q_28	Remun_Percepção	392	1	5	4,08	1,262
Q_29	Desemp_X_Remun	392	1	5	4,13	1,243
Q_30	Remun_Modelo	392	1	5	4,24	1,035
Q_31	Aval_Objetivos	391	1	5	3,99	1,169
Q_32	Desemp_X_Remun	392	1	5	3,20	1,452
Q_33	Aval_Objetivos	392	1	5	3,09	1,420
Q_34	Desemp_Metas	391	1	5	3,14	1,286
Q_35	Remun_Modelo	392	1	5	2,69	1,345
Q_36	Desemp_X_Remun	392	1	5	3,54	1,388
Q_37	Desemp_X_Remun	392	1	5	2,86	1,177
Q_38	Remun_Modelo	391	1	5	3,20	1,249
Q_39	Remun_Percepção	391	1	5	3,70	1,245
Q_40	Aval_Modelo	391	1	5	2,37	1,184
Q_41	Remun_Modelo	391	1	5	1,91	1,133
Q_42	Desemp_X_Remun	391	1	5	3,33	1,346
Q_43	Aval_Modelo	392	1	5	3,36	1,138
Q_44	Aval_Objetivos	390	1	5	3,83	1,128
Q_45	Remun_Percepção	392	1	5	4,03	1,312
Q_46	Remun_Modelo	391	1	5	2,10	1,160
Q_47	Desemp_Metas	391	1	5	2,19	1,177
Q_48	Remun_Percepção	390	1	5	2,54	1,393
Q_49	Aval_Modelo	391	1	5	3,25	1,319
Q_50	Desemp_X_Remun	391	1	5	3,90	1,192
Q_51	Remun_Percepção	391	1	5	1,76	1,054
Q_52	Remun_Percepção	392	1	5	4,61	0,817

Tabela 13: Média, desvio e erro médio para a variável SEXO

	Sexo	N	Média	Desvio padrão	Erro médio padrão
Desemp_Fatores	Masculino	232	3,3490	0,5432	0,0357
	Feminino	158	3,3797	0,6536	0,0520
Desemp_Metas	Masculino	232	2,6368	0,6902	0,0453
	Feminino	158	2,6108	0,7486	0,0596
Aval_Modelo	Masculino	232	3,0728	0,6017	0,0395
	Feminino	158	3,0136	0,7065	0,0562
Aval_Objativos	Masculino	232	3,0991	0,6383	0,0419
	Feminino	158	2,9072	0,6736	0,0536
Remun_Modelo	Masculino	232	2,8422	0,7261	0,0477
	Feminino	158	2,7987	0,7301	0,0581
Remun_Percepção	Masculino	232	3,3980	0,4403	0,0289
	Feminino	158	3,3537	0,4602	0,0366
Desemp_X_Remun	Masculino	232	3,3001	0,4915	0,0323
	Feminino	158	3,3070	0,5270	0,0419

Tabela 14: Teste de Levene e teste t para a variável SEXO

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste t para igualdade das médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bi caudal)	Dif. Média	Dif. do erro padrão	Intervalo de 95% de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Desemp_Fatores	Igualdade de variâncias assumida	5,6146	0,0183	-0,5050	388	0,6138	-0,0308	0,0609	-0,1505	0,0890
	Igualdade de variâncias não assumida			-0,4878	295,0772	0,6261	-0,0308	0,0630	-0,1548	0,0933
Desemp_Metas	Igualdade de variâncias assumida	0,3899	0,5327	0,3531	388	0,7242	0,0260	0,0737	-0,1189	0,1709
	Igualdade de variâncias não assumida			0,3477	318,7830	0,7283	0,0260	0,0748	-0,1212	0,1732
Aval_Modelo	Igualdade de variâncias assumida	4,5957	0,0327	0,8878	388	0,3752	0,0592	0,0666	-0,0719	0,1902
	Igualdade de variâncias não assumida			0,8613	300,5468	0,3898	0,0592	0,0687	-0,0760	0,1944
Aval_Objativos	Igualdade de variâncias assumida	0,6039	0,4376	2,8499	388	0,0046	0,1919	0,0673	0,0595	0,3243
	Igualdade de variâncias não assumida			2,8209	325,1265	0,0051	0,1919	0,0680	0,0581	0,3257
Remun_Modelo	Igualdade de variâncias assumida	0,0058	0,9394	0,5796	388	0,5625	0,0435	0,0751	-0,1041	0,1911
	Igualdade de variâncias não assumida			0,5790	336,1009	0,5630	0,0435	0,0751	-0,1043	0,1913
Remun_Percepção	Igualdade de variâncias assumida	0,5119	0,4748	0,9580	388	0,3387	0,0443	0,0463	-0,0466	0,1353
	Igualdade de variâncias não assumida			0,9500	327,3229	0,3428	0,0443	0,0466	-0,0474	0,1361
Desemp_X_Remun	Igualdade de variâncias assumida	0,4250	0,5148	-0,1309	388	0,8959	-0,0068	0,0522	-0,1095	0,0958
	Igualdade de variâncias não assumida			-0,1292	321,4263	0,8973	-0,0068	0,0529	-0,1109	0,0973

Tabela 15: Média, desvio e erro médio para a variável LOCALIZAÇÃO

	Localização	N	Média	Desvio padrão	Erro médio padrão
Desemp_Fatores	Agência	320	3,3601	0,5915	0,0331
	Direção Geral	66	3,3859	0,5884	0,0724
Desemp_Metas	Agência	320	2,5846	0,6804	0,0380
	Direção Geral	66	2,7929	0,8315	0,1024
Aval_Modelo	Agência	320	3,0246	0,6158	0,0344
	Direção Geral	66	3,1627	0,7464	0,0919
Aval_Objativos	Agência	320	3,0126	0,6606	0,0369
	Direção Geral	66	3,0673	0,6467	0,0796
Remun_Modelo	Agência	320	2,8011	0,7139	0,0399
	Direção Geral	66	2,9644	0,8063	0,0992
Remun_Percepção	Agência	320	3,3934	0,4531	0,0253
	Direção Geral	66	3,3405	0,4097	0,0504
Desemp_X_Remun	Agência	320	3,3207	0,4758	0,0266
	Direção Geral	66	3,2621	0,6231	0,0767

Tabela 16: Teste de Levene e teste t para a variável LOCALIZAÇÃO

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste t para igualdade das médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bi caudal)	Dif. Média	Dif. do erro padrão	Intervalo de 95% de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Desemp_Fatores	Igualdade de variâncias assumida	0,1746	0,6763	-0,3224	384	0,7473	-0,0258	0,0799	-0,1828	0,1313
	Igualdade de variâncias não assumida			-0,3235	94,0816	0,7471	-0,0258	0,0796	-0,1838	0,1323
Desemp_Metas	Igualdade de variâncias assumida	4,1752	0,0417	-2,1758	384	0,0302	-0,2083	0,0958	-0,3966	-0,0201
	Igualdade de variâncias não assumida			-1,9080	83,8674	0,0598	-0,2083	0,1092	-0,4255	0,0088
Aval_Modelo	Igualdade de variâncias assumida	4,3174	0,0384	-1,5968	384	0,1111	-0,1381	0,0865	-0,3082	0,0319
	Igualdade de variâncias não assumida			-1,4076	84,1909	0,1629	-0,1381	0,0981	-0,3332	0,0570
Aval_Objativos	Igualdade de variâncias assumida	0,0002	0,9897	-0,6153	384	0,5387	-0,0548	0,0890	-0,2297	0,1202
	Igualdade de variâncias não assumida			-0,6240	95,0938	0,5341	-0,0548	0,0877	-0,2290	0,1194
Remun_Modelo	Igualdade de variâncias assumida	0,4769	0,4902	-1,6539	384	0,0990	-0,1633	0,0987	-0,3574	0,0308
	Igualdade de variâncias não assumida			-1,5266	87,2508	0,1305	-0,1633	0,1070	-0,3759	0,0493
Remun_Percepção	Igualdade de variâncias assumida	1,2864	0,2574	0,8761	384	0,3815	0,0528	0,0603	-0,0657	0,1714
	Igualdade de variâncias não assumida			0,9361	100,6169	0,3515	0,0528	0,0564	-0,0591	0,1648
Desemp_X_Remun	Igualdade de variâncias assumida	11,3490	0,0008	0,8606	384	0,3900	0,0586	0,0681	-0,0753	0,1925
	Igualdade de variâncias não assumida			0,7221	81,3375	0,4723	0,0586	0,0812	-0,1029	0,2201

Tabela 17: Média, desvio e erro médio para a variável GRUPAMENTO FUNCIONAL

	Grupamento funcional	N	Média	Desvio padrão	Erro médio padrão
Desemp_Fatores	Comissionados	281	3,3909	0,5706	0,0340
	Não comissionados	111	3,2871	0,6273	0,0595
Desemp_Metas	Comissionados	281	2,6574	0,7349	0,0438
	Não comissionados	111	2,5511	0,6505	0,0617
Aval_Modelo	Comissionados	281	3,0606	0,6496	0,0388
	Não comissionados	111	3,0161	0,6336	0,0601
Aval_Objativos	Comissionados	281	3,0630	0,6371	0,0380
	Não comissionados	111	2,9189	0,6982	0,0663
Remun_Modelo	Comissionados	281	2,8875	0,7142	0,0426
	Não comissionados	111	2,6775	0,7431	0,0705
Remun_Percepção	Comissionados	281	3,4256	0,4383	0,0261
	Não comissionados	111	3,2668	0,4519	0,0429
Desemp_X_Remun	Comissionados	281	3,3350	0,4969	0,0296
	Não comissionados	111	3,2297	0,5204	0,0494

Tabela 18: Teste de Levene e teste t para a variável GRUPAMENTO FUNCIONAL

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste t para igualdade das médias						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bi caudal)	Dif. Média	Dif. do erro padrão	Intervalo de 95% de confiança da diferença	
									Inferior	Superior
Desemp_Fatores	Igualdade de variâncias assumida	1,0658	0,3025	1,5766	390	0,1157	0,1038	0,0658	-0,0256	0,2332
	Igualdade de variâncias não assumida			1,5132	185,8720	0,1319	0,1038	0,0686	-0,0315	0,2391
Desemp_Metas	Igualdade de variâncias assumida	3,4114	0,0655	1,3324	390	0,1835	0,1064	0,0798	-0,0506	0,2633
	Igualdade de variâncias não assumida			1,4046	226,2853	0,1615	0,1064	0,0757	-0,0428	0,2556
Aval_Modelo	Igualdade de variâncias assumida	0,1759	0,6752	0,6147	390	0,5391	0,0445	0,0723	-0,0977	0,1866
	Igualdade de variâncias não assumida			0,6214	206,3432	0,5350	0,0445	0,0715	-0,0966	0,1855
Aval_Objativos	Igualdade de variâncias assumida	0,6697	0,4136	1,9619	390	0,0505	0,1441	0,0734	-0,0003	0,2884
	Igualdade de variâncias não assumida			1,8855	186,3433	0,0609	0,1441	0,0764	-0,0067	0,2948
Remun_Modelo	Igualdade de variâncias assumida	0,1023	0,7493	2,5938	390	0,0099	0,2101	0,0810	0,0508	0,3693
	Igualdade de variâncias não assumida			2,5495	194,7401	0,0116	0,2101	0,0824	0,0476	0,3726
Remun_Percepção	Igualdade de variâncias assumida	0,0096	0,9219	3,2031	390	0,0015	0,1588	0,0496	0,0613	0,2562
	Igualdade de variâncias não assumida			3,1609	196,2936	0,0018	0,1588	0,0502	0,0597	0,2578
Desemp_X_Remun	Igualdade de variâncias assumida	0,6935	0,4055	1,8645	390	0,0630	0,1053	0,0565	-0,0057	0,2163
	Igualdade de variâncias não assumida			1,8274	193,6340	0,0692	0,1053	0,0576	-0,0083	0,2189

Tabela 19: Médias, desvios, erro padrão, limites, valores máximos e mínimos de acordo com a FAIXA ETÁRIA

		N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de 95% de confiança da média		Mínimo	Máximo
						Lim. Inferior	Lim. Superior		
Desemp_Fatores	Até 30 anos	87	3,3889	0,6439	0,0690	3,2516	3,5261	2,00	4,50
	de 31 a 35 anos	46	3,3007	0,5737	0,0846	3,1303	3,4711	2,17	4,50
	de 36 a 40 anos	55	3,4152	0,5080	0,0685	3,2778	3,5525	2,67	5,00
	de 41 a 45 anos	77	3,4502	0,5488	0,0625	3,3256	3,5748	2,33	4,50
	de 46 a 50 anos	98	3,3133	0,6051	0,0611	3,1920	3,4346	2,17	4,67
	Acima de 50 anos	29	3,2011	0,6130	0,1138	2,9680	3,4343	2,17	4,50
	Total	392	3,3615	0,5883	0,0297	3,3031	3,4199	2,00	5,00
Desemp_Metas	Até 30 anos	87	2,5077	0,6928	0,0743	2,3600	2,6553	1,00	3,83
	de 31 a 35 anos	46	2,5029	0,6067	0,0894	2,3227	2,6831	1,17	4,83
	de 36 a 40 anos	55	2,6909	0,6807	0,0918	2,5069	2,8749	1,33	4,00
	de 41 a 45 anos	77	2,6429	0,7952	0,0906	2,4624	2,8233	1,00	4,33
	de 46 a 50 anos	98	2,6592	0,7126	0,0720	2,5163	2,8020	1,00	4,67
	Acima de 50 anos	29	2,9138	0,7023	0,1304	2,6466	3,1810	1,67	4,00
	Total	392	2,6273	0,7128	0,0360	2,5565	2,6981	1,00	4,83
Aval_Modelo	Até 30 anos	87	2,9799	0,5720	0,0613	2,8580	3,1018	1,22	4,44
	de 31 a 35 anos	46	2,8575	0,6702	0,0988	2,6585	3,0565	1,78	5,00
	de 36 a 40 anos	55	3,2702	0,5289	0,0713	3,1272	3,4132	2,22	4,22
	de 41 a 45 anos	77	3,1082	0,6722	0,0766	2,9556	3,2608	1,33	4,56
	de 46 a 50 anos	98	3,0526	0,6307	0,0637	2,9261	3,1790	1,67	4,67
	Acima de 50 anos	29	2,9579	0,8614	0,1600	2,6302	3,2855	1,22	4,11
	Total	392	3,0480	0,6446	0,0326	2,9840	3,1120	1,22	5,00
Aval_Objativos	Até 30 anos	87	2,9566	0,6451	0,0692	2,8191	3,0941	1,44	4,33
	de 31 a 35 anos	46	2,8080	0,5582	0,0823	2,6422	2,9737	1,67	4,00
	de 36 a 40 anos	55	3,1576	0,5340	0,0720	3,0132	3,3019	2,11	4,11
	de 41 a 45 anos	77	3,0583	0,7120	0,0811	2,8967	3,2199	1,44	4,33
	de 46 a 50 anos	98	3,1002	0,6803	0,0687	2,9638	3,2366	1,78	4,44
	Acima de 50 anos	29	2,9425	0,7545	0,1401	2,6555	3,2295	1,44	4,00
	Total	392	3,0222	0,6573	0,0332	2,9569	3,0875	1,44	4,44
Remun_Modelo	Até 30 anos	87	2,7034	0,6974	0,0748	2,5548	2,8521	1,00	4,40
	de 31 a 35 anos	46	2,8391	0,7503	0,1106	2,6163	3,0619	1,40	4,80
	de 36 a 40 anos	55	2,9682	0,6111	0,0824	2,8030	3,1334	2,00	4,60
	de 41 a 45 anos	77	2,8416	0,7214	0,0822	2,6778	3,0053	1,40	4,20
	de 46 a 50 anos	98	2,8403	0,7865	0,0794	2,6826	2,9980	1,00	4,80
	Acima de 50 anos	29	2,8414	0,7953	0,1477	2,5389	3,1439	1,00	4,20
	Total	392	2,8281	0,7277	0,0368	2,7558	2,9003	1,00	4,80
Remun_Percepção	Até 30 anos	87	3,3749	0,4262	0,0457	3,2841	3,4658	2,14	4,14
	de 31 a 35 anos	46	3,2857	0,4270	0,0630	3,1589	3,4125	2,14	4,14
	de 36 a 40 anos	55	3,4701	0,4176	0,0563	3,3572	3,5830	2,57	4,29
	de 41 a 45 anos	77	3,3358	0,4904	0,0559	3,2245	3,4471	2,14	4,57
	de 46 a 50 anos	98	3,4128	0,4506	0,0455	3,3224	3,5031	2,57	4,43
	Acima de 50 anos	29	3,3892	0,4596	0,0853	3,2143	3,5640	2,29	4,14
	Total	392	3,3806	0,4473	0,0226	3,3362	3,4251	2,14	4,57
Desemp_X_Remun	Até 30 anos	87	3,3391	0,4241	0,0455	3,2487	3,4295	2,00	4,20
	de 31 a 35 anos	46	3,2986	0,4069	0,0600	3,1777	3,4194	1,90	4,00
	de 36 a 40 anos	55	3,4509	0,4729	0,0638	3,3231	3,5788	2,30	4,30
	de 41 a 45 anos	77	3,2419	0,5270	0,0601	3,1223	3,3615	1,90	4,40
	de 46 a 50 anos	98	3,2692	0,6138	0,0620	3,1461	3,3922	1,40	4,50
	Acima de 50 anos	29	3,2276	0,4342	0,0806	3,0624	3,3927	2,40	4,00
	Total	392	3,3052	0,5053	0,0255	3,2550	3,3554	1,40	4,50

