



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**Análise do tipo de remuneração e sugestão de implantação de remuneração
estratégica em uma organização comercial.**

João Pessoa- PB

2015

Alessandra Kelly de Souza

**Análise do tipo de remuneração e sugestão de implantação de remuneração
estratégica em uma organização comercial.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito básico para conclusão do Curso de
Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Prof.^a: Robéria Cesar de Souto Maior

JOÃO PESSOA

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S719a Souza, Alessandra Kelly de.

Análise do tipo de remuneração e sugestão de implantação de remuneração estratégica em uma organização comercial. /Alessandra Kelly de Souza. – João Pessoa: UFPB, 2015.

50f.:il

Orientador(a): Prof^a. Robéria César de Souto Maior.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

À Prof.^a. Orientadora Robéria César Souto Maior

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Alessandra Kelly de Souza.

João Pessoa, _____ de Fevereiro de 2015.

Prof.^a.Paula Luciana B. Sanches

Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

Alessandra Kelly de Souza

**Análise da viabilidade de implantação de remuneração estratégica na
organização visando aprimorar resultados.**

Relatório final, apresentado a Universidade Federal da Paraíba, como parte das exigências para a obtenção do título de Graduação em administração.

Local, ____ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Robéria Cesar de Souto Maior

Prof. Avaliador

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada e mesmo diante das dificuldades encontradas consegui realizar mais um objetivo na minha vida. À minha família, por acreditar e investir em mim. E de forma especial dedico a minha Mãe (in memoriam),

que sempre me incentivou e me fez acreditar
que seria capaz.

Agradecimento

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ético aqui presente.

A minha orientadora Prof. Robéria Cesar de Souto Maior, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Ao meu esposo, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

Resumo

Devido às transformações ocorridas pelas empresas, tem-se exigido novos sistemas de remuneração mais complexos e diversificados que atende melhor as necessidades da empresa e dos colaboradores. Com a implantação do sistema de remuneração estratégica busca-se poder remunerar de forma altamente competitiva, gerando valores antes deixados de lado, ou seja, faz com que o profissional procure estar altamente qualificado na execução de suas atividades, sendo que isto estimula a multifuncionalidade e quanto maior o seu grau de conhecimento, maior poderá ser a sua remuneração. Esse modelo de remuneração é uma das mais importantes ferramentas da gestão organizacional, devido à grande necessidade de motivar os colaboradores por meio de benefícios, e é classificada como: remuneração funcional, remuneração e carreira por habilidades, remuneração por competências, salário indireto, planos privados de aposentadoria, remuneração por resultados e participação nos lucros e participação acionária.

Palavras chave: Remuneração; estratégia; gestão; empresa; colaboradores; conhecimento; benefícios.

Abstract

Due to the changes occurred by the companies , it has been required if new more complex and diverse remuneration systems that best meets the needs of the company and employees . With the implementation of strategic compensation system is sought power remunerate highly competitive , generating values before set aside , that is, makes the professional look to be highly skilled in carrying out their activities , and this stimulates the multifunctionality and the higher your level of knowledge , the greater will be their remuneration . This compensation model is one of the most important tools of organizational management , due to the great need to motivate employees through benefits , and is classified as: functional compensation , compensation and carries on skills , pay for skills , indirect salary , private plans retirement , pay for results and profit sharing and share ownership .

Keywords: compensation ; strategy; management; company ; employees; knowledge; benefits.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Os objetivos de remuneração atingidos através de quatro políticas. (Milkovich e Boudreau, 2000:385).Adaptado.....	20
FIGURA 2- Metodologias para modernização do trabalho. Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho (1999)	25
FIGURA 3- Vantagens dos planos privados de aposentadoria. Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (1999).....	28
FIGURA 4- Ganhos e riscos de um plano de remuneração acionária. Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho (1999).....	31

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Planejamento Estratégico.....	33
GRÁFICO 2- Características da empresa.....	34
GRÁFICO 3- Nível de satisfação.....	36