Tabela 20: Teste de homogeneidade das variâncias dos subgrupos da variável FAIXA ETÁRIA

	Teste de Levene	df1	df2	Sig.
Desemp_Fatores	1,6043	5	386	0,1579
Desemp_Metas	1,4868	5	386	0,1931
Aval_Modelo	3,0252	5	386	0,0108
Aval_Objativos	2,4479	5	386	0,0335
Remun_Modelo	1,1667	5	386	0,3249
Remun_Percepção	0,6826	5	386	0,6369
Desemp_X_Remun	4,4954	5	386	0,0005

Tabala 21: Cálculo da ANOVA para a variável FAIXA ETÁRIA

		Soma dos quadrados	GL	Média quadrada	F	Sig.
Desemp_Fatores	Entre grupos	1,9732	5	0,3946	1,1424	0,3373
	Dentro dos grupos	133,3374	386	0,3454		
	Total	135,3106	391			
Desemp_Metas	Entre grupos	4,6782	5	0,9356	1,8618	0,1001
	Dentro dos grupos	193,9842	386	0,5025		
	Total	198,6624	391			
Aval_Modelo	Entre grupos	5,3058	5	1,0612	2,6062	0,0247
	Dentro dos grupos	157,1628	386	0,4072		
	Total	162,4686	391			
Aval_Objativos	Entre grupos	4,3742	5	0,8748	2,0519	0,0707
	Dentro dos grupos	164,5723	386	0,4264		
	Total	168,9464	391			
Remun_Modelo	Entre grupos	2,4703	5	0,4941	0,9322	0,4600
	Dentro dos grupos	204,5860	386	0,5300		
	Total	207,0563	391			
Remun_Percepção	Entre grupos	1,1159	5	0,2232	1,1169	0,3508
	Dentro dos grupos	77,1295	386	0,1998		
	Total	78,2454	391			
Desemp_X_Remun	Entre grupos	1,8803	5	0,3761	1,4822	0,1946
	Dentro dos grupos	97,9336	386	0,2537		
	Total	99,8139	391			

Tabela 22: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
DESEMP_FATORES e a variável FAIXA ETÁRIA

Variável dependente: Desemp_Fatores		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Faixa etária	(J) Faixa etária				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 30 anos	de 31 a 35 anos	0,0882	0,1071	0,9841	-0,2702	0,4465
	de 36 a 40 anos	-0,0263	0,1012	0,9999	-0,3649	0,3124
	de 41 a 45 anos	-0,0613	0,0920	0,9940	-0,3689	0,2462
	de 46 a 50 anos	0,0756	0,0866	0,9792	-0,2139	0,3652
	Acima de 50 anos	0,1877	0,1260	0,8177	-0,2338	0,6092
de 31 a 35 anos	Até 30 anos	-0,0882	0,1071	0,9841	-0,4465	0,2702
	de 36 a 40 anos	-0,1144	0,1174	0,9663	-0,5072	0,2783
	de 41 a 45 anos	-0,1495	0,1095	0,8674	-0,5158	0,2168
	de 46 a 50 anos	-0,0125	0,1050	1,0000	-0,3639	0,3388
	Acima de 50 anos	0,0996	0,1394	0,9917	-0,3665	0,5657
de 36 a 40 anos	Até 30 anos	0,0263	0,1012	0,9999	-0,3124	0,3649
	de 31 a 35 anos	0,1144	0,1174	0,9663	-0,2783	0,5072
	de 41 a 45 anos	-0,0351	0,1038	0,9998	-0,3821	0,3120
	de 46 a 50 anos	0,1019	0,0990	0,9575	-0,2293	0,4331
	Acima de 50 anos	0,2140	0,1349	0,7736	-0,2371	0,6651
de 41 a 45 anos	Até 30 anos	0,0613	0,0920	0,9940	-0,2462	0,3689
	de 31 a 35 anos	0,1495	0,1095	0,8674	-0,2168	0,5158
	de 36 a 40 anos	0,0351	0,1038	0,9998	-0,3120	0,3821
	de 46 a 50 anos	0,1370	0,0895	0,7999	-0,1624	0,4363
	Acima de 50 anos	0,2491	0,1281	0,5816	-0,1792	0,6774
de 46 a 50 anos	Até 30 anos	-0,0756	0,0866	0,9792	-0,3652	0,2139
	de 31 a 35 anos	0,0125	0,1050	1,0000	-0,3388	0,3639
	de 36 a 40 anos	-0,1019	0,0990	0,9575	-0,4331	0,2293
	de 41 a 45 anos	-0,1370	0,0895	0,7999	-0,4363	0,1624
	Acima de 50 anos	0,1121	0,1242	0,9760	-0,3034	0,5277
Acima de 50 anos	Até 30 anos	-0,1877	0,1260	0,8177	-0,6092	0,2338
	de 31 a 35 anos	-0,0996	0,1394	0,9917	-0,5657	0,3665
	de 36 a 40 anos	-0,2140	0,1349	0,7736	-0,6651	0,2371
	de 41 a 45 anos	-0,2491	0,1281	0,5816	-0,6774	0,1792
	de 46 a 50 anos	-0,1121	0,1242	0,9760	-0,5277	0,3034

Tabela 23: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
DESEMP_METAS e a variável FAIXA ETÁRIA

Variável dependente: Desemp_Metas		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Faixa etária	(J) Faixa etária				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 30 anos	de 31 a 35 anos	0,0048	0,1292	1,0000	-0,4275	0,4370
	de 36 a 40 anos	-0,1832	0,1221	0,8130	-0,5917	0,2252
	de 41 a 45 anos	-0,1352	0,1109	0,9144	-0,5062	0,2358
	de 46 a 50 anos	-0,1515	0,1044	0,8340	-0,5008	0,1977
	Acima de 50 anos	-0,4061	0,1520	0,2133	-0,9145	0,1023
de 31 a 35 anos	Até 30 anos	-0,0048	0,1292	1,0000	-0,4370	0,4275
	de 36 a 40 anos	-0,1880	0,1416	0,8806	-0,6618	0,2857
	de 41 a 45 anos	-0,1400	0,1321	0,9519	-0,5818	0,3019
	de 46 a 50 anos	-0,1563	0,1267	0,9102	-0,5801	0,2675
	Acima de 50 anos	-0,4109	0,1681	0,3108	-0,9731	0,1513
de 36 a 40 anos	Até 30 anos	0,1832	0,1221	0,8130	-0,2252	0,5917
	de 31 a 35 anos	0,1880	0,1416	0,8806	-0,2857	0,6618
	de 41 a 45 anos	0,0481	0,1252	0,9996	-0,3706	0,4667
	de 46 a 50 anos	0,0317	0,1194	0,9999	-0,3678	0,4312
	Acima de 50 anos	-0,2229	0,1627	0,8655	-0,7670	0,3212
de 41 a 45 anos	Até 30 anos	0,1352	0,1109	0,9144	-0,2358	0,5062
	de 31 a 35 anos	0,1400	0,1321	0,9519	-0,3019	0,5818
	de 36 a 40 anos	-0,0481	0,1252	0,9996	-0,4667	0,3706
	de 46 a 50 anos	-0,0163	0,1080	1,0000	-0,3774	0,3448
	Acima de 50 anos	-0,2709	0,1545	0,6882	-0,7875	0,2457
de 46 a 50 anos	Até 30 anos	0,1515	0,1044	0,8340	-0,1977	0,5008
	de 31 a 35 anos	0,1563	0,1267	0,9102	-0,2675	0,5801
	de 36 a 40 anos	-0,0317	0,1194	0,9999	-0,4312	0,3678
	de 41 a 45 anos	0,0163	0,1080	1,0000	-0,3448	0,3774
	Acima de 50 anos	-0,2546	0,1499	0,7174	-0,7558	0,2466
Acima de 50 anos	Até 30 anos	0,4061	0,1520	0,2133	-0,1023	0,9145
	de 31 a 35 anos	0,4109	0,1681	0,3108	-0,1513	0,9731
	de 36 a 40 anos	0,2229	0,1627	0,8655	-0,3212	0,7670
	de 41 a 45 anos	0,2709	0,1545	0,6882	-0,2457	0,7875
	de 46 a 50 anos	0,2546	0,1499	0,7174	-0,2466	0,7558

Tabela 24: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
AVAL_MODELO e a variável FAIXA ETÁRIA

Variável dependente: Aval_Modelo		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Faixa etária	(J) Faixa etária				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 30 anos	de 31 a 35 anos	0,1224	0,1163	0,9532	-0,2667	0,5115
	de 36 a 40 anos	-0,2903	0,1099	0,2251	-0,6580	0,0773
	de 41 a 45 anos	-0,1283	0,0998	0,8945	-0,4623	0,2056
	de 46 a 50 anos	-0,0727	0,0940	0,9880	-0,3871	0,2417
	Acima de 50 anos	0,0220	0,1368	1,0000	-0,4356	0,4797
de 31 a 35 anos	Até 30 anos	-0,1224	0,1163	0,9532	-0,5115	0,2667
	de 36 a 40 anos	-0,4127	0,1275	0,0652	-0,8391	0,0137
	de 41 a 45 anos	-0,2507	0,1189	0,4882	-0,6484	0,1470
	de 46 a 50 anos	-0,1951	0,1140	0,7113	-0,5765	0,1863
	Acima de 50 anos	-0,1004	0,1513	0,9941	-0,6064	0,4057
de 36 a 40 anos	Até 30 anos	0,2903	0,1099	0,2251	-0,0773	0,6580
	de 31 a 35 anos	0,4127	0,1275	0,0652	-0,0137	0,8391
	de 41 a 45 anos	0,1620	0,1127	0,8394	-0,2148	0,5388
	de 46 a 50 anos	0,2176	0,1075	0,5363	-0,1419	0,5772
	Acima de 50 anos	0,3123	0,1464	0,4744	-0,1774	0,8021
de 41 a 45 anos	Até 30 anos	0,1283	0,0998	0,8945	-0,2056	0,4623
	de 31 a 35 anos	0,2507	0,1189	0,4882	-0,1470	0,6484
	de 36 a 40 anos	-0,1620	0,1127	0,8394	-0,5388	0,2148
	de 46 a 50 anos	0,0556	0,0972	0,9971	-0,2694	0,3807
	Acima de 50 anos	0,1504	0,1390	0,9475	-0,3146	0,6154
de 46 a 50 anos	Até 30 anos	0,0727	0,0940	0,9880	-0,2417	0,3871
	de 31 a 35 anos	0,1951	0,1140	0,7113	-0,1863	0,5765
	de 36 a 40 anos	-0,2176	0,1075	0,5363	-0,5772	0,1419
	de 41 a 45 anos	-0,0556	0,0972	0,9971	-0,3807	0,2694
	Acima de 50 anos	0,0947	0,1349	0,9923	-0,3564	0,5459
Acima de 50 anos	Até 30 anos	-0,0220	0,1368	1,0000	-0,4797	0,4356
	de 31 a 35 anos	0,1004	0,1513	0,9941	-0,4057	0,6064
	de 36 a 40 anos	-0,3123	0,1464	0,4744	-0,8021	0,1774
	de 41 a 45 anos	-0,1504	0,1390	0,9475	-0,6154	0,3146
	de 46 a 50 anos	-0,0947	0,1349	0,9923	-0,5459	0,3564

Tabela 25: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
 AVAL_OBJETIVOS e a variável FAIXA ETÁRIA

Variável dependente: Aval_Objeticos		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Faixa etária	(J) Faixa etária				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 30 anos	de 31 a 35 anos	0,1486	0,1190	0,9059	-0,2495	0,5467
	de 36 a 40 anos	-0,2010	0,1125	0,6704	-0,5772	0,1752
	de 41 a 45 anos	-0,1017	0,1022	0,9631	-0,4434	0,2400
	de 46 a 50 anos	-0,1436	0,0962	0,8162	-0,4653	0,1781
	Acima de 50 anos	0,0140	0,1400	1,0000	-0,4542	0,4823
de 31 a 35 anos	Até 30 anos	-0,1486	0,1190	0,9059	-0,5467	0,2495
	de 36 a 40 anos	-0,3496	0,1305	0,2103	-0,7860	0,0867
	de 41 a 45 anos	-0,2503	0,1217	0,5176	-0,6573	0,1567
	de 46 a 50 anos	-0,2922	0,1167	0,2832	-0,6826	0,0981
	Acima de 50 anos	-0,1346	0,1548	0,9797	-0,6524	0,3833
de 36 a 40 anos	Até 30 anos	0,2010	0,1125	0,6704	-0,1752	0,5772
	de 31 a 35 anos	0,3496	0,1305	0,2103	-0,0867	0,7860
	de 41 a 45 anos	0,0993	0,1153	0,9804	-0,2863	0,4849
	de 46 a 50 anos	0,0574	0,1100	0,9981	-0,3106	0,4253
	Acima de 50 anos	0,2150	0,1498	0,8405	-0,2861	0,7162
de 41 a 45 anos	Até 30 anos	0,1017	0,1022	0,9631	-0,2400	0,4434
	de 31 a 35 anos	0,2503	0,1217	0,5176	-0,1567	0,6573
	de 36 a 40 anos	-0,0993	0,1153	0,9804	-0,4849	0,2863
	de 46 a 50 anos	-0,0419	0,0994	0,9993	-0,3745	0,2906
	Acima de 50 anos	0,1157	0,1423	0,9849	-0,3601	0,5916
de 46 a 50 anos	Até 30 anos	0,1436	0,0962	0,8162	-0,1781	0,4653
	de 31 a 35 anos	0,2922	0,1167	0,2832	-0,0981	0,6826
	de 36 a 40 anos	-0,0574	0,1100	0,9981	-0,4253	0,3106
	de 41 a 45 anos	0,0419	0,0994	0,9993	-0,2906	0,3745
	Acima de 50 anos	0,1577	0,1380	0,9341	-0,3040	0,6193
Acima de 50 anos	Até 30 anos	-0,0140	0,1400	1,0000	-0,4823	0,4542
	de 31 a 35 anos	0,1346	0,1548	0,9797	-0,3833	0,6524
	de 36 a 40 anos	-0,2150	0,1498	0,8405	-0,7162	0,2861
	de 41 a 45 anos	-0,1157	0,1423	0,9849	-0,5916	0,3601
	de 46 a 50 anos	-0,1577	0,1380	0,9341	-0,6193	0,3040

Tabela 26: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
REMUN_MODELO e a variável FAIXA ETÁRIA

Variável dependente: Remun_Modelo		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Faixa etária	(J) Faixa etária				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 30 anos	de 31 a 35 anos	-0,1357	0,1327	0,9586	-0,5796	0,3082
	de 36 a 40 anos	-0,2647	0,1254	0,4869	-0,6842	0,1547
	de 41 a 45 anos	-0,1381	0,1139	0,9162	-0,5191	0,2429
	de 46 a 50 anos	-0,1369	0,1072	0,8974	-0,4955	0,2218
	Acima de 50 anos	-0,1379	0,1561	0,9781	-0,6600	0,3842
de 31 a 35 anos	Até 30 anos	0,1357	0,1327	0,9586	-0,3082	0,5796
	de 36 a 40 anos	-0,1291	0,1455	0,9777	-0,6156	0,3575
	de 41 a 45 anos	-0,0024	0,1357	1,0000	-0,4562	0,4513
	de 46 a 50 anos	-0,0012	0,1301	1,0000	-0,4364	0,4340
	Acima de 50 anos	-0,0022	0,1726	1,0000	-0,5796	0,5751
de 36 a 40 anos	Até 30 anos	0,2647	0,1254	0,4869	-0,1547	0,6842
	de 31 a 35 anos	0,1291	0,1455	0,9777	-0,3575	0,6156
	de 41 a 45 anos	0,1266	0,1285	0,9647	-0,3033	0,5565
	de 46 a 50 anos	0,1279	0,1227	0,9550	-0,2824	0,5381
	Acima de 50 anos	0,1268	0,1671	0,9890	-0,4320	0,6856
de 41 a 45 anos	Até 30 anos	0,1381	0,1139	0,9162	-0,2429	0,5191
	de 31 a 35 anos	0,0024	0,1357	1,0000	-0,4513	0,4562
	de 36 a 40 anos	-0,1266	0,1285	0,9647	-0,5565	0,3033
	de 46 a 50 anos	0,0013	0,1109	1,0000	-0,3696	0,3721
	Acima de 50 anos	0,0002	0,1586	1,0000	-0,5303	0,5307
de 46 a 50 anos	Até 30 anos	0,1369	0,1072	0,8974	-0,2218	0,4955
	de 31 a 35 anos	0,0012	0,1301	1,0000	-0,4340	0,4364
	de 36 a 40 anos	-0,1279	0,1227	0,9550	-0,5381	0,2824
	de 41 a 45 anos	-0,0013	0,1109	1,0000	-0,3721	0,3696
	Acima de 50 anos	-0,0011	0,1539	1,0000	-0,5158	0,5137
Acima de 50 anos	Até 30 anos	0,1379	0,1561	0,9781	-0,3842	0,6600
	de 31 a 35 anos	0,0022	0,1726	1,0000	-0,5751	0,5796
	de 36 a 40 anos	-0,1268	0,1671	0,9890	-0,6856	0,4320
	de 41 a 45 anos	-0,0002	0,1586	1,0000	-0,5307	0,5303
	de 46 a 50 anos	0,0011	0,1539	1,0000	-0,5137	0,5158

Tabela 27: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
REMUN_PERCEPÇÃO e a variável FAIXA ETÁRIA

Variável dependente: Remun_Percepção		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Faixa etária	(J) Faixa etária				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 30 anos	de 31 a 35 anos	0,0892	0,0815	0,9447	-0,1833	0,3618
	de 36 a 40 anos	-0,0952	0,0770	0,9094	-0,3528	0,1624
	de 41 a 45 anos	0,0391	0,0699	0,9974	-0,1948	0,2731
	de 46 a 50 anos	-0,0378	0,0658	0,9970	-0,2581	0,1824
	Acima de 50 anos	-0,0142	0,0958	1,0000	-0,3348	0,3064
de 31 a 35 anos	Até 30 anos	-0,0892	0,0815	0,9447	-0,3618	0,1833
	de 36 a 40 anos	-0,1844	0,0893	0,5131	-0,4831	0,1143
	de 41 a 45 anos	-0,0501	0,0833	0,9963	-0,3287	0,2285
	de 46 a 50 anos	-0,1271	0,0799	0,7718	-0,3943	0,1401
	Acima de 50 anos	-0,1034	0,1060	0,9661	-0,4580	0,2511
de 36 a 40 anos	Até 30 anos	0,0952	0,0770	0,9094	-0,1624	0,3528
	de 31 a 35 anos	0,1844	0,0893	0,5131	-0,1143	0,4831
	de 41 a 45 anos	0,1343	0,0789	0,7158	-0,1296	0,3983
	de 46 a 50 anos	0,0574	0,0753	0,9888	-0,1945	0,3092
	Acima de 50 anos	0,0810	0,1026	0,9868	-0,2621	0,4241
de 41 a 45 anos	Até 30 anos	-0,0391	0,0699	0,9974	-0,2731	0,1948
	de 31 a 35 anos	0,0501	0,0833	0,9963	-0,2285	0,3287
	de 36 a 40 anos	-0,1343	0,0789	0,7158	-0,3983	0,1296
	de 46 a 50 anos	-0,0770	0,0681	0,9368	-0,3047	0,1507
	Acima de 50 anos	-0,0534	0,0974	0,9976	-0,3791	0,2724
de 46 a 50 anos	Até 30 anos	0,0378	0,0658	0,9970	-0,1824	0,2581
	de 31 a 35 anos	0,1271	0,0799	0,7718	-0,1401	0,3943
	de 36 a 40 anos	-0,0574	0,0753	0,9888	-0,3092	0,1945
	de 41 a 45 anos	0,0770	0,0681	0,9368	-0,1507	0,3047
	Acima de 50 anos	0,0236	0,0945	0,9999	-0,2924	0,3397
Acima de 50 anos	Até 30 anos	0,0142	0,0958	1,0000	-0,3064	0,3348
	de 31 a 35 anos	0,1034	0,1060	0,9661	-0,2511	0,4580
	de 36 a 40 anos	-0,0810	0,1026	0,9868	-0,4241	0,2621
	de 41 a 45 anos	0,0534	0,0974	0,9976	-0,2724	0,3791
	de 46 a 50 anos	-0,0236	0,0945	0,9999	-0,3397	0,2924

Tabela 28: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
DESEMP_X_REMUN e a variável FAIXA ETÁRIA

Variável dependente: Desemp_X_Remun		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Faixa etária	(J) Faixa etária				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 30 anos	de 31 a 35 anos	0,0405	0,0918	0,9992	-0,2666	0,3477
	de 36 a 40 anos	-0,1118	0,0868	0,8934	-0,4020	0,1784
	de 41 a 45 anos	0,0972	0,0788	0,9103	-0,1664	0,3608
	de 46 a 50 anos	0,0699	0,0742	0,9709	-0,1782	0,3181
	Acima de 50 anos	0,1115	0,1080	0,9569	-0,2497	0,4727
de 31 a 35 anos	Até 30 anos	-0,0405	0,0918	0,9992	-0,3477	0,2666
	de 36 a 40 anos	-0,1524	0,1006	0,8072	-0,4890	0,1843
	de 41 a 45 anos	0,0567	0,0939	0,9962	-0,2573	0,3706
	de 46 a 50 anos	0,0294	0,0900	0,9998	-0,2717	0,3305
	Acima de 50 anos	0,0710	0,1194	0,9965	-0,3285	0,4704
de 36 a 40 anos	Até 30 anos	0,1118	0,0868	0,8934	-0,1784	0,4020
	de 31 a 35 anos	0,1524	0,1006	0,8072	-0,1843	0,4890
	de 41 a 45 anos	0,2090	0,0889	0,3572	-0,0884	0,5065
	de 46 a 50 anos	0,1817	0,0849	0,4696	-0,1021	0,4656
	Acima de 50 anos	0,2233	0,1156	0,5891	-0,1633	0,6099
de 41 a 45 anos	Até 30 anos	-0,0972	0,0788	0,9103	-0,3608	0,1664
	de 31 a 35 anos	-0,0567	0,0939	0,9962	-0,3706	0,2573
	de 36 a 40 anos	-0,2090	0,0889	0,3572	-0,5065	0,0884
	de 46 a 50 anos	-0,0273	0,0767	0,9997	-0,2838	0,2293
	Acima de 50 anos	0,0143	0,1097	1,0000	-0,3528	0,3814
de 46 a 50 anos	Até 30 anos	-0,0699	0,0742	0,9709	-0,3181	0,1782
	de 31 a 35 anos	-0,0294	0,0900	0,9998	-0,3305	0,2717
	de 36 a 40 anos	-0,1817	0,0849	0,4696	-0,4656	0,1021
	de 41 a 45 anos	0,0273	0,0767	0,9997	-0,2293	0,2838
	Acima de 50 anos	0,0416	0,1065	0,9995	-0,3146	0,3977
Acima de 50 anos	Até 30 anos	-0,1115	0,1080	0,9569	-0,4727	0,2497
	de 31 a 35 anos	-0,0710	0,1194	0,9965	-0,4704	0,3285
	de 36 a 40 anos	-0,2233	0,1156	0,5891	-0,6099	0,1633
	de 41 a 45 anos	-0,0143	0,1097	1,0000	-0,3814	0,3528
	de 46 a 50 anos	-0,0416	0,1065	0,9995	-0,3977	0,3146

Tabela 29: Médias, desvios, erro padrão, limites, valores máximos e mínimos de acordo com a ESCOLARIDADE

		N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de 95% de confiança da média		Mínimo	Máximo
						Lim. Inferior	Lim. Superior		
Desemp_Fatores	Médio	12	3,2639	0,5616	0,1621	2,9070	3,6207	2,33	4,17
	Universitário Incompleto	100	3,3250	0,6221	0,0622	3,2016	3,4484	2,17	4,83
	Universitário Completo	154	3,3929	0,5963	0,0480	3,2979	3,4878	2,17	5,00
	Pós-graduação	114	3,3629	0,5747	0,0538	3,2562	3,4695	2,00	4,67
	Mestrado ou Doutorado	10	3,3333	0,3768	0,1192	3,0638	3,6029	2,67	3,83
	Total	390	3,3612	0,5895	0,0299	3,3025	3,4199	2,00	5,00
Desemp_Metas	Médio	12	2,6806	0,8302	0,2396	2,1531	3,2080	1,00	3,67
	Universitário Incompleto	100	2,5940	0,7007	0,0701	2,4550	2,7330	1,00	4,83
	Universitário Completo	154	2,5318	0,6963	0,0561	2,4210	2,6427	1,00	4,50
	Pós-graduação	114	2,7801	0,7328	0,0686	2,6441	2,9161	1,17	4,50
	Mestrado ou Doutorado	10	2,6667	0,5386	0,1703	2,2814	3,0520	1,67	3,33
	Total	390	2,6284	0,7132	0,0361	2,5574	2,6994	1,00	4,83
Aval_Modelo	Médio	12	2,6019	0,7177	0,2072	2,1459	3,0578	1,22	3,67
	Universitário Incompleto	100	3,0272	0,5869	0,0587	2,9108	3,1437	1,67	5,00
	Universitário Completo	154	2,9761	0,6794	0,0547	2,8679	3,0843	1,22	4,67
	Pós-graduação	114	3,1784	0,6274	0,0588	3,0619	3,2948	1,67	4,44
	Mestrado ou Doutorado	10	3,4222	0,3220	0,1018	3,1919	3,6526	2,56	3,67
	Total	390	3,0483	0,6461	0,0327	2,9839	3,1126	1,22	5,00
Aval_Objativos	Médio	12	2,5556	0,6141	0,1773	2,1654	2,9457	1,44	3,44
	Universitário Incompleto	100	2,8960	0,6319	0,0632	2,7706	3,0214	1,44	4,33
	Universitário Completo	154	2,9740	0,6318	0,0509	2,8734	3,0746	1,44	4,44
	Pós-graduação	114	3,2143	0,6710	0,0628	3,0898	3,3388	1,56	4,44
	Mestrado ou Doutorado	10	3,5000	0,4166	0,1317	3,2020	3,7980	2,78	4,00
	Total	390	3,0249	0,6577	0,0333	2,9594	3,0903	1,44	4,44
Remun_Modelo	Médio	12	3,0667	1,0351	0,2988	2,4090	3,7244	1,00	4,00
	Universitário Incompleto	100	2,7340	0,7203	0,0720	2,5911	2,8769	1,40	4,80
	Universitário Completo	154	2,7938	0,7074	0,0570	2,6812	2,9064	1,00	4,80
	Pós-graduação	114	2,9434	0,7193	0,0674	2,8100	3,0769	1,00	4,60
	Mestrado ou Doutorado	10	2,6000	0,7055	0,2231	2,0953	3,1047	1,40	3,40
	Total	390	2,8256	0,7285	0,0369	2,7531	2,8982	1,00	4,80
Remun_Percepção	Médio	12	3,1905	0,6040	0,1744	2,8067	3,5743	2,29	4,00
	Universitário Incompleto	100	3,4474	0,4304	0,0430	3,3620	3,5328	2,43	4,29
	Universitário Completo	154	3,3194	0,4393	0,0354	3,2495	3,3894	2,14	4,57
	Pós-graduação	114	3,4336	0,4400	0,0412	3,3519	3,5152	2,14	4,29
	Mestrado ou Doutorado	10	3,3571	0,5006	0,1583	2,9991	3,7152	2,86	4,43
	Total	390	3,3826	0,4472	0,0226	3,3381	3,4271	2,14	4,57
Desemp_X_Remun	Médio	12	3,2500	0,4982	0,1438	2,9335	3,5665	2,50	4,20
	Universitário Incompleto	100	3,2074	0,5071	0,0507	3,1067	3,3080	1,90	4,13
	Universitário Completo	154	3,3552	0,5015	0,0404	3,2754	3,4350	1,90	4,50
	Pós-graduação	114	3,3263	0,5149	0,0482	3,2308	3,4219	1,40	4,20
	Mestrado ou Doutorado	10	3,4200	0,3676	0,1162	3,1571	3,6829	2,90	4,10
	Total	390	3,3073	0,5055	0,0256	3,2569	3,3576	1,40	4,50

Tabela 30: Teste de homogeneidade das variâncias dos subgrupos da variável ESCOLARIDADE

	Teste de Levene	df1	df2	Sig.
Desemp_Fatores	1,0007	4	385	0,4070
Desemp_Metas	0,6996	4	385	0,5926
Aval_Modelo	2,7801	4	385	0,0267
Aval_Objativos	1,0934	4	385	0,3595
Remun_Modelo	1,6915	4	385	0,1512
Remun_Percepção	1,7459	4	385	0,1392
Desemp_X_Remun	0,3814	4	385	0,8219

Tabela 31: Cálculo da ANOVA para a variável ESCOLARIDADE

		Soma dos quadrados	GL	Média quadrada	F	Sig.
Desemp_Fatores	Entre grupos	0,4071	4	0,1018	0,2907	0,8840
	Dentro dos grupos	134,7723	385	0,3501		
	Total	135,1794	389			
Desemp_Metas	Entre grupos	4,2262	4	1,0565	2,1004	0,0801
	Dentro dos grupos	193,6664	385	0,5030		
	Total	197,8926	389			
Aval_Modelo	Entre grupos	6,5656	4	1,6414	4,0561	0,0031
	Dentro dos grupos	155,7996	385	0,4047		
	Total	162,3652	389			
Aval_Objativos	Entre grupos	11,0510	4	2,7628	6,7666	0,0000
	Dentro dos grupos	157,1930	385	0,4083		
	Total	168,2440	389			
Remun_Modelo	Entre grupos	3,7833	4	0,9458	1,7970	0,1287
	Dentro dos grupos	202,6453	385	0,5264		
	Total	206,4286	389			
Remun_Percepção	Entre grupos	1,7802	4	0,4450	2,2542	0,0627
	Dentro dos grupos	76,0107	385	0,1974		
	Total	77,7909	389			
Desemp_X_Remun	Entre grupos	1,5597	4	0,3899	1,5343	0,1915
	Dentro dos grupos	97,8442	385	0,2541		
	Total	99,4038	389			

Tabela 32: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador DESEMP_FATORES e a variável ESCOLARIDADE

Variável dependente: Desemp_Fatores		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Nível de Escolaridade	(J) Nível de Escolaridade				Lim. Inferior	Lim. Superior
Médio	Universitário Incompleto	-0,0611	0,1808	0,9984	-0,6206	0,4984
	Universitário Completo	-0,1290	0,1773	0,9705	-0,6778	0,4199
	Pós-graduação	-0,0990	0,1796	0,9895	-0,6548	0,4568
	Mestrado ou Doutorado	-0,0694	0,2533	0,9993	-0,8536	0,7147
Universitário Incompleto	Médio	0,0611	0,1808	0,9984	-0,4984	0,6206
	Universitário Completo	-0,0679	0,0760	0,9386	-0,3030	0,1673
	Pós-graduação	-0,0379	0,0811	0,9944	-0,2888	0,2130
	Mestrado ou Doutorado	-0,0083	0,1962	1,0000	-0,6157	0,5990
Universitário Completo	Médio	0,1290	0,1773	0,9705	-0,4199	0,6778
	Universitário Incompleto	0,0679	0,0760	0,9386	-0,1673	0,3030
	Pós-graduação	0,0300	0,0731	0,9966	-0,1963	0,2563
	Mestrado ou Doutorado	0,0595	0,1931	0,9989	-0,5381	0,6571
Pós-graduação	Médio	0,0990	0,1796	0,9895	-0,4568	0,6548
	Universitário Incompleto	0,0379	0,0811	0,9944	-0,2130	0,2888
	Universitário Completo	-0,0300	0,0731	0,9966	-0,2563	0,1963
	Mestrado ou Doutorado	0,0295	0,1951	0,9999	-0,5744	0,6335
Mestrado ou Doutorado	Médio	0,0694	0,2533	0,9993	-0,7147	0,8536
	Universitário Incompleto	0,0083	0,1962	1,0000	-0,5990	0,6157
	Universitário Completo	-0,0595	0,1931	0,9989	-0,6571	0,5381
	Pós-graduação	-0,0295	0,1951	0,9999	-0,6335	0,5744