Sumário

AGRADECIMENTO	7
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE GRÁFICOS	11
SUMÁRIO	12
1. INTRODUÇÃO	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 OBJETIVO GERAL	16
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2.1 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	19
2.2 POLÍTICAS DE RECURSOS REMUNERAÇÃO	21
2.3 POLÍTICAS DE RECOMPENSAS: REMUNERAÇÃO E INCENTIVOS	22
2.4 TIPOS DE REMUNERAÇÃO	24
2.4.1 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	24
2.4.2	25
REMUNERAÇÃO FUNCIONAL	25
2.4.3 REMUNERAÇÃO POR HABILIDADES	27
2.4.4 REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA	28
2.4.5 SALÁRIO INDIRETO	29
2.4.6 PLANOS PRIVADOS DE APOSENTADORIA	29
2.4.7 REMUNERAÇÃO POR RESULTADOS E PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS	31
2.4.8 REMUNERAÇÃO ACIONÁRIA	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 SUJEITO DA PESQUISA	34
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	34
3.3 TIPOS DE PESQUISA	34
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	35
3.5 TABULAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	35
4. RESULTADOS	37
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES A PESQUISA	42
5. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	44
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE	48

1. Introdução

Buscar novas formas de competitividade hoje, sem dúvida, é um grande desafio para as organizações. Atualizar-se de acordo com o que há de mais moderno em termos de tecnologia, conquistar novos mercados, contar com pessoas comprometidas e em busca de um mesmo objetivo são fatores que podem ser considerados relevantes para que a organização se torne competitiva.

Na década de 60 as empresas foram impulsionadas a implantar novas formas organizacionais, mais complexas e estruturadas de remuneração, afirma (Wood Jr e Picarelli Filho, 1999). Alguns fatores explicam essa passagem da era industrial para a pós-industrial como a migração da sociedade tecnicista para a era da informação, o desenvolvimento tecnológico ao alcance das pessoas, a inserção da cultura e da democracia participativa e uma menor dependência da hierarquia devido às redes informais (Jonh Naisbitt,1983). No entanto o sistema de remuneração demonstra não acompanhar o andamento dessas transformações, pois a maioria das organizações continua adotando o sistema de remuneração tradicional baseados nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função, limitando as novas estruturas de gestão de recursos humanos.

Wood Jr e Picarelli Filho (1999) explicam que existem seis características que podem causar problemas para essas empresas que adotam os sistemas tradicionais: a primeira é Inflexibilidade, que tende a tratar as coisas de forma homogênea fundamentada num modelo único de organização que é a burocracia rígida; Segundo é a Falsa objetividade, que vê a organização como um organograma formal, em que reduz a realidade organizacional; Terceiro a Metodologia desatualizada, que é a forma como as grandes empresas adotam seus sistemas de remuneração como, por exemplo, por pontos; Quarto o Conservadorismo, que privilegia as ligações hierárquica invés do foco nos processos e clientes; Quinto o Anacronismo que é quando a remuneração tradicional causa entraves no processo de mudanças e adaptação e por último a Divergência, que é quando o sistema de remuneração não tem interferência com os objetivos da organização.

O processo de remuneração, de acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (1999) , tem evoluído com o decorrer do tempo e atualmente há inúmeras formas de remunerar os colaboradores. Entre essas formas, a remuneração estratégica que é um diferencial ou vantagem competitiva bem como um agente transformador e catalisador para a convergência de energias na organização, pois à medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.

Com a implantação do sistema de remuneração estratégica busca-se poder remunerar de forma altamente competitiva, gerando valores antes deixados de lado, ou seja, faz com que o profissional procure estar altamente qualificado na execução de suas atividades, sendo que isto estimula a multifuncionalidade e quanto maior o seu grau de conhecimento, maior poderá ser a sua remuneração. Atrélar a remuneração aos objetivos estratégicos da organização também é uma forma de gerar resultados operacionais, fazendo com que cada profissional se comprometa com as estratégias da organização.

Gil (2011) afirma que, embora a remuneração variável seja baseada no desempenho, muitas empresas criam apenas como uma expansão do plano tradicional de incentivos gerenciais. Porém, observa-se uma variedade de outras abordagens mais dinâmicas que vão de acordo com as necessidades da organização e dos colaboradores, tais como participação nos lucros, participação nos ganhos, incentivo a pequenos grupos, incentivos individuais, incentivos de longo prazo, pagamentos em quantias únicas e programas de reconhecimento.