Tabela 33: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador DESEMP_METAS e a variável ESCOLARIDADE

Variável dependente: Desemp_Metas		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Nível de Escolaridade	(J) Nível de Escolaridade				Lim. Inferior	Lim. Superior
Médio	Universitário Incompleto	0,0866	0,2167	0,9970	-0,5841	0,7572
	Universitário Completo	0,1487	0,2126	0,9744	-0,5092	0,8067
	Pós-graduação	-0,0996	0,2152	0,9946	-0,7658	0,5667
	Mestrado ou Doutorado	0,0139	0,3037	1,0000	-0,9261	0,9539
Universitário Incompleto	Médio	-0,0866	0,2167	0,9970	-0,7572	0,5841
	Universitário Completo	0,0622	0,0911	0,9766	-0,2198	0,3441
	Pós-graduação	-0,1861	0,0972	0,4539	-0,4869	0,1147
	Mestrado ou Doutorado	-0,0727	0,2352	0,9989	-0,8008	0,6554
Universitário Completo	Médio	-0,1487	0,2126	0,9744	-0,8067	0,5092
	Universitário Incompleto	-0,0622	0,0911	0,9766	-0,3441	0,2198
	Pós-graduação	-0,2483	0,0876	0,0928	-0,5195	0,0229
	Mestrado ou Doutorado	-0,1348	0,2315	0,9871	-0,8512	0,5815
Pós-graduação	Médio	0,0996	0,2152	0,9946	-0,5667	0,7658
	Universitário Incompleto	0,1861	0,0972	0,4539	-0,1147	0,4869
	Universitário Completo	0,2483	0,0876	0,0928	-0,0229	0,5195
	Mestrado ou Doutorado	0,1135	0,2339	0,9936	-0,6106	0,8375
Mestrado ou Doutorado	Médio	-0,0139	0,3037	1,0000	-0,9539	0,9261
	Universitário Incompleto	0,0727	0,2352	0,9989	-0,6554	0,8008
	Universitário Completo	0,1348	0,2315	0,9871	-0,5815	0,8512
	Pós-graduação	-0,1135	0,2339	0,9936	-0,8375	0,6106

Tabela 34: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador AVAL_MODELO e a variável ESCOLARIDADE

Variável dependente: Aval_Modelo		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Nível de Escolaridade	(J) Nível de Escolaridade				Lim. Inferior	Lim. Superior
Médio	Universitário Incompleto	-0,4254	0,1943	0,3113	-1,0269	0,1762
	Universitário Completo	-0,3742	0,1907	0,4275	-0,9644	0,2159
	Pós-graduação	-0,5765	0,1931	0,0653	-1,1741	0,0211
	Mestrado ou Doutorado	-0,8204	0,2724	0,0614	-1,6634	0,0227
Universitário Incompleto	Médio	0,4254	0,1943	0,3113	-0,1762	1,0269
	Universitário Completo	0,0511	0,0817	0,9831	-0,2018	0,3040
	Pós-graduação	-0,1511	0,0872	0,5573	-0,4209	0,1186
	Mestrado ou Doutorado	-0,3950	0,2110	0,4781	-1,0480	0,2580
Universitário Completo	Médio	0,3742	0,1907	0,4275	-0,2159	0,9644
	Universitário Incompleto	-0,0511	0,0817	0,9831	-0,3040	0,2018
	Pós-graduação	-0,2023	0,0786	0,1596	-0,4455	0,0410
	Mestrado ou Doutorado	-0,4461	0,2076	0,3305	-1,0887	0,1964
Pós-graduação	Médio	0,5765	0,1931	0,0653	-0,0211	1,1741
	Universitário Incompleto	0,1511	0,0872	0,5573	-0,1186	0,4209
	Universitário Completo	0,2023	0,0786	0,1596	-0,0410	0,4455
	Mestrado ou Doutorado	-0,2439	0,2098	0,8525	-0,8932	0,4055
Mestrado ou Doutorado	Médio	0,8204	0,2724	0,0614	-0,0227	1,6634
	Universitário Incompleto	0,3950	0,2110	0,4781	-0,2580	1,0480
	Universitário Completo	0,4461	0,2076	0,3305	-0,1964	1,0887
	Pós-graduação	0,2439	0,2098	0,8525	-0,4055	0,8932

Tabela 35: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
 AVAL_OBJETIVOS e a variável ESCOLARIDADE

Variável dependente: Aval_Objeticos		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Nível de Escolaridade	(J) Nível de Escolaridade				Lim. Inferior	Lim. Superior
Médio	Universitário Incompleto	-0,3404	0,1952	0,5517	-0,9446	0,2638
	Universitário Completo	-0,4185	0,1915	0,3131	-1,0112	0,1743
	Pós-graduação	-0,6587 *	0,1939	0,0224	-1,2590	-0,0585
	Mestrado ou Doutorado	-0,9444 *	0,2736	0,0192	-1,7913	-0,0976
Universitário Incompleto	Médio	0,3404	0,1952	0,5517	-0,2638	0,9446
	Universitário Completo	-0,0781	0,0821	0,9237	-0,3321	0,1759
	Pós-graduação	-0,3183 *	0,0875	0,0111	-0,5893	-0,0474
	Mestrado ou Doutorado	-0,6040	0,2119	0,0894	-1,2600	0,0519
Universitário Completo	Médio	0,4185	0,1915	0,3131	-0,1743	1,0112
	Universitário Incompleto	0,0781	0,0821	0,9237	-0,1759	0,3321
	Pós-graduação	-0,2403	0,0789	0,0568	-0,4846	0,0041
	Mestrado ou Doutorado	-0,5260	0,2085	0,1760	-1,1714	0,1194
Pós-graduação	Médio	0,6587 *	0,1939	0,0224	0,0585	1,2590
	Universitário Incompleto	0,3183 *	0,0875	0,0111	0,0474	0,5893
	Universitário Completo	0,2403	0,0789	0,0568	-0,0041	0,4846
	Mestrado ou Doutorado	-0,2857	0,2107	0,7655	-0,9380	0,3666
Mestrado ou Doutorado	Médio	0,9444 *	0,2736	0,0192	0,0976	1,7913
	Universitário Incompleto	0,6040	0,2119	0,0894	-0,0519	1,2600
	Universitário Completo	0,5260	0,2085	0,1760	-0,1194	1,1714
	Pós-graduação	0,2857	0,2107	0,7655	-0,3666	0,9380

* A diferença entre as médias é significativa ao nível 0,05

Tabela 36: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
REMUN_MODELO e a variável ESCOLARIDADE

Variável dependente: Remun_Modelo		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Nível de Escolaridade	(J) Nível de Escolaridade				Lim. Inferior	Lim. Superior
Médio	Universitário Incompleto	0,3327	0,2216	0,6895	-0,3534	1,0187
	Universitário Completo	0,2728	0,2174	0,8132	-0,4002	0,9459
	Pós-graduação	0,1232	0,2202	0,9889	-0,5583	0,8048
	Mestrado ou Doutorado	0,4667	0,3106	0,6888	-0,4948	1,4282
Universitário Incompleto	Médio	-0,3327	0,2216	0,6895	-1,0187	0,3534
	Universitário Completo	-0,0598	0,0932	0,9814	-0,3482	0,2286
	Pós-graduação	-0,2094	0,0994	0,3516	-0,5171	0,0982
	Mestrado ou Doutorado	0,1340	0,2406	0,9891	-0,6108	0,8788
Universitário Completo	Médio	-0,2728	0,2174	0,8132	-0,9459	0,4002
	Universitário Incompleto	0,0598	0,0932	0,9814	-0,2286	0,3482
	Pós-graduação	-0,1496	0,0896	0,5949	-0,4270	0,1279
	Mestrado ou Doutorado	0,1938	0,2368	0,9548	-0,5390	0,9266
Pós-graduação	Médio	-0,1232	0,2202	0,9889	-0,8048	0,5583
	Universitário Incompleto	0,2094	0,0994	0,3516	-0,0982	0,5171
	Universitário Completo	0,1496	0,0896	0,5949	-0,1279	0,4270
	Mestrado ou Doutorado	0,3434	0,2393	0,7248	-0,3972	1,0840
Mestrado ou Doutorado	Médio	-0,4667	0,3106	0,6888	-1,4282	0,4948
	Universitário Incompleto	-0,1340	0,2406	0,9891	-0,8788	0,6108
	Universitário Completo	-0,1938	0,2368	0,9548	-0,9266	0,5390
	Pós-graduação	-0,3434	0,2393	0,7248	-1,0840	0,3972

Tabela 37: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
REMUN_PERCEPÇÃO e a variável ESCOLARIDADE

Variável dependente: Remun_Percepção		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Nível de Escolaridade	(J) Nível de Escolaridade				Lim. Inferior	Lim. Superior
Médio	Universitário Incompleto	-0,2569	0,1357	0,4667	-0,6771	0,1633
	Universitário Completo	-0,1289	0,1332	0,9189	-0,5411	0,2833
	Pós-graduação	-0,2431	0,1348	0,5177	-0,6605	0,1743
	Mestrado ou Doutorado	-0,1667	0,1903	0,9426	-0,7555	0,4222
Universitário Incompleto	Médio	0,2569	0,1357	0,4667	-0,1633	0,6771
	Universitário Completo	0,1280	0,0571	0,2864	-0,0487	0,3046
	Pós-graduação	0,0138	0,0609	0,9997	-0,1746	0,2022
	Mestrado ou Doutorado	0,0902	0,1474	0,9844	-0,3659	0,5464
Universitário Completo	Médio	0,1289	0,1332	0,9189	-0,2833	0,5411
	Universitário Incompleto	-0,1280	0,0571	0,2864	-0,3046	0,0487
	Pós-graduação	-0,1142	0,0549	0,3655	-0,2841	0,0558
	Mestrado ou Doutorado	-0,0377	0,1450	0,9994	-0,4865	0,4111
Pós-graduação	Médio	0,2431	0,1348	0,5177	-0,1743	0,6605
	Universitário Incompleto	-0,0138	0,0609	0,9997	-0,2022	0,1746
	Universitário Completo	0,1142	0,0549	0,3655	-0,0558	0,2841
	Mestrado ou Doutorado	0,0764	0,1465	0,9915	-0,3771	0,5300
Mestrado ou Doutorado	Médio	0,1667	0,1903	0,9426	-0,4222	0,7555
	Universitário Incompleto	-0,0902	0,1474	0,9844	-0,5464	0,3659
	Universitário Completo	0,0377	0,1450	0,9994	-0,4111	0,4865
	Pós-graduação	-0,0764	0,1465	0,9915	-0,5300	0,3771

Tabela 38: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador DESEMP_X_REMUN e a variável ESCOLARIDADE

Variável dependente: Desemp_X_Remun		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Nível de Escolaridade	(J) Nível de Escolaridade				Lim. Inferior	Lim. Superior
Médio	Universitário Incompleto	0,0426	0,1540	0,9993	-0,4341	0,5193
	Universitário Completo	-0,1052	0,1511	0,9749	-0,5729	0,3625
	Pós-graduação	-0,0763	0,1530	0,9928	-0,5499	0,3972
	Mestrado ou Doutorado	-0,1700	0,2159	0,9607	-0,8381	0,4981
Universitário Incompleto	Médio	-0,0426	0,1540	0,9993	-0,5193	0,4341
	Universitário Completo	-0,1478	0,0647	0,2681	-0,3482	0,0526
	Pós-graduação	-0,1190	0,0691	0,5641	-0,3327	0,0948
	Mestrado ou Doutorado	-0,2126	0,1672	0,8055	-0,7302	0,3049
Universitário Completo	Médio	0,1052	0,1511	0,9749	-0,3625	0,5729
	Universitário Incompleto	0,1478	0,0647	0,2681	-0,0526	0,3482
	Pós-graduação	0,0289	0,0623	0,9946	-0,1639	0,2217
	Mestrado ou Doutorado	-0,0648	0,1645	0,9971	-0,5740	0,4444
Pós-graduação	Médio	0,0763	0,1530	0,9928	-0,3972	0,5499
	Universitário Incompleto	0,1190	0,0691	0,5641	-0,0948	0,3327
	Universitário Completo	-0,0289	0,0623	0,9946	-0,2217	0,1639
	Mestrado ou Doutorado	-0,0937	0,1663	0,9886	-0,6083	0,4209
Mestrado ou Doutorado	Médio	0,1700	0,2159	0,9607	-0,4981	0,8381
	Universitário Incompleto	0,2126	0,1672	0,8055	-0,3049	0,7302
	Universitário Completo	0,0648	0,1645	0,9971	-0,4444	0,5740
	Pós-graduação	0,0937	0,1663	0,9886	-0,4209	0,6083

Tabela 39: Médias, desvios, erro padrão, limites, valores máximos e mínimos de acordo com o TEMPO DE BANCO

		N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de 95% de confiança da média		Mínimo	Máximo
						Lim. Inferior	Lim. Superior		
Desemp_Fatores	Até 5 anos	87	3,3678	0,6517	0,0699	3,2289	3,5067	2,17	4,83
	de 06 a 10 anos	100	3,4083	0,5532	0,0553	3,2986	3,5181	2,00	4,50
	de 11 a 15 anos	8	3,2917	0,5020	0,1775	2,8720	3,7113	2,50	4,00
	de 16 a 20 anos	40	3,3000	0,5150	0,0814	3,1353	3,4647	2,17	4,33
	de 21 a 25 anos	74	3,3176	0,5738	0,0667	3,1846	3,4505	2,17	4,50
	acima de 25 anos	82	3,3541	0,5994	0,0662	3,2224	3,4858	2,17	4,67
	Total	391	3,3573	0,5831	0,0295	3,2993	3,4153	2,00	4,83
Desemp_Metas	Até 5 anos	87	2,6130	0,6679	0,0716	2,4707	2,7554	1,00	4,83
	de 06 a 10 anos	100	2,5197	0,7220	0,0722	2,3764	2,6629	1,00	4,67
	de 11 a 15 anos	8	2,3333	0,5976	0,2113	1,8337	2,8330	1,50	3,00
	de 16 a 20 anos	40	2,6317	0,6972	0,1102	2,4087	2,8546	1,33	4,17
	de 21 a 25 anos	74	2,6923	0,7645	0,0889	2,5152	2,8695	1,00	4,50
	acima de 25 anos	82	2,7472	0,7115	0,0786	2,5908	2,9035	1,17	4,50
	Total	391	2,6285	0,7133	0,0361	2,5575	2,6994	1,00	4,83
Aval_Modelo	Até 5 anos	87	3,1062	0,6091	0,0653	2,9763	3,2360	1,89	5,00
	de 06 a 10 anos	100	2,9621	0,6323	0,0632	2,8366	3,0875	1,22	4,56
	de 11 a 15 anos	8	2,9444	0,4324	0,1529	2,5830	3,3059	2,44	3,56
	de 16 a 20 anos	40	3,0639	0,5954	0,0941	2,8735	3,2543	1,67	4,00
	de 21 a 25 anos	74	3,1500	0,6541	0,0760	2,9984	3,3015	1,33	4,67
	acima de 25 anos	82	2,9871	0,7118	0,0786	2,8307	3,1435	1,22	4,22
	Total	391	3,0450	0,6427	0,0325	2,9811	3,1089	1,22	5,00
Aval_Objativos	Até 5 anos	87	2,9310	0,6397	0,0686	2,7947	3,0674	1,44	4,33
	de 06 a 10 anos	100	3,0667	0,6181	0,0618	2,9440	3,1893	1,78	4,33
	de 11 a 15 anos	8	2,8958	0,4755	0,1681	2,4983	3,2934	2,11	3,67
	de 16 a 20 anos	40	3,0260	0,5633	0,0891	2,8459	3,2062	2,00	4,11
	de 21 a 25 anos	74	3,0465	0,6891	0,0801	2,8869	3,2062	1,44	4,44
	acima de 25 anos	82	3,0574	0,7534	0,0832	2,8919	3,2230	1,44	4,44
	Total	391	3,0231	0,6579	0,0333	2,9577	3,0885	1,44	4,44
Remun_Modelo	Até 5 anos	87	2,6851	0,7330	0,0786	2,5288	2,8413	1,00	4,80
	de 06 a 10 anos	100	2,9220	0,6798	0,0680	2,7871	3,0569	1,40	4,80
	de 11 a 15 anos	8	2,7500	0,7690	0,2719	2,1071	3,3929	1,60	3,80
	de 16 a 20 anos	40	2,8613	0,6697	0,1059	2,6471	3,0754	1,60	4,20
	de 21 a 25 anos	74	2,9155	0,7418	0,0862	2,7437	3,0874	1,00	4,80
	acima de 25 anos	82	2,7829	0,7827	0,0864	2,6110	2,9549	1,00	4,60
	Total	391	2,8292	0,7283	0,0368	2,7567	2,9016	1,00	4,80
Remun_Percepção	Até 5 anos	87	3,4532	0,4380	0,0470	3,3599	3,5466	2,14	4,29
	de 06 a 10 anos	100	3,3462	0,4004	0,0400	3,2668	3,4256	2,14	4,14
	de 11 a 15 anos	8	3,1071	0,3642	0,1288	2,8027	3,4116	2,43	3,57
	de 16 a 20 anos	40	3,3536	0,3674	0,0581	3,2361	3,4711	2,71	4,00
	de 21 a 25 anos	74	3,3417	0,5228	0,0608	3,2206	3,4628	2,14	4,57
	acima de 25 anos	82	3,4184	0,4749	0,0524	3,3141	3,5227	2,29	4,43
	Total	391	3,3802	0,4478	0,0226	3,3356	3,4247	2,14	4,57
Desemp_X_Remun	Até 5 anos	87	3,2874	0,4673	0,0501	3,1878	3,3869	1,90	4,20
	de 06 a 10 anos	100	3,3673	0,4242	0,0424	3,2832	3,4515	2,20	4,30
	de 11 a 15 anos	8	3,0875	0,5276	0,1865	2,6464	3,5286	1,90	3,60
	de 16 a 20 anos	40	3,4875	0,4244	0,0671	3,3518	3,6232	2,20	4,30
	de 21 a 25 anos	74	3,1584	0,6377	0,0741	3,0107	3,3062	1,40	4,40
	acima de 25 anos	82	3,3070	0,5043	0,0557	3,1962	3,4178	2,30	4,50
	Total	391	3,3039	0,5053	0,0256	3,2537	3,3542	1,40	4,50