O principal objetivo da remuneração estratégica é administrar as várias práticas de remuneração, em todos os seus aspectos, de uma forma estratégica, direcionando a força de trabalho para gerar melhores resultados para a organização. A adoção de um plano de remuneração que vá além do salário fixo, que deixou de ser visto como um gasto extra para as empresas e tornou-se um investimento necessário à manutenção de um quadro de funcionários de qualidade.

Conforme Chiavenato (1999), os benefícios das formas de remuneração variável respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego. Sendo assim, pode-se entender que este investimento, mais do que necessário, passou a ser um procedimento estratégico nas empresas inseridas no mercado competitivo da atualidade, que remunerando de acordo com o desempenho

individual conseguem reter talentos e também atingir mais facilmente o retorno desejado.

O sistema de remuneração estratégica é composto por: Remuneração funcional, Salário indireto, Remuneração por habilidades, Remuneração por competências, Planos privados de aposentadoria, Remuneração variável e Remuneração acionária.

1.1 Delimitação do tema e formulação do problema de pesquisa

Os métodos tradicionais de remuneração vêm perdendo espaço e em contrapartida estão sendo substituídos por estruturas alternativas no sistema de compensação das empresas modernas. O pensamento dos empresários e gestores é que a utilização dos sistemas tradicionais de remuneração, em que as pessoas são remuneradas principalmente por meio de salários base, se transforme em um entrave ao crescimento organizacional. (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

A remuneração estratégica é um sistema provocador de mudanças na gestão de pessoas, onde a remuneração se apresenta como um modelo de compensação capaz de estimular uma maior participação dos colaboradores. (MARRAS, 2009). Esse sistema vem sendo utilizado como um diferencial competitivo entre as organizações. Essa forma de remuneração visa beneficiar as pessoas que, dentro de uma empresa, contribuem de alguma forma para os resultados da mesma e se destacam como funcionários. Enquanto o sistema de remuneração tradicional, que não vem se apresentando como suficientes, recompensando as pessoas somente de acordo com as exigências do cargo, utilizando parâmetros comparativos. A remuneração estratégica complementa o sistema tradicional com outros meios de remuneração.

O presente trabalho tem como objetivo verificar a viabilidade de implantação da remuneração estratégica a organização como forma de otimizar seus resultados, buscando uma adequação na estrutura de remuneração.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o tipo de remuneração da empresa e sugerir um sistema da remuneração estratégica.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar o tipo de remuneração que a empresa adota.
- Identificar se a política de remuneração da empresa está alinhada com os objetivos estratégicos.
- Identificar vantagens e desvantagens da implantação desse processo para a empresa;
- Apresentar um plano de remuneração estratégica para a empresa.

1.3 Justificativa

Remuneração estratégica é tida como uma das mais importantes ferramentas da gestão organizacional, segundo Marras (2002) , devido à grande necessidade de motivar os colaboradores por meio de benefícios. Uma das principais razões para as organizações adotarem esse modelo de remuneração é a possibilidade de se vincular recompensa ao resultado efetivamente realizado dependendo principalmente das competências de cada um. Os programas de remuneração variável devem ser estruturados de modo a atender uma série de preceitos tais como: objetivos estratégicos, características, ciclos de negócios e valores culturais.

Devido às transformações ocorridas pelas empresas, tem-se exigido novos sistemas de remuneração mais complexos e diversificados que atende melhor as necessidades da empresa e dos colaboradores, entretanto esse tipo de remuneração não se adéqua a organizações com poucos níveis hierárquicos nesse caso é aconselhável optar por recompensas com base nas atividades e definição de responsabilidades (Wood Jr e Picarelli Filho , 1999). Para Reis Neto e Marques (2004, p. 5), “quando os sistemas de remuneração são implementados de forma integrada à estratégia da organização, à sua estrutura, a seus processos e às pessoas, são criadas as condições para construção de uma organização eficaz”.

O aumento da eficácia empresarial está cada vez mais ligado à capacidade da empresa desenvolver e melhorar continuamente sua gestão. Para serem bem sucedidas, as empresas precisam ter capacidades que lhes permitam coordenar e motivar o comportamento de seus empregados, melhorando as relações de trabalho na empresa. Reis Neto e Marques (2004, p. 6) enfatizam que “quando o empregado compartilha resultados, tende a ser um profissional muito mais responsável na realização de suas tarefas”.

De acordo com Reis Neto e Marques (2004, p. 9), “o sistema de remuneração variável que privilegie o desempenho e deseje gerar motivação precisa ser elaborado de forma que as pessoas confiem na organização e com ela se comprometam”. Para Ducati e Vilela (2001, p. 12), “as metas necessariamente devem ser propostas e aceitas por todos os envolvidos no processo, devendo ser possível de atingir, porém de forma que tragam

constantes melhorias para a organização”. Atrelar a remuneração aos objetivos estratégicos da organização é uma forma de gerar resultados operacionais, fazendo com que cada profissional se comprometa com as estratégias da organização.

Com a implantação do sistema de remuneração estratégica busca-se poder remunerar de forma altamente competitiva, gerando valores antes deixados de lado, ou seja, faz com que o profissional procure estar altamente qualificado na execução de suas atividades, sendo que isto estimula a multifuncionalidade e quanto maior o seu grau de conhecimento, maior poderá ser a sua remuneração.

O presente estudo desenvolvido a fim de mensurar quais as formas de remuneração estratégicas existentes e estruturá-las aos objetivos da empresa atendendo também as necessidades dos funcionários. Atualmente as empresas se deparam com um mercado altamente competitivo com declínio da margem de lucratividade em contrapartida a motivação das equipes é um desafio permanente e é nesse espaço que a remuneração estratégica está ganhando mais espaço consolidando-se como uma importante ferramenta de gestão.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Evolução da Administração de Recursos Humanos

A modernização da gestão empresarial e a adoção de novos modelos de trabalho tem tornado as formas de remuneração ultrapassada surgindo então uma nova forma de remunerar estrategicamente.

Marras (2002) define a remuneração estratégica como uma forma de compensar os empregados de uma empresa que teve destaque em um determinado período. Esse sistema possui como base o desempenho do indivíduo e outros três fatores primordiais: conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com estes fatores o indivíduo é avaliado pela organização, que receberá recompensa quando contribuir positivamente para organização por meios do sistema de remuneração estratégica possibilitando uma vantagem sobre o seu salário em alguns períodos do ano.

A atual Gestão de Pessoas teve seu início no final do século XIX com o movimento da administração científica, que foi marcada por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). Esse movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminada (GIL,2011).

Gil (2011) explica que, por meio da técnica de observação, Taylor concluiu que os operários produziam muito menos do que poderiam. Partindo desse pressuposto, desenvolveu seu sistema de Administração Científica, que tinha como fundamento a racionalização do trabalho, que buscava na redução do tempo a simplificação dos movimentos necessários para a execução das tarefas, tornando-as mecânicas e repetitivas.

Logo após o movimento da administração científica iniciou-se a escola das

relações humanas, um movimento que surgiu com a necessidade de comprovar que o produto final sofria alterações de acordo com as influências sofridas no ambiente de trabalho pelos trabalhadores, ou seja, dependendo das condições de trabalho como, a iluminação, exposição a riscos, e até mesmo as condições psicológicas dos trabalhadores o resultado do produto final poderia sofrer alterações. A base dessa escola foi o psicólogo americano Elton Mayo. (GIL, 2011).

A partir da década de 50 expandiu-se o movimento das Relações industriais, em que se verificou um aumento significativo do poder dos sindicatos logo após a Segunda Guerra Mundial, momento em que as empresas começaram a se preocupar com as condições de trabalho e a concessão de benefícios aos seus empregados.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) teve seu início no Brasil, na década de 1960, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de pessoal e Relações Industriais (GIL, 2011). A Administração de Recursos Humanos tem como objetivo oferecer para a organização uma visão sistêmica de seu pessoal.

Dentro do conceito de ARH a Gestão de Pessoas tem seu desenvolvimento e surge-se então a administração estratégica que visa assessorar e cooperar para que a organização atinja seus objetivos, devendo caminhar junto ao planejamento estratégico da organização; sua posição é de subsidiar a alta direção nos assuntos relacionados como à qualidade dos talentos que fazem parte do quadro da organização, ao desenvolvimento do colaborador e da organização e às políticas de manutenção dos Recursos Humanos.