Tabela 40: Teste de homogeneidade das variâncias dos subgrupos da variável TEMPO DE BANCO

	Teste de Levene	df1	df2	Sig.
Desemp_Fatores	1,6142	5	385	0,1552
Desemp_Metas	0,3288	5	385	0,8955
Aval_Modelo	0,6803	5	385	0,6386
Aval_Objativos	2,2741	5	385	0,0467
Remun_Modelo	0,5243	5	385	0,7579
Remun_Percepção	2,6918	5	385	0,0209
Desemp_X_Remun	3,8405	5	385	0,0021

Tabela 41: Cálculo da ANOVA para a variável TEMPO DE BANCO

		Soma dos quadrados	GL	Média quadrada	F	Sig.
Desemp_Fatores	Entre grupos	0,5535	5	0,1107	0,3227	0,8992
	Dentro dos grupos	132,0654	385	0,3430		
	Total	132,6189	390			
Desemp_Metas	Entre grupos	3,3588	5	0,6718	1,3257	0,2523
	Dentro dos grupos	195,0909	385	0,5067		
	Total	198,4497	390			
Aval_Modelo	Entre grupos	2,1980	5	0,4396	1,0652	0,3792
	Dentro dos grupos	158,8883	385	0,4127		
	Total	161,0863	390			
Aval_Objativos	Entre grupos	1,1944	5	0,2389	0,5487	0,7394
	Dentro dos grupos	167,6253	385	0,4354		
	Total	168,8197	390			
Remun_Modelo	Entre grupos	3,4873	5	0,6975	1,3203	0,2546
	Dentro dos grupos	203,3853	385	0,5283		
	Total	206,8726	390			
Remun_Percepção	Entre grupos	1,4336	5	0,2867	1,4378	0,2097
	Dentro dos grupos	76,7754	385	0,1994		
	Total	78,2089	390			
Desemp_X_Remun	Entre grupos	3,7156	5	0,7431	2,9848	0,0117
	Dentro dos grupos	95,8528	385	0,2490		
	Total	99,5684	390			

Tabela 42: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador DESEMP_FATORES e a variável TEMPO DE BANCO

Variável dependente: Desemp_Fatores		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Tempo de Banco	(J) Tempo de Banco				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 5 anos	de 06 a 10 anos	-0,0405	0,0859	0,9988	-0,3277	0,2467
	de 11 a 15 anos	0,0761	0,2164	0,9997	-0,6476	0,7999
	de 16 a 20 anos	0,0678	0,1119	0,9961	-0,3064	0,4420
	de 21 a 25 anos	0,0502	0,0926	0,9977	-0,2595	0,3600
	acima de 25 anos	0,0138	0,0901	1,0000	-0,2878	0,3153
de 06 a 10 anos	Até 5 anos	0,0405	0,0859	0,9988	-0,2467	0,3277
	de 11 a 15 anos	0,1167	0,2152	0,9977	-0,6031	0,8364
	de 16 a 20 anos	0,1083	0,1096	0,9642	-0,2582	0,4748
	de 21 a 25 anos	0,0908	0,0898	0,9606	-0,2096	0,3912
	acima de 25 anos	0,0543	0,0873	0,9957	-0,2376	0,3461
de 11 a 15 anos	Até 5 anos	-0,0761	0,2164	0,9997	-0,7999	0,6476
	de 06 a 10 anos	-0,1167	0,2152	0,9977	-0,8364	0,6031
	de 16 a 20 anos	-0,0083	0,2268	1,0000	-0,7670	0,7504
	de 21 a 25 anos	-0,0259	0,2180	1,0000	-0,7550	0,7032
	acima de 25 anos	-0,0624	0,2169	0,9999	-0,7880	0,6632
de 16 a 20 anos	Até 5 anos	-0,0678	0,1119	0,9961	-0,4420	0,3064
	de 06 a 10 anos	-0,1083	0,1096	0,9642	-0,4748	0,2582
	de 11 a 15 anos	0,0083	0,2268	1,0000	-0,7504	0,7670
	de 21 a 25 anos	-0,0176	0,1149	1,0000	-0,4020	0,3669
	acima de 25 anos	-0,0541	0,1130	0,9988	-0,4319	0,3237
de 21 a 25 anos	Até 5 anos	-0,0502	0,0926	0,9977	-0,3600	0,2595
	de 06 a 10 anos	-0,0908	0,0898	0,9606	-0,3912	0,2096
	de 11 a 15 anos	0,0259	0,2180	1,0000	-0,7032	0,7550
	de 16 a 20 anos	0,0176	0,1149	1,0000	-0,3669	0,4020
	acima de 25 anos	-0,0365	0,0939	0,9995	-0,3506	0,2776
acima de 25 anos	Até 5 anos	-0,0138	0,0901	1,0000	-0,3153	0,2878
	de 06 a 10 anos	-0,0543	0,0873	0,9957	-0,3461	0,2376
	de 11 a 15 anos	0,0624	0,2169	0,9999	-0,6632	0,7880
	de 16 a 20 anos	0,0541	0,1130	0,9988	-0,3237	0,4319
	de 21 a 25 anos	0,0365	0,0939	0,9995	-0,2776	0,3506

Tabela 43: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador DESEMP_METAS e a variável TEMPO DE BANCO

Variável dependente: Desemp_Metas		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Tempo de Banco	(J) Tempo de Banco				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 5 anos	de 06 a 10 anos	0,0934	0,1044	0,9769	-0,2557	0,4424
	de 11 a 15 anos	0,2797	0,2630	0,9511	-0,5999	1,1593
	de 16 a 20 anos	-0,0186	0,1360	1,0000	-0,4735	0,4362
	de 21 a 25 anos	-0,0793	0,1126	0,9922	-0,4558	0,2972
	acima de 25 anos	-0,1341	0,1096	0,9129	-0,5006	0,2323
de 06 a 10 anos	Até 5 anos	-0,0934	0,1044	0,9769	-0,4424	0,2557
	de 11 a 15 anos	0,1863	0,2616	0,9918	-0,6885	1,0611
	de 16 a 20 anos	-0,1120	0,1332	0,9824	-0,5574	0,3334
	de 21 a 25 anos	-0,1727	0,1092	0,7759	-0,5378	0,1924
	acima de 25 anos	-0,2275	0,1061	0,4677	-0,5822	0,1272
de 11 a 15 anos	Até 5 anos	-0,2797	0,2630	0,9511	-1,1593	0,5999
	de 06 a 10 anos	-0,1863	0,2616	0,9918	-1,0611	0,6885
	de 16 a 20 anos	-0,2983	0,2757	0,9474	-1,2205	0,6238
	de 21 a 25 anos	-0,3590	0,2649	0,8709	-1,2451	0,5271
	acima de 25 anos	-0,4138	0,2637	0,7818	-1,2957	0,4681
de 16 a 20 anos	Até 5 anos	0,0186	0,1360	1,0000	-0,4362	0,4735
	de 06 a 10 anos	0,1120	0,1332	0,9824	-0,3334	0,5574
	de 11 a 15 anos	0,2983	0,2757	0,9474	-0,6238	1,2205
	de 21 a 25 anos	-0,0607	0,1397	0,9992	-0,5279	0,4066
	acima de 25 anos	-0,1155	0,1373	0,9824	-0,5747	0,3437
de 21 a 25 anos	Até 5 anos	0,0793	0,1126	0,9922	-0,2972	0,4558
	de 06 a 10 anos	0,1727	0,1092	0,7759	-0,1924	0,5378
	de 11 a 15 anos	0,3590	0,2649	0,8709	-0,5271	1,2451
	de 16 a 20 anos	0,0607	0,1397	0,9992	-0,4066	0,5279
	acima de 25 anos	-0,0548	0,1141	0,9987	-0,4366	0,3269
acima de 25 anos	Até 5 anos	0,1341	0,1096	0,9129	-0,2323	0,5006
	de 06 a 10 anos	0,2275	0,1061	0,4677	-0,1272	0,5822
	de 11 a 15 anos	0,4138	0,2637	0,7818	-0,4681	1,2957
	de 16 a 20 anos	0,1155	0,1373	0,9824	-0,3437	0,5747
	de 21 a 25 anos	0,0548	0,1141	0,9987	-0,3269	0,4366

Tabela 44: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador AVAL_MODELO e a variável TEMPO DE BANCO

Variável dependente: Aval_Modelo		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Tempo de Banco	(J) Tempo de Banco				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 5 anos	de 06 a 10 anos	0,1441	0,0942	0,8001	-0,1709	0,4591
	de 11 a 15 anos	0,1617	0,2373	0,9933	-0,6321	0,9556
	de 16 a 20 anos	0,0423	0,1227	0,9998	-0,3682	0,4527
	de 21 a 25 anos	-0,0438	0,1016	0,9993	-0,3836	0,2960
	acima de 25 anos	0,1190	0,0989	0,9185	-0,2117	0,4497
de 06 a 10 anos	Até 5 anos	-0,1441	0,0942	0,8001	-0,4591	0,1709
	de 11 a 15 anos	0,0176	0,2360	1,0000	-0,7718	0,8071
	de 16 a 20 anos	-0,1018	0,1202	0,9819	-0,5038	0,3002
	de 21 a 25 anos	-0,1879	0,0985	0,6031	-0,5174	0,1416
	acima de 25 anos	-0,0250	0,0957	0,9999	-0,3452	0,2951
de 11 a 15 anos	Até 5 anos	-0,1617	0,2373	0,9933	-0,9556	0,6321
	de 06 a 10 anos	-0,0176	0,2360	1,0000	-0,8071	0,7718
	de 16 a 20 anos	-0,1194	0,2488	0,9987	-0,9516	0,7127
	de 21 a 25 anos	-0,2055	0,2391	0,9806	-1,0052	0,5942
	acima de 25 anos	-0,0427	0,2379	1,0000	-0,8386	0,7532
de 16 a 20 anos	Até 5 anos	-0,0423	0,1227	0,9998	-0,4527	0,3682
	de 06 a 10 anos	0,1018	0,1202	0,9819	-0,3002	0,5038
	de 11 a 15 anos	0,1194	0,2488	0,9987	-0,7127	0,9516
	de 21 a 25 anos	-0,0861	0,1261	0,9933	-0,5078	0,3356
	acima de 25 anos	0,0768	0,1239	0,9957	-0,3376	0,4912
de 21 a 25 anos	Até 5 anos	0,0438	0,1016	0,9993	-0,2960	0,3836
	de 06 a 10 anos	0,1879	0,0985	0,6031	-0,1416	0,5174
	de 11 a 15 anos	0,2055	0,2391	0,9806	-0,5942	1,0052
	de 16 a 20 anos	0,0861	0,1261	0,9933	-0,3356	0,5078
	acima de 25 anos	0,1628	0,1030	0,7764	-0,1817	0,5074
acima de 25 anos	Até 5 anos	-0,1190	0,0989	0,9185	-0,4497	0,2117
	de 06 a 10 anos	0,0250	0,0957	0,9999	-0,2951	0,3452
	de 11 a 15 anos	0,0427	0,2379	1,0000	-0,7532	0,8386
	de 16 a 20 anos	-0,0768	0,1239	0,9957	-0,4912	0,3376
	de 21 a 25 anos	-0,1628	0,1030	0,7764	-0,5074	0,1817

Tabela 45: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador AVAL_OBJETIVOS e a variável TEMPO DE BANCO

Variável dependente: Aval_Objeticos		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Tempo de Banco	(J) Tempo de Banco				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 5 anos	de 06 a 10 anos	-0,1356	0,0967	0,8535	-0,4592	0,1879
	de 11 a 15 anos	0,0352	0,2438	1,0000	-0,7802	0,8506
	de 16 a 20 anos	-0,0950	0,1261	0,9893	-0,5166	0,3266
	de 21 a 25 anos	-0,1155	0,1043	0,9421	-0,4645	0,2335
	acima de 25 anos	-0,1264	0,1016	0,9070	-0,4661	0,2133
de 06 a 10 anos	Até 5 anos	0,1356	0,0967	0,8535	-0,1879	0,4592
	de 11 a 15 anos	0,1708	0,2424	0,9922	-0,6401	0,9817
	de 16 a 20 anos	0,0406	0,1234	0,9998	-0,3723	0,4535
	de 21 a 25 anos	0,0201	0,1012	1,0000	-0,3183	0,3585
	acima de 25 anos	0,0092	0,0983	1,0000	-0,3195	0,3380
de 11 a 15 anos	Até 5 anos	-0,0352	0,2438	1,0000	-0,8506	0,7802
	de 06 a 10 anos	-0,1708	0,2424	0,9922	-0,9817	0,6401
	de 16 a 20 anos	-0,1302	0,2556	0,9983	-0,9850	0,7246
	de 21 a 25 anos	-0,1507	0,2456	0,9959	-0,9721	0,6707
	acima de 25 anos	-0,1616	0,2444	0,9942	-0,9790	0,6559
de 16 a 20 anos	Até 5 anos	0,0950	0,1261	0,9893	-0,3266	0,5166
	de 06 a 10 anos	-0,0406	0,1234	0,9998	-0,4535	0,3723
	de 11 a 15 anos	0,1302	0,2556	0,9983	-0,7246	0,9850
	de 21 a 25 anos	-0,0205	0,1295	1,0000	-0,4536	0,4126
	acima de 25 anos	-0,0314	0,1273	1,0000	-0,4570	0,3943
de 21 a 25 anos	Até 5 anos	0,1155	0,1043	0,9421	-0,2335	0,4645
	de 06 a 10 anos	-0,0201	0,1012	1,0000	-0,3585	0,3183
	de 11 a 15 anos	0,1507	0,2456	0,9959	-0,6707	0,9721
	de 16 a 20 anos	0,0205	0,1295	1,0000	-0,4126	0,4536
	acima de 25 anos	-0,0109	0,1058	1,0000	-0,3647	0,3430
acima de 25 anos	Até 5 anos	0,1264	0,1016	0,9070	-0,2133	0,4661
	de 06 a 10 anos	-0,0092	0,0983	1,0000	-0,3380	0,3195
	de 11 a 15 anos	0,1616	0,2444	0,9942	-0,6559	0,9790
	de 16 a 20 anos	0,0314	0,1273	1,0000	-0,3943	0,4570
	de 21 a 25 anos	0,0109	0,1058	1,0000	-0,3430	0,3647

Tabela 46: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador REMUN_MODELO e a variável TEMPO DE BANCO