Algumas características da administração estratégica são: reconhecer os impactos do ambiente organizacional externo e o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; apresentar foco no longo prazo; enfatizar a escolha e a tomada de decisão; considerar todas as pessoas da empresa, e não apenas o grupo de executivos ou o de empregados operacionais. Nesse enfoque está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais, segundo Anthony et al (1996 apud ALBUQUERQUE, 2002, p. 38).

Para dar suporte ao planejamento estratégico de recursos humanos são elaboradas políticas para o alinhamento dos objetivos as estratégias da organização.

2.2 Políticas de Recursos Remuneração

De acordo com o dicionário Aurélio, “Políticas é um conjunto de objetivos que orientam a execução das atividades de um plano”. É utilizada com finalidade de impedir que funcionário desvirtue suas funções sendo assim considerada como um guia para as ações.

Segundo Chiavenato (1989) as políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende tratar com seus colaboradores, e por meio deles, atingir os objetivos organizacionais possibilitando o alcance de objetivos individuais. Alguns fatores que compõem as políticas são: os antecedentes históricos da organização; cultura contextual e racionalidade; o contexto ambiental como os fatores econômicos, políticos, sociais; a localização geográfica; as relações com sindicatos e as políticas e restrições governamentais.

No entanto, políticas são elaboradas de forma individual para cada organização, as quais são definidas de acordo com as necessidades e a filosofia empresarial. Precisamente a política de recursos humanos deve abranger os objetivos da empresa de acordo com as seguintes características no quadro abaixo.

As políticas servem como um guia de código de valores para a organização, pois é a partir delas que são definidas as relações da empresa com as partes interessadas. São estas que definem as novas ações e procedimentos a serem implantados na empresa de acordo com os objetivos da organização.

Para que um sistema de remuneração seja eficaz é necessário a formulação das políticas para ajudar nos atingimentos dos objetivos, esta tem papel de blocos de construção para formação dessa estrutura que é organizado. As políticas básicas são a competitividade externa, o alinhamento interno, as contribuições dos empregados e a implementação. (MILKIVICH: BOUDREAU,2000:383). Como mostra afigura abaixo:

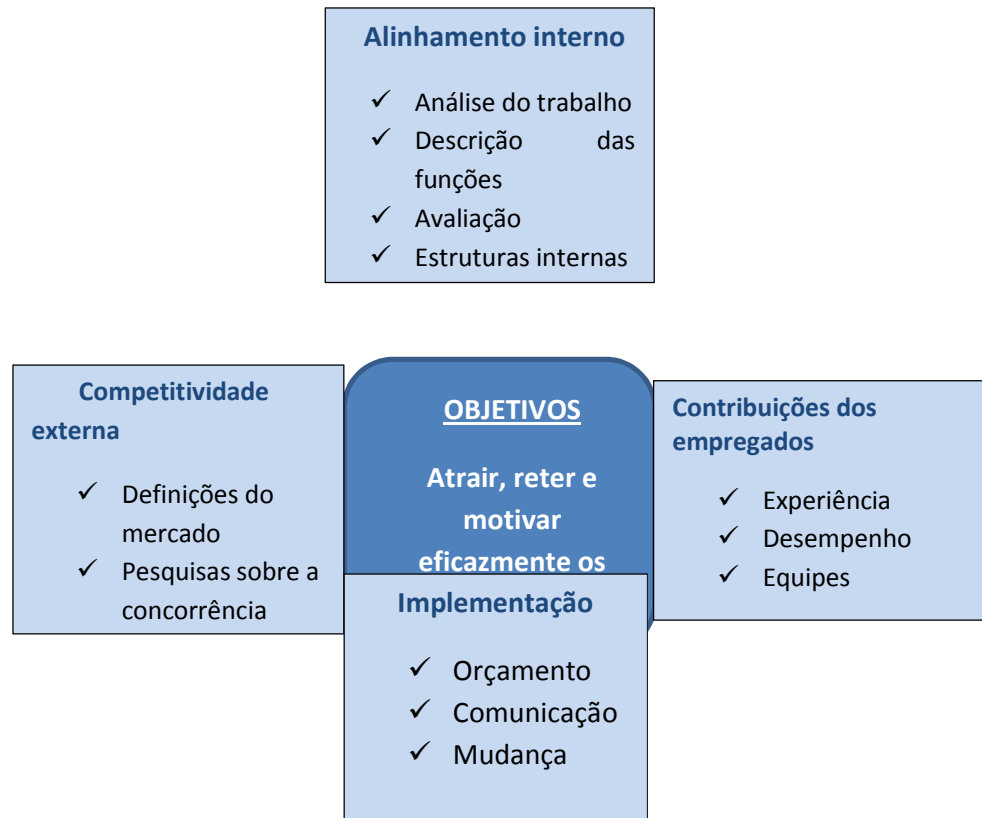


FIGURA 1- Os objetivos de remuneração atingidos através de quatro políticas. (Milkovich e Boudreau, 2000:385).Adaptado pelo aluno

Com as quatro políticas mostradas acima se tem uma disponibilidade de múltiplos objetivos que podem caracterizar as várias maneiras de remuneração. Com base nas políticas apresentadas as empresas deverão escolher as que se adequem a sua cultura organizacional e formular o seu sistema de remuneração.

É nesse contexto que se insere a remuneração estratégica, em que surge como um subsistema de gestão de RH contribuindo não só para administração dos níveis salariais mas para o direcionamento e desenvolvimento de competências individuais.

2.3 Políticas de recompensas: Remuneração e Incentivos

Remuneração pode ser caracterizada como o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os colaboradores recebem em contrapartida de uma relação de trabalho, que tem como finalidade satisfazer as necessidades e estimular o reconhecimento do esforço pelo colaborador segundo (MILKIVICH: BOUDREAU,2000:383).

Ferrão (2009) afirma que “recompensa é a justa distribuição do efeito sinérgico ou da sinergia gerada pela adequada utilização dos recursos. Pode ser definida, também, como a distribuição dos aspectos financeiros e não financeiros”. Para que a empresa tenha essa sinergia é necessário um planejamento de recursos humanos evitando uma distribuição de renda inadequada, ocasionando um desgaste na harmonia com funcionários.

Entende-se que a remuneração relaciona-se ao tipo de contribuição da pessoa para a empresa e a forma de diferenciar as pessoas é em função do quanto elas agregam de valor para a empresa (DUTRA, 2002). Contudo, há uma dificuldade em se criar um sistema de recompensas adequado devido à falta de definição e critérios que efetivamente diferenciem os funcionários conforme sua contribuição. Esses critérios devem levar em consideração o mercado de trabalho e os padrões internos de equidade, principalmente e as necessidades básicas dos funcionários, no que se refere à alimentação, moradia, vestimenta, educação e outros.

Os incentivos salariais e os benefícios também compõem a gestão da remuneração e estão diretamente ligados às necessidades básicas da maioria dos empregados, atendendo a objetivos individuais, econômicos e sociais.

Benefícios podem ser entendidos como uma espécie de remuneração indireta. Ou seja, aquela que o trabalhador recebe a fim de satisfazer às suas necessidades individuais, proporcionando um ambiente mais harmonioso e com significativo de bem-estar. Segundo Chiavenato (2004), os benefícios têm como meta tornar a vida do trabalhador mais fácil e agradável. Ou melhor, os benefícios são regalias e vantagens a título de pagamento adicional dos salários. É importante ressaltar que benefícios não têm como função aumentar a produtividade do trabalhador e sim melhorar a qualidade de vida ou seu bem-estar.

Muitas empresas colocam uma ampla gama de programas de remuneração baseados em dinheiro à disposição dos funcionários como forma de incentivo/motivação. Entretanto, uma organização pode manter seus funcionários comprometidos e motivados por meios não monetários, como por exemplo, uma política de promoção interna.

De acordo com Robbins e Coulter (1998), o interesse dos funcionários deve ir além do financeiro, eles devem estar regularmente informados sobre a situação da empresa e devem ter a oportunidade de exercer influência nela. Quando essas condições são atendidas,

os funcionários estarão mais satisfeitos com seu trabalho, com sua identificação organizacional e a vir trabalhar mais motivados e, conseqüentemente, ter melhor desempenho no trabalho. O incentivo seja ele monetário ou motivacional tem como objetivo aumentar o empenho dos funcionários em suas tarefas e conseqüentemente melhorar o desempenho na busca pelos objetivos organizacionais.

Assim, para implantação de um pacote de incentivos deve-se respeitar alguns pontos importantes que devem ser observados a fim de que não se tenha sérios problemas de diversas naturezas: (i) o incentivo deve ser percebido como desejável pelos trabalhadores e que gere uma mudança duradoura não só no ambiente organizacional, mas também no trabalho desempenhado pelo empregado; (ii) a gestão de RH deve cuidar para que esta concessão não se esvazie com o tempo; (iii) a gestão de RH deve cuidar para que esta ação não provoque quebra da motivação e que não haja boicotes nem conflitos interpessoais. Isto porque, incentivos devem atuar como estímulo e não como instrumentos de disputas internas; (iv) os pacotes de incentivos devem estar ligados às atividades simples e repetitivas. Ou melhor, atividades que não exijam dos trabalhadores raciocínio e o desempenho quantitativo este tipo de pacote se justifica; (v) os profissionais de RH têm que ter em mente que, nos planos de incentivo a punição está embutida; e, (vi) os planos de incentivos, manipuladores (KOHN, 1998: 47-69).

2.4 Tipos de Remuneração

De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (1999, p.40) com as mudanças que vem ocorrendo nas empresas não faz sentido recompensar apenas com uma contribuição baseado nas atribuições e responsabilidades e sim definir a remuneração como um fator impulsionador de melhorias e aumento da competitividade. Existem várias maneiras de remuneração que vem surgindo com objetivo de reforçar o vínculo entre as empresas e seus funcionários, e podem ser classificadas nos seguintes grupos: remuneração estratégica, remuneração funcional, remuneração por habilidades, remuneração por competência, salário indireto, planos privados de aposentadoria, remuneração por resultados e participação nos lucros e remuneração acionária.

2.4.1 Remuneração estratégica

A forma como as empresas determinam e pagam seus colaboradores não sofreu mudanças significativas com o passar dos anos. A ferramenta do benchmarking era a técnica mais utilizada para definir os níveis de remuneração e benefícios da organização, porém devido à crescente necessidade de inovação não foi suficiente, gerando uma necessidade de uma nova forma estratégica de remunerar.

O sistema de remuneração estratégica vem sendo aplicado com um diferencial competitivo na organização, que tem como objetivo beneficiar as pessoas que contribuem para o resultado da organização. Enquanto o sistema tradicional recompensa apenas de acordo com as exigências do cargo.

Devido ao insatisfatório resultado da remuneração tradicional, as empresas passaram a procurar novas soluções de remuneração que pudessem se direcionar para novos valores, como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade, segundo Flannery, Hfrichter e Platten (1997).

Muitas empresas vêm adotando alguma forma de remuneração estratégica, como meio de impulsionar os resultados, pois esta é uma maneira de incentivar os funcionários a elevar o nível de produtividade e competitividade exigido pelo atual contexto dos negócios. Quanto mais motivados e satisfeitos com o salário, mais as pessoas tendem a produzir.

Para construir um sistema de remuneração estratégica consistente, é necessário estabelecer princípios centrais de remuneração. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), esses princípios devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e focar os comportamentos necessários para o seu alcance. Para definir esses princípios, os representantes das mais diversas áreas da organização devem estar presentes.

Ainda de acordo com os autores citados a remuneração estratégica é composta por: remuneração funcional, remuneração e carreira por habilidades, remuneração por competências, salário indireto, planos privados de aposentadoria, remuneração por resultados e participação nos lucros e participação acionária.

2.4.2 Remuneração Funcional

A remuneração funcional é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas para recompensar os colaboradores pelo trabalho exercido. Também conhecida como Plano de Cargos e Salários (PCS), o sistema de remuneração mais usual nas empresas em geral. O PCS é interessante para aquelas empresas que sofreram uma