Variável dependente: Remun_Modelo		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Tempo de Banco	(J) Tempo de Banco				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 5 anos	de 06 a 10 anos	-0,2369	0,1066	0,4242	-0,5934	0,1195
	de 11 a 15 anos	-0,0649	0,2685	1,0000	-0,9631	0,8332
	de 16 a 20 anos	-0,1762	0,1388	0,8997	-0,6406	0,2882
	de 21 a 25 anos	-0,2305	0,1149	0,5471	-0,6149	0,1540
	acima de 25 anos	-0,0979	0,1119	0,9791	-0,4720	0,2763
de 06 a 10 anos	Até 5 anos	0,2369	0,1066	0,4242	-0,1195	0,5934
	de 11 a 15 anos	0,1720	0,2671	0,9949	-0,7212	1,0652
	de 16 a 20 anos	0,0607	0,1360	0,9991	-0,3941	0,5156
	de 21 a 25 anos	0,0065	0,1115	1,0000	-0,3663	0,3792
	acima de 25 anos	0,1391	0,1083	0,8948	-0,2231	0,5012
de 11 a 15 anos	Até 5 anos	0,0649	0,2685	1,0000	-0,8332	0,9631
	de 06 a 10 anos	-0,1720	0,2671	0,9949	-1,0652	0,7212
	de 16 a 20 anos	-0,1113	0,2815	0,9995	-1,0528	0,8303
	de 21 a 25 anos	-0,1655	0,2705	0,9960	-1,0703	0,7392
	acima de 25 anos	-0,0329	0,2692	1,0000	-0,9334	0,8675
de 16 a 20 anos	Até 5 anos	0,1762	0,1388	0,8997	-0,2882	0,6406
	de 06 a 10 anos	-0,0607	0,1360	0,9991	-0,5156	0,3941
	de 11 a 15 anos	0,1113	0,2815	0,9995	-0,8303	1,0528
	de 21 a 25 anos	-0,0543	0,1426	0,9996	-0,5314	0,4228
	acima de 25 anos	0,0783	0,1402	0,9974	-0,3905	0,5472
de 21 a 25 anos	Até 5 anos	0,2305	0,1149	0,5471	-0,1540	0,6149
	de 06 a 10 anos	-0,0065	0,1115	1,0000	-0,3792	0,3663
	de 11 a 15 anos	0,1655	0,2705	0,9960	-0,7392	1,0703
	de 16 a 20 anos	0,0543	0,1426	0,9996	-0,4228	0,5314
	acima de 25 anos	0,1326	0,1165	0,9352	-0,2572	0,5224
acima de 25 anos	Até 5 anos	0,0979	0,1119	0,9791	-0,2763	0,4720
	de 06 a 10 anos	-0,1391	0,1083	0,8948	-0,5012	0,2231
	de 11 a 15 anos	0,0329	0,2692	1,0000	-0,8675	0,9334
	de 16 a 20 anos	-0,0783	0,1402	0,9974	-0,5472	0,3905
	de 21 a 25 anos	-0,1326	0,1165	0,9352	-0,5224	0,2572

Tabela 47: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador REMUN_PERCEPÇÃO e a variável TEMPO DE BANCO

Variável dependente: Remun_Percepção		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Tempo de Banco	(J) Tempo de Banco				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 5 anos	de 06 a 10 anos	0,1070	0,0655	0,7503	-0,1120	0,3260
	de 11 a 15 anos	0,3461	0,1650	0,4945	-0,2058	0,8979
	de 16 a 20 anos	0,0996	0,0853	0,9279	-0,1857	0,3850
	de 21 a 25 anos	0,1115	0,0706	0,7773	-0,1247	0,3477
	acima de 25 anos	0,0348	0,0687	0,9984	-0,1951	0,2647
de 06 a 10 anos	Até 5 anos	-0,1070	0,0655	0,7503	-0,3260	0,1120
	de 11 a 15 anos	0,2390	0,1641	0,8316	-0,3097	0,7878
	de 16 a 20 anos	-0,0074	0,0835	1,0000	-0,2868	0,2720
	de 21 a 25 anos	0,0045	0,0685	1,0000	-0,2245	0,2335
	acima de 25 anos	-0,0722	0,0665	0,9467	-0,2947	0,1503
de 11 a 15 anos	Até 5 anos	-0,3461	0,1650	0,4945	-0,8979	0,2058
	de 06 a 10 anos	-0,2390	0,1641	0,8316	-0,7878	0,3097
	de 16 a 20 anos	-0,2464	0,1730	0,8446	-0,8249	0,3320
	de 21 a 25 anos	-0,2346	0,1662	0,8499	-0,7904	0,3213
	acima de 25 anos	-0,3113	0,1654	0,6175	-0,8645	0,2420
de 16 a 20 anos	Até 5 anos	-0,0996	0,0853	0,9279	-0,3850	0,1857
	de 06 a 10 anos	0,0074	0,0835	1,0000	-0,2720	0,2868
	de 11 a 15 anos	0,2464	0,1730	0,8446	-0,3320	0,8249
	de 21 a 25 anos	0,0119	0,0876	1,0000	-0,2812	0,3050
	acima de 25 anos	-0,0648	0,0861	0,9894	-0,3529	0,2232
de 21 a 25 anos	Até 5 anos	-0,1115	0,0706	0,7773	-0,3477	0,1247
	de 06 a 10 anos	-0,0045	0,0685	1,0000	-0,2335	0,2245
	de 11 a 15 anos	0,2346	0,1662	0,8499	-0,3213	0,7904
	de 16 a 20 anos	-0,0119	0,0876	1,0000	-0,3050	0,2812
	acima de 25 anos	-0,0767	0,0716	0,9495	-0,3162	0,1628
acima de 25 anos	Até 5 anos	-0,0348	0,0687	0,9984	-0,2647	0,1951
	de 06 a 10 anos	0,0722	0,0665	0,9467	-0,1503	0,2947
	de 11 a 15 anos	0,3113	0,1654	0,6175	-0,2420	0,8645
	de 16 a 20 anos	0,0648	0,0861	0,9894	-0,2232	0,3529
	de 21 a 25 anos	0,0767	0,0716	0,9495	-0,1628	0,3162

Tabela 48: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador DESEMP_X_REMUN e a variável TEMPO DE BANCO

Variável dependente: Desemp_X_Remun		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Tempo de Banco	(J) Tempo de Banco				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 5 anos	de 06 a 10 anos	-0,0800	0,0732	0,9451	-0,3247	0,1647
	de 11 a 15 anos	0,1999	0,1843	0,9470	-0,4167	0,8164
	de 16 a 20 anos	-0,2001	0,0953	0,4933	-0,5190	0,1187
	de 21 a 25 anos	0,1289	0,0789	0,7507	-0,1350	0,3928
	acima de 25 anos	-0,0197	0,0768	0,9999	-0,2766	0,2372
de 06 a 10 anos	Até 5 anos	0,0800	0,0732	0,9451	-0,1647	0,3247
	de 11 a 15 anos	0,2798	0,1833	0,8016	-0,3334	0,8930
	de 16 a 20 anos	-0,1202	0,0933	0,8939	-0,4324	0,1921
	de 21 a 25 anos	0,2089	0,0765	0,1918	-0,0470	0,4648
	acima de 25 anos	0,0603	0,0743	0,9851	-0,1883	0,3089
de 11 a 15 anos	Até 5 anos	-0,1999	0,1843	0,9470	-0,8164	0,4167
	de 06 a 10 anos	-0,2798	0,1833	0,8016	-0,8930	0,3334
	de 16 a 20 anos	-0,4000	0,1932	0,5102	-1,0464	0,2464
	de 21 a 25 anos	-0,0709	0,1857	0,9996	-0,6921	0,5502
	acima de 25 anos	-0,2195	0,1848	0,9228	-0,8377	0,3986
de 16 a 20 anos	Até 5 anos	0,2001	0,0953	0,4933	-0,1187	0,5190
	de 06 a 10 anos	0,1202	0,0933	0,8939	-0,1921	0,4324
	de 11 a 15 anos	0,4000	0,1932	0,5102	-0,2464	1,0464
	de 21 a 25 anos	0,3291*	0,0979	0,0481	0,0015	0,6566
	acima de 25 anos	0,1805	0,0962	0,6213	-0,1414	0,5023
de 21 a 25 anos	Até 5 anos	-0,1289	0,0789	0,7507	-0,3928	0,1350
	de 06 a 10 anos	-0,2089	0,0765	0,1918	-0,4648	0,0470
	de 11 a 15 anos	0,0709	0,1857	0,9996	-0,5502	0,6921
	de 16 a 20 anos	-0,3291*	0,0979	0,0481	-0,6566	-0,0015
	acima de 25 anos	-0,1486	0,0800	0,6313	-0,4162	0,1190
acima de 25 anos	Até 5 anos	0,0197	0,0768	0,9999	-0,2372	0,2766
	de 06 a 10 anos	-0,0603	0,0743	0,9851	-0,3089	0,1883
	de 11 a 15 anos	0,2195	0,1848	0,9228	-0,3986	0,8377
	de 16 a 20 anos	-0,1805	0,0962	0,6213	-0,5023	0,1414
	de 21 a 25 anos	0,1486	0,0800	0,6313	-0,1190	0,4162

* A diferença entre as médias é significativa ao nível 0,05

Tabela 49: Médias, desvios, erro padrão, limites, valores máximos e mínimos de acordo com o PORTE DA DEPENDÊNCIA

		N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de 95% de confiança da média		Mínimo	Máximo
						Lim. Inferior	Lim. Superior		
Desemp_Fatores	Até 15 funcionários	52	3,3429	0,5880	0,0815	3,1792	3,5067	2,17	4,50
	Entre 16 a 30 funcionários	210	3,3756	0,6128	0,0423	3,2922	3,4589	2,17	4,83
	Acima de 30 funcionários	128	3,3477	0,5547	0,0490	3,2506	3,4447	2,00	5,00
	Total	390	3,3621	0,5897	0,0299	3,3033	3,4208	2,00	5,00
Desemp_Metas	Até 15 funcionários	52	2,6814	0,6691	0,0928	2,4951	2,8677	1,00	4,67
	Entre 16 a 30 funcionários	210	2,5746	0,7096	0,0490	2,4781	2,6711	1,00	4,83
	Acima de 30 funcionários	128	2,6938	0,7193	0,0636	2,5679	2,8196	1,00	4,50
	Total	390	2,6279	0,7081	0,0359	2,5574	2,6984	1,00	4,83
Aval_Modelo	Até 15 funcionários	52	3,2521	0,5834	0,0809	3,0897	3,4146	2,22	4,56
	Entre 16 a 30 funcionários	210	3,0194	0,6367	0,0439	2,9328	3,1061	1,22	5,00
	Acima de 30 funcionários	128	3,0084	0,6582	0,0582	2,8932	3,1235	1,22	4,67
	Total	390	3,0468	0,6406	0,0324	2,9831	3,1106	1,22	5,00
Aval_Objativos	Até 15 funcionários	52	3,1464	0,5365	0,0744	2,9970	3,2957	1,78	4,33
	Entre 16 a 30 funcionários	210	2,9940	0,6839	0,0472	2,9010	3,0871	1,44	4,44
	Acima de 30 funcionários	128	3,0278	0,6482	0,0573	2,9144	3,1411	1,44	4,44
	Total	390	3,0254	0,6547	0,0332	2,9602	3,0906	1,44	4,44
Remun_Modelo	Até 15 funcionários	52	2,8962	0,7297	0,1012	2,6930	3,0993	1,00	4,80
	Entre 16 a 30 funcionários	210	2,8312	0,7268	0,0502	2,7323	2,9301	1,00	4,80
	Acima de 30 funcionários	128	2,7988	0,7305	0,0646	2,6711	2,9266	1,00	4,80
	Total	390	2,8292	0,7271	0,0368	2,7568	2,9016	1,00	4,80
Remun_Percepção	Até 15 funcionários	52	3,3791	0,4775	0,0662	3,2462	3,5121	2,43	4,57
	Entre 16 a 30 funcionários	210	3,4014	0,4280	0,0295	3,3431	3,4596	2,29	4,29
	Acima de 30 funcionários	128	3,3454	0,4630	0,0409	3,2645	3,4264	2,14	4,29
	Total	390	3,3800	0,4460	0,0226	3,3356	3,4244	2,14	4,57
Desemp_X_Remun	Até 15 funcionários	52	3,2981	0,5055	0,0701	3,1574	3,4388	2,00	4,40
	Entre 16 a 30 funcionários	210	3,3187	0,4690	0,0324	3,2549	3,3825	1,90	4,50
	Acima de 30 funcionários	128	3,2970	0,5583	0,0493	3,1993	3,3946	1,40	4,40
	Total	390	3,3088	0,5035	0,0255	3,2587	3,3589	1,40	4,50

Tabela 50: Teste de homogeneidade das variâncias dos subgrupos da variável PORTE DA DEPENDÊNCIA

	Teste de Levene	df1	df2	Sig.
Desemp_Fatores	0,6155	2	387	0,5409
Desemp_Metas	0,4300	2	387	0,6508
Aval_Modelo	0,1227	2	387	0,8846
Aval_Objativos	2,5582	2	387	0,0788
Remun_Modelo	0,1673	2	387	0,8460
Remun_Percepção	0,0820	2	387	0,9213
Desemp_X_Remun	3,4156	2	387	0,0338

Tabela 51: Cálculo da ANOVA para a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA

		Soma dos quadrados	GL	Média quadrada	F	Sig.
Desemp_Fatores	Entre grupos	0,0838	2	0,0419	0,1199	0,8870
	Dentro dos grupos	135,1879	387	0,3493		
	Total	135,2717	389			
Desemp_Metas	Entre grupos	1,3004	2	0,6502	1,2986	0,2741
	Dentro dos grupos	193,7738	387	0,5007		
	Total	195,0742	389			
Aval_Modelo	Entre grupos	2,5388	2	1,2694	3,1270	0,0450
	Dentro dos grupos	157,1014	387	0,4059		
	Total	159,6403	389			
Aval_Objativos	Entre grupos	0,9681	2	0,4840	1,1299	0,3241
	Dentro dos grupos	165,7832	387	0,4284		
	Total	166,7513	389			
Remun_Modelo	Entre grupos	0,3520	2	0,1760	0,3317	0,7179
	Dentro dos grupos	205,3198	387	0,5305		
	Total	205,6718	389			
Remun_Percepção	Entre grupos	0,2489	2	0,1244	0,6243	0,5362
	Dentro dos grupos	77,1414	387	0,1993		
	Total	77,3903	389			
Desemp_X_Remun	Entre grupos	0,0445	2	0,0222	0,0873	0,9165
	Dentro dos grupos	98,5897	387	0,2548		
	Total	98,6342	389			

Tabela 52: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador DESEMP_FATORES e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA

Variável dependente: Desemp_Fatores		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Porte da dependência	(J) Porte da dependência				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 15 funcionários	Entre 16 a 30 funcionários	-0,0326	0,0915	0,9386	-0,2576	0,1924
	Acima de 30 funcionários	-0,0047	0,0972	0,9988	-0,2435	0,2341
Entre 16 a 30 funcionários	Até 15 funcionários	0,0326	0,0915	0,9386	-0,1924	0,2576
	Acima de 30 funcionários	0,0279	0,0663	0,9152	-0,1350	0,1908
Acima de 30 funcionários	Até 15 funcionários	0,0047	0,0972	0,9988	-0,2341	0,2435
	Entre 16 a 30 funcionários	-0,0279	0,0663	0,9152	-0,1908	0,1350

Tabela 53: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador DESEMP_METAS e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA

Variável dependente: Desemp_Metas		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Porte da dependência	(J) Porte da dependência				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 15 funcionários	Entre 16 a 30 funcionários	0,1068	0,1096	0,6224	-0,1625	0,3761
	Acima de 30 funcionários	-0,0123	0,1164	0,9944	-0,2983	0,2736
Entre 16 a 30 funcionários	Até 15 funcionários	-0,1068	0,1096	0,6224	-0,3761	0,1625
	Acima de 30 funcionários	-0,1191	0,0793	0,3249	-0,3141	0,0758
Acima de 30 funcionários	Até 15 funcionários	0,0123	0,1164	0,9944	-0,2736	0,2983
	Entre 16 a 30 funcionários	0,1191	0,0793	0,3249	-0,0758	0,3141

Tabela 54: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador AVAL_MODELO e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA

Variável dependente: Aval_Modelo		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Porte da dependência	(J) Porte da dependência				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 15 funcionários	Entre 16 a 30 funcionários	0,2327	0,0987	0,0633	-0,0098	0,4752
	Acima de 30 funcionários	0,2438	0,1048	0,0680	-0,0137	0,5012
Entre 16 a 30 funcionários	Até 15 funcionários	-0,2327	0,0987	0,0633	-0,4752	0,0098
	Acima de 30 funcionários	0,0111	0,0714	0,9880	-0,1645	0,1867
Acima de 30 funcionários	Até 15 funcionários	-0,2438	0,1048	0,0680	-0,5012	0,0137
	Entre 16 a 30 funcionários	-0,0111	0,0714	0,9880	-0,1867	0,1645

Tabela 55: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador AVAL_OBJETIVOS e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA

Variável dependente: Aval_Objeticos		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Porte da dependência	(J) Porte da dependência				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 15 funcionários	Entre 16 a 30 funcionários	0,1523	0,1014	0,3245	-0,0968	0,4014
	Acima de 30 funcionários	0,1186	0,1076	0,5455	-0,1459	0,3831
Entre 16 a 30 funcionários	Até 15 funcionários	-0,1523	0,1014	0,3245	-0,4014	0,0968
	Acima de 30 funcionários	-0,0337	0,0734	0,8998	-0,2141	0,1466
Acima de 30 funcionários	Até 15 funcionários	-0,1186	0,1076	0,5455	-0,3831	0,1459
	Entre 16 a 30 funcionários	0,0337	0,0734	0,8998	-0,1466	0,2141

Tabela 56: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador REMUN_MODELO e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA

Variável dependente: Remun_Modelo		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Porte da dependência	(J) Porte da dependência				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 15 funcionários	Entre 16 a 30 funcionários	0,0650	0,1128	0,8473	-0,2123	0,3422
	Acima de 30 funcionários	0,0973	0,1198	0,7191	-0,1970	0,3917
Entre 16 a 30 funcionários	Até 15 funcionários	-0,0650	0,1128	0,8473	-0,3422	0,2123
	Acima de 30 funcionários	0,0324	0,0817	0,9245	-0,1683	0,2331
Acima de 30 funcionários	Até 15 funcionários	-0,0973	0,1198	0,7191	-0,3917	0,1970
	Entre 16 a 30 funcionários	-0,0324	0,0817	0,9245	-0,2331	0,1683

Tabela 57: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador REMUN_PERCEPÇÃO e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA

Variável dependente: Remun_Percepção		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Porte da dependência	(J) Porte da dependência				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 15 funcionários	Entre 16 a 30 funcionários	-0,0222	0,0692	0,9496	-0,1922	0,1477
	Acima de 30 funcionários	0,0337	0,0734	0,9001	-0,1467	0,2141
Entre 16 a 30 funcionários	Até 15 funcionários	0,0222	0,0692	0,9496	-0,1477	0,1922
	Acima de 30 funcionários	0,0559	0,0501	0,5362	-0,0671	0,1790
Acima de 30 funcionários	Até 15 funcionários	-0,0337	0,0734	0,9001	-0,2141	0,1467
	Entre 16 a 30 funcionários	-0,0559	0,0501	0,5362	-0,1790	0,0671

Tabela 58: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador DESEMP_X_REMUN e a variável PORTE DA DEPENDÊNCIA

Variável dependente: Desemp_X_Remun		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Porte da dependência	(J) Porte da dependência				Lim. Inferior	Lim. Superior
Até 15 funcionários	Entre 16 a 30 funcionários	-0,0206	0,0782	0,9658	-0,2127	0,1715
	Acima de 30 funcionários	0,0011	0,0830	0,9999	-0,2028	0,2051
Entre 16 a 30 funcionários	Até 15 funcionários	0,0206	0,0782	0,9658	-0,1715	0,2127
	Acima de 30 funcionários	0,0217	0,0566	0,9290	-0,1173	0,1608
Acima de 30 funcionários	Até 15 funcionários	-0,0011	0,0830	0,9999	-0,2051	0,2028
	Entre 16 a 30 funcionários	-0,0217	0,0566	0,9290	-0,1608	0,1173

Tabela 59: Médias, desvios, erro padrão, limites, valores máximos e mínimos de acordo com o COMISSÃO EXERCIDA

		N	Média	Desvio padrão	Erro padrão	Intervalo de 95% de confiança da média		Mínimo	Máximo
						Lim. Inferior	Lim. Superior		
Desemp_Fatores	Administrador na direção geral	5	3,3000	0,5940	0,2656	2,5625	4,0375	2,83	4,17
	Gerente de Agência	24	3,3708	0,6774	0,1383	3,0848	3,6569	2,33	4,50
	Gerente de Administração	24	3,1931	0,3772	0,0770	3,0338	3,3524	2,50	4,00
	Gerência média	96	3,4167	0,5784	0,0590	3,2995	3,5339	2,17	4,67
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	134	3,3853	0,5889	0,0509	3,2847	3,4860	2,00	5,00
	Total	283	3,3769	0,5778	0,0343	3,3093	3,4445	2,00	5,00
Desemp_Metas	Administrador na direção geral	5	3,4000	1,3571	0,6069	1,7150	5,0850	1,83	4,50
	Gerente de Agência	24	2,6806	0,6444	0,1315	2,4084	2,9527	1,50	4,00
	Gerente de Administração	24	2,8403	0,5549	0,1133	2,6060	3,0746	1,83	3,83
	Gerência média	96	2,7545	0,6279	0,0641	2,6273	2,8817	1,50	4,00
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	134	2,4938	0,7746	0,0669	2,3614	2,6261	1,00	4,50
	Total	283	2,6435	0,7275	0,0432	2,5583	2,7286	1,00	4,50
Aval_Modelo	Administrador na direção geral	5	3,3556	1,0870	0,4861	2,0059	4,7052	2,11	4,22
	Gerente de Agência	24	3,1481	0,6003	0,1225	2,8947	3,4016	2,00	4,00
	Gerente de Administração	24	3,1157	0,4176	0,0853	2,9394	3,2921	2,11	3,67
	Gerência média	96	3,1007	0,5670	0,0579	2,9858	3,2156	1,67	4,56
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	134	2,9894	0,7219	0,0624	2,8661	3,1128	1,22	4,67
	Total	283	3,0578	0,6480	0,0385	2,9820	3,1336	1,22	4,67
Aval_Objjetivos	Administrador na direção geral	5	3,6667	0,8714	0,3897	2,5847	4,7486	2,67	4,44
	Gerente de Agência	24	3,3443	0,5393	0,1101	3,1166	3,5721	2,22	4,11
	Gerente de Administração	24	3,2639	0,5471	0,1117	3,0329	3,4949	2,22	4,11
	Gerência média	96	3,0809	0,6520	0,0665	2,9488	3,2130	1,44	4,33
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	134	2,9237	0,6327	0,0547	2,8156	3,0318	1,44	4,33
	Total	283	3,0547	0,6456	0,0384	2,9791	3,1302	1,44	4,44
Remun_Modelo	Administrador na direção geral	5	3,6000	1,0583	0,4733	2,2859	4,9141	2,40	4,60
	Gerente de Agência	24	2,9083	0,6978	0,1424	2,6137	3,2030	1,80	4,00
	Gerente de Administração	24	2,9333	0,8207	0,1675	2,5868	3,2799	1,40	4,60
	Gerência média	96	2,9286	0,6490	0,0662	2,7971	3,0601	1,60	4,20
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	134	2,8034	0,7012	0,0606	2,6835	2,9232	1,00	4,80
	Total	283	2,8799	0,7053	0,0419	2,7973	2,9624	1,00	4,80
Remun_Percepção	Administrador na direção geral	5	3,5429	0,4333	0,1938	3,0048	4,0809	2,86	4,00
	Gerente de Agência	24	3,5774	0,4756	0,0971	3,3765	3,7782	2,71	4,43
	Gerente de Administração	24	3,2738	0,4190	0,0855	3,0969	3,4507	2,71	4,00
	Gerência média	96	3,4807	0,3834	0,0391	3,4030	3,5583	2,43	4,14
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	134	3,3584	0,4719	0,0408	3,2778	3,4390	2,14	4,57
	Total	283	3,4145	0,4440	0,0264	3,3626	3,4665	2,14	4,57
Desemp_X_Remun	Administrador na direção geral	5	3,2600	1,0621	0,4750	1,9413	4,5787	1,40	4,00
	Gerente de Agência	24	3,2958	0,5229	0,1067	3,0750	3,5166	2,20	4,10
	Gerente de Administração	24	3,2875	0,4256	0,0869	3,1078	3,4672	2,50	4,20
	Gerência média	96	3,3802	0,4728	0,0483	3,2844	3,4760	2,10	4,50
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	134	3,2858	0,5298	0,0458	3,1953	3,3764	1,90	4,40
	Total	283	3,3184	0,5126	0,0305	3,2584	3,3784	1,40	4,50

Tabela 60: Teste de homogeneidade das variâncias dos subgrupos da variável COMISSÃO EXERCIDA

	Teste de Levene	df1	df2	Sig.
Desemp_Fatores	2,5069	4	278	0,0424
Desemp_Metas	4,7097	4	278	0,0011
Aval_Modelo	5,9801	4	278	0,0001
Aval_Objativos	1,1526	4	278	0,3321
Remun_Modelo	1,0831	4	278	0,3651
Remun_Percepção	0,9755	4	278	0,4213
Desemp_X_Remun	2,0833	4	278	0,0832

Tabela 61: Cálculo da ANOVA para a variável COMISSÃO EXERCIDA

		Soma dos quadrados	GL	Média quadrada	F	Sig.
Desemp_Fatores	Entre grupos	1,0029	4	0,2507	0,7483	0,5598
	Dentro dos grupos	93,1462	278	0,3351		
	Total	94,1492	282			
Desemp_Metas	Entre grupos	8,0106	4	2,0026	3,9413	0,0040
	Dentro dos grupos	141,2560	278	0,5081		
	Total	149,2665	282			
Aval_Modelo	Entre grupos	1,5228	4	0,3807	0,9054	0,4612
	Dentro dos grupos	116,8905	278	0,4205		
	Total	118,4133	282			
Aval_Objativos	Entre grupos	7,3008	4	1,8252	4,6028	0,0013
	Dentro dos grupos	110,2395	278	0,3965		
	Total	117,5403	282			
Remun_Modelo	Entre grupos	3,6938	4	0,9235	1,8795	0,1142
	Dentro dos grupos	136,5864	278	0,4913		
	Total	140,2802	282			
Remun_Percepção	Entre grupos	2,0362	4	0,5091	2,6418	0,0341
	Dentro dos grupos	53,5683	278	0,1927		
	Total	55,6046	282			
Desemp_X_Remun	Entre grupos	0,5610	4	0,1402	0,5303	0,7136
	Dentro dos grupos	73,5267	278	0,2645		
	Total	74,0877	282			

Tabela 62: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
DESEMP_FATORES e a variável COMISSÃO EXERCIDA

Variável dependente: Desemp_Fatores		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Comissão Exercida	(J) Comissão Exercida				Lim. Inferior	Lim. Superior
Administrador na direção geral	Gerente de Agência	-0,0708	0,2846	0,9995	-0,9533	0,8116
	Gerente de Administração	0,1069	0,2846	0,9976	-0,7755	0,9894
	Gerência média	-0,1167	0,2655	0,9956	-0,9401	0,7067
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	-0,0853	0,2637	0,9987	-0,9029	0,7323
Gerente de Agência	Administrador na direção geral	0,0708	0,2846	0,9995	-0,8116	0,9533
	Gerente de Administração	0,1778	0,1671	0,8889	-0,3404	0,6960
	Gerência média	-0,0458	0,1321	0,9982	-0,4555	0,3638
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	-0,0145	0,1283	1,0000	-0,4124	0,3834
Gerente de Administração	Administrador na direção geral	-0,1069	0,2846	0,9976	-0,9894	0,7755
	Gerente de Agência	-0,1778	0,1671	0,8889	-0,6960	0,3404
	Gerência média	-0,2236	0,1321	0,5814	-0,6333	0,1860
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	-0,1923	0,1283	0,6909	-0,5901	0,2056
Gerência média	Administrador na direção geral	0,1167	0,2655	0,9956	-0,7067	0,9401
	Gerente de Agência	0,0458	0,1321	0,9982	-0,3638	0,4555
	Gerente de Administração	0,2236	0,1321	0,5814	-0,1860	0,6333
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,0313	0,0774	0,9968	-0,2087	0,2714
Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	Administrador na direção geral	0,0853	0,2637	0,9987	-0,7323	0,9029
	Gerente de Agência	0,0145	0,1283	1,0000	-0,3834	0,4124
	Gerente de Administração	0,1923	0,1283	0,6909	-0,2056	0,5901
	Gerência média	-0,0313	0,0774	0,9968	-0,2714	0,2087

Tabela 63: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
DESEMP_METAS e a variável COMISSÃO EXERCIDA

Variável dependente: Desemp_Metas		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Comissão Exercida	(J) Comissão Exercida				Lim. Inferior	Lim. Superior
Administrador na direção geral	Gerente de Agência	0,7194	0,3504	0,3798	-0,3672	1,8061
	Gerente de Administração	0,5597	0,3504	0,6359	-0,5269	1,6464
	Gerência média	0,6455	0,3270	0,4220	-0,3685	1,6595
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,9062	0,3247	0,1028	-0,1006	1,9131
Gerente de Agência	Administrador na direção geral	-0,7194	0,3504	0,3798	-1,8061	0,3672
	Gerente de Administração	-0,1597	0,2058	0,9626	-0,7978	0,4784
	Gerência média	-0,0740	0,1627	0,9950	-0,5784	0,4305
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,1868	0,1580	0,8444	-0,3032	0,6767
Gerente de Administração	Administrador na direção geral	-0,5597	0,3504	0,6359	-1,6464	0,5269
	Gerente de Agência	0,1597	0,2058	0,9626	-0,4784	0,7978
	Gerência média	0,0858	0,1627	0,9911	-0,4187	0,5902
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,3465	0,1580	0,3100	-0,1435	0,8365
Gerência média	Administrador na direção geral	-0,6455	0,3270	0,4220	-1,6595	0,3685
	Gerente de Agência	0,0740	0,1627	0,9950	-0,4305	0,5784
	Gerente de Administração	-0,0858	0,1627	0,9911	-0,5902	0,4187
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,2607	0,0953	0,1157	-0,0348	0,5563
Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	Administrador na direção geral	-0,9062	0,3247	0,1028	-1,9131	0,1006
	Gerente de Agência	-0,1868	0,1580	0,8444	-0,6767	0,3032
	Gerente de Administração	-0,3465	0,1580	0,3100	-0,8365	0,1435
	Gerência média	-0,2607	0,0953	0,1157	-0,5563	0,0348

Tabela 64: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
AVAL_MODELO e a variável COMISSÃO EXERCIDA

Variável dependente: Aval_Modelo		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Comissão Exercida	(J) Comissão Exercida				Lim. Inferior	Lim. Superior
Administrador na direção geral	Gerente de Agência	0,2074	0,3188	0,9804	-0,7811	1,1959
	Gerente de Administração		0,2398	0,9666	-0,7487	1,2283
	Gerência média	0,2549	0,2974	0,9468	-0,6675	1,1773
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,3661	0,2954	0,8199	-0,5498	1,2820
Gerente de Agência	Administrador na direção geral	-0,2074	0,3188	0,9804	-1,1959	0,7811
	Gerente de Administração	0,0324	0,1872	0,9999	-0,5481	0,6129
	Gerência média	0,0475	0,1480	0,9987	-0,4115	0,5064
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,1587	0,1437	0,8746	-0,2870	0,6044
Gerente de Administração	Administrador na direção geral	-0,2398	0,3188	0,9666	-1,2283	0,7487
	Gerente de Agência	-0,0324	0,1872	0,9999	-0,6129	0,5481
	Gerência média	0,0150	0,1480	1,0000	-0,4439	0,4740
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,1263	0,1437	0,9419	-0,3194	0,5720
Gerência média	Administrador na direção geral	-0,2549	0,2974	0,9468	-1,1773	0,6675
	Gerente de Agência	-0,0475	0,1480	0,9987	-0,5064	0,4115
	Gerente de Administração	-0,0150	0,1480	1,0000	-0,4740	0,4439
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,1113	0,0867	0,8002	-0,1576	0,3801
Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	Administrador na direção geral	-0,3661	0,2954	0,8199	-1,2820	0,5498
	Gerente de Agência	-0,1587	0,1437	0,8746	-0,6044	0,2870
	Gerente de Administração	-0,1263	0,1437	0,9419	-0,5720	0,3194
	Gerência média	-0,1113	0,0867	0,8002	-0,3801	0,1576

Tabela 65: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
AVAL_OBJETIVOS e a variável COMISSÃO EXERCIDA

Variável dependente: Aval_Objjetivos		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Comissão Exercida	(J) Comissão Exercida				Lim. Inferior	Lim. Superior
Administrador na direção geral	Gerente de Agência	0,3223	0,3096	0,8965	-0,6376	1,2823
	Gerente de Administração	0,4028	0,3096	0,7918	-0,5572	1,3628
	Gerência média	0,5858	0,2889	0,3930	-0,3100	1,4816
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,7430	0,2868	0,1554	-0,1465	1,6324
Gerente de Agência	Administrador na direção geral	-0,3223	0,3096	0,8965	-1,2823	0,6376
	Gerente de Administração	0,0804	0,1818	0,9955	-0,4833	0,6442
	Gerência média	0,2635	0,1437	0,5007	-0,1822	0,7091
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,4206	0,1396	0,0619	-0,0122	0,8535
Gerente de Administração	Administrador na direção geral	-0,4028	0,3096	0,7918	-1,3628	0,5572
	Gerente de Agência	-0,0804	0,1818	0,9955	-0,6442	0,4833
	Gerência média	0,1830	0,1437	0,8047	-0,2626	0,6287
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,3402	0,1396	0,2069	-0,0927	0,7730
Gerência média	Administrador na direção geral	-0,5858	0,2889	0,3930	-1,4816	0,3100
	Gerente de Agência	-0,2635	0,1437	0,5007	-0,7091	0,1822
	Gerente de Administração	-0,1830	0,1437	0,8047	-0,6287	0,2626
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,1572	0,0842	0,4818	-0,1040	0,4183
Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	Administrador na direção geral	-0,7430	0,2868	0,1554	-1,6324	0,1465
	Gerente de Agência	-0,4206	0,1396	0,0619	-0,8535	0,0122
	Gerente de Administração	-0,3402	0,1396	0,2069	-0,7730	0,0927
	Gerência média	-0,1572	0,0842	0,4818	-0,4183	0,1040

Tabela 66: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
REMUN_MODELO e a variável COMISSÃO EXERCIDA

Variável dependente: Remun. Modelo		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Comissão Exercida	(J) Comissão Exercida				Lim. Inferior	Lim. Superior
Administrador na direção geral	Gerente de Agência	0,6917	0,3446	0,4040	-0,3769	1,7602
	Gerente de Administração	0,6667	0,3446	0,4436	-0,4019	1,7352
	Gerência média	0,6714	0,3215	0,3618	-0,3257	1,6684
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,7966	0,3193	0,1861	-0,1934	1,7867
Gerente de Agência	Administrador na direção geral	-0,6917	0,3446	0,4040	-1,7602	0,3769
	Gerente de Administração	-0,0250	0,2023	1,0000	-0,6525	0,6025
	Gerência média	-0,0203	0,1600	1,0000	-0,5164	0,4758
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,1050	0,1554	0,9775	-0,3768	0,5868
Gerente de Administração	Administrador na direção geral	-0,6667	0,3446	0,4436	-1,7352	0,4019
	Gerente de Agência	0,0250	0,2023	1,0000	-0,6025	0,6525
	Gerência média	0,0047	0,1600	1,0000	-0,4914	0,5008
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,1300	0,1554	0,9511	-0,3518	0,6118
Gerência média	Administrador na direção geral	-0,6714	0,3215	0,3618	-1,6684	0,3257
	Gerente de Agência	0,0203	0,1600	1,0000	-0,4758	0,5164
	Gerente de Administração	-0,0047	0,1600	1,0000	-0,5008	0,4914
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,1253	0,0937	0,7748	-0,1654	0,4159
Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	Administrador na direção geral	-0,7966	0,3193	0,1861	-1,7867	0,1934
	Gerente de Agência	-0,1050	0,1554	0,9775	-0,5868	0,3768
	Gerente de Administração	-0,1300	0,1554	0,9511	-0,6118	0,3518
	Gerência média	-0,1253	0,0937	0,7748	-0,4159	0,1654

Tabela 67: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
REMUN_PERCEPÇÃO e a variável COMISSÃO EXERCIDA

Variável dependente: Remun Percepção		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de confiança	
(I) Comissão Exercida	(J) Comissão Exercida				Lim. Inferior	Lim. Superior
Administrador na direção geral	Gerente de Agência	-0,0345	0,2158	0,9999	-0,7037	0,6347
	Gerente de Administração	0,2690	0,2158	0,8167	-0,4001	0,9382
	Gerência média	0,0622	0,2014	0,9989	-0,5622	0,6866
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,1845	0,1999	0,9312	-0,4356	0,8045
Gerente de Agência	Administrador na direção geral	0,0345	0,2158	0,9999	-0,6347	0,7037
	Gerente de Administração	0,3036	0,1267	0,2226	-0,0894	0,6965
	Gerência média	0,0967	0,1002	0,9196	-0,2139	0,4074
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,2190	0,0973	0,2834	-0,0827	0,5207
Gerente de Administração	Administrador na direção geral	-0,2690	0,2158	0,8167	-0,9382	0,4001
	Gerente de Agência	-0,3036	0,1267	0,2226	-0,6965	0,0894
	Gerência média	-0,2068	0,1002	0,3737	-0,5175	0,1038
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	-0,0846	0,0973	0,9441	-0,3863	0,2171
Gerência média	Administrador na direção geral	-0,0622	0,2014	0,9989	-0,6866	0,5622
	Gerente de Agência	-0,0967	0,1002	0,9196	-0,4074	0,2139
	Gerente de Administração	0,2068	0,1002	0,3737	-0,1038	0,5175
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,1223	0,0587	0,3643	-0,0598	0,3043
Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	Administrador na direção geral	-0,1845	0,1999	0,9312	-0,8045	0,4356
	Gerente de Agência	-0,2190	0,0973	0,2834	-0,5207	0,0827
	Gerente de Administração	0,0846	0,0973	0,9441	-0,2171	0,3863
	Gerência média	-0,1223	0,0587	0,3643	-0,3043	0,0598

Tabela 68: Teste de comparações múltiplas de Scheffé para o indicador
DESEMP_X_REMUN e a variável COMISSÃO EXERCIDA

Variável dependente: Desemp_X Remun		Diferença entre as médias (I-J)	Erro padrão	Sig.	Intervalo de 95% de	
(I) Comissão Exercida	(J) Comissão Exercida				Lim. Inferior	Lim. Superior
Administrador na direção geral	Gerente de Agência	-0,0358	0,2528	0,9999	-0,8198	0,7482
	Gerente de Administração	-0,0275	0,2528	1,0000	-0,8115	0,7565
	Gerência média	-0,1202	0,2359	0,9922	-0,8518	0,6113
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	-0,0258	0,2342	1,0000	-0,7522	0,7006
Gerente de Agência	Administrador na direção geral	0,0358	0,2528	0,9999	-0,7482	0,8198
	Gerente de Administração	0,0083	0,1485	1,0000	-0,4520	0,4687
	Gerência média	-0,0844	0,1174	0,9717	-0,4483	0,2796
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,0100	0,1140	1,0000	-0,3435	0,3635
Gerente de Administração	Administrador na direção geral	0,0275	0,2528	1,0000	-0,7565	0,8115
	Gerente de Agência	-0,0083	0,1485	1,0000	-0,4687	0,4520
	Gerência média	-0,0927	0,1174	0,9602	-0,4567	0,2713
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,0017	0,1140	1,0000	-0,3518	0,3551
Gerência média	Administrador na direção geral	0,1202	0,2359	0,9922	-0,6113	0,8518
	Gerente de Agência	0,0844	0,1174	0,9717	-0,2796	0,4483
	Gerente de Administração	0,0927	0,1174	0,9602	-0,2713	0,4567
	Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	0,0944	0,0688	0,7572	-0,1189	0,3076
Demais comissionados em nível de execução ou assessoria	Administrador na direção geral	0,0258	0,2342	1,0000	-0,7006	0,7522
	Gerente de Agência	-0,0100	0,1140	1,0000	-0,3635	0,3435
	Gerente de Administração	-0,0017	0,1140	1,0000	-0,3551	0,3518
	Gerência média	-0,0944	0,0688	0,7572	-0,3076	0,1189

Tabela 69: Correlações entre os diversos indicadores e as variáveis FAIXA ETÁRIA, ESCOLARIDADE, TEMPO DE BANCO, PORTE DA DEPENDÊNCIA E COMISSÃO EXERCIDA ⁽¹⁾

		Faixa etária	Nível de escolaridade	Tempo de banco	Porte da dependência	Comissão	Desemp_ Fatores	Desemp_ Metas	Aval_ Modelo	Aval_ Objetivos	Remun_ Modelo	Remun_ Percepção	Desemp_X_ Remun
Faixa etária	Corr. Pearson	1	0,110 *	0,760 **	0,004	-0,189 **	-0,049	0,128 *	0,044	0,076	0,055	0,031	-0,074
	Sig. (bicaudal)		0,030	0,000	0,943	0,001	0,337	0,011	0,387	0,133	0,280	0,542	0,143
	N	392	390	391	390	283	392	392	392	392	392	392	392
Nível de escolaridade	Corr. Pearson	0,110 *	1	0,143 **	0,043	-0,293 **	0,028	0,083	0,159 **	0,245 **	0,049	0,022	0,091
	Sig. (bicaudal)	0,030		0,005	0,401	0,000	0,586	0,102	0,002	0,000	0,332	0,659	0,072
	N	390	390	389	388	282	390	390	390	390	390	390	390
Tempo de banco	Corr. Pearson	0,760 **	0,143 **	1	0,039	-0,293 **	-0,036	0,097	-0,001	0,048	0,034	-0,020	-0,044
	Sig. (bicaudal)	0,000	0,005		0,440	0,000	0,476	0,054	0,990	0,346	0,507	0,697	0,382
	N	391	389	391	389	282	391	391	391	391	391	391	391
Porte da dependência	Corr. Pearson	0,004	0,043	0,039	1	0,077	-0,006	0,031	-0,096	-0,036	-0,040	-0,039	-0,008
	Sig. (bicaudal)	0,943	0,401	0,440		0,195	0,911	0,536	0,058	0,477	0,431	0,445	0,882
	N	390	388	389	390	281	390	390	390	390	390	390	390
Comissão	Corr. Pearson	-0,189 **	-0,293 **	-0,293 **	0,077	1	0,042	-0,182 **	-0,104	-0,247 **	-0,117 *	-0,109	-0,011
	Sig. (bicaudal)	0,001	0,000	0,000	0,195		0,480	0,002	0,080	0,000	0,049	0,067	0,850
	N	283	282	282	281	283	283	283	283	283	283	283	283
Desemp_Fatores	Corr. Pearson	-0,049	0,028	-0,036	-0,006	0,042	1	-0,047	0,008	0,049	-0,009	0,142 **	0,221 **
	Sig. (bicaudal)	0,337	0,586	0,476	0,911	0,480		0,358	0,873	0,338	0,865	0,005	0,000
	N	392	390	391	390	283	392	392	392	392	392	392	392
Desemp_Metas	Corr. Pearson	0,128 *	0,083	0,097	0,031	-0,182 **	-0,047	1	0,530 **	0,611 **	0,518 **	0,349 **	0,265 **
	Sig. (bicaudal)	0,011	0,102	0,054	0,536	0,002	0,358		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	392	390	391	390	283	392	392	392	392	392	392	392
Aval_Modelo	Corr. Pearson	0,044	0,159 **	-0,001	-0,096	-0,104	0,008	0,530 **	1	0,609 **	0,441 **	0,327 **	0,237 **
	Sig. (bicaudal)	0,387	0,002	0,990	0,058	0,080	0,873	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	392	390	391	390	283	392	392	392	392	392	392	392
Aval_Objativos	Corr. Pearson	0,076	0,245 **	0,048	-0,036	-0,247 **	0,049	0,611 **	0,609 **	1	0,501 **	0,353 **	0,318 **
	Sig. (bicaudal)	0,133	0,000	0,346	0,477	0,000	0,338	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	392	390	391	390	283	392	392	392	392	392	392	392
Remun_Modelo	Corr. Pearson	0,055	0,049	0,034	-0,040	-0,117 *	-0,009	0,518 **	0,441 **	0,501 **	1	0,327 **	0,250 **
	Sig. (bicaudal)	0,280	0,332	0,507	0,431	0,049	0,865	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	392	390	391	390	283	392	392	392	392	392	392	392
Remun_Percepção	Corr. Pearson	0,031	0,022	-0,020	-0,039	-0,109	0,142 **	0,349 **	0,327 **	0,353 **	0,327 **	1	0,270 **
	Sig. (bicaudal)	0,542	0,659	0,697	0,445	0,067	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	392	390	391	390	283	392	392	392	392	392	392	392
Desemp_X_Remun	Corr. Pearson	-0,074	0,091	-0,044	-0,008	-0,011	0,221 **	0,265 **	0,237 **	0,318 **	0,250 **	0,270 **	1
	Sig. (bicaudal)	0,143	0,072	0,382	0,882	0,850	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	392	390	391	390	283	392	392	392	392	392	392	392

*. Correlação é significativa ao nível 0.05 level (bicaudal).

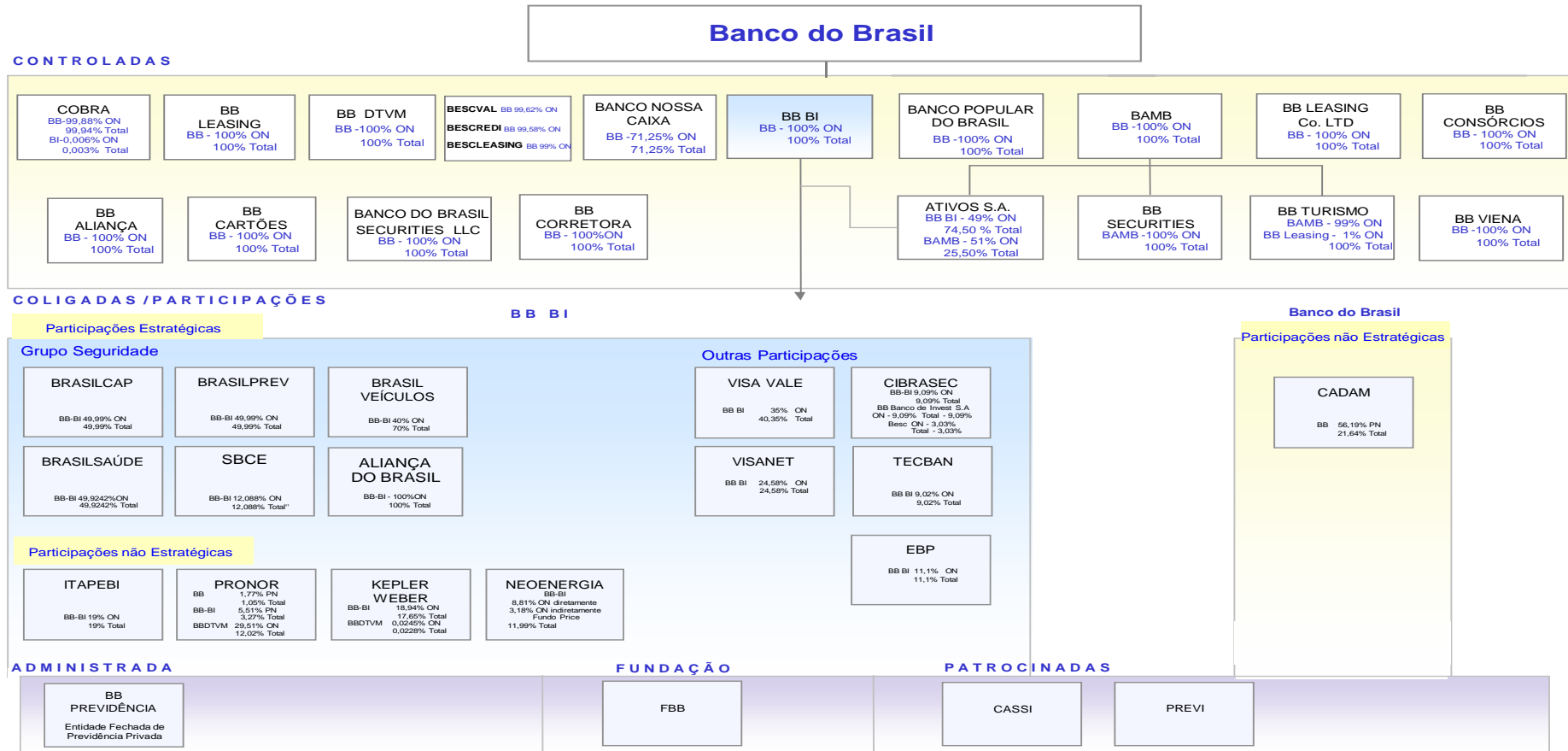
**. Correlação é significativa ao nível 0.01 level (bicaudal).

(1) Faz sentido analisar correlações em função da comissão exercida uma vez que a comissão representa o nível hierárquico

Tabela 70: Médias gerais dos indicadores

	N	Média	Desvio padrão
Desemp_Fatores	392	3,3615	0,5883
Desemp_Metas	392	2,6273	0,7128
Aval_Modelo	392	3,0480	0,6446
Aval_Objativos	392	3,0222	0,6573
Remun_Modelo	392	2,8281	0,7277
Remun_Percepção	392	3,3806	0,4473
Desemp_X_Remun	392	3,3052	0,5053

ANEXO 1



Fonte: Banco do Brasil, 2008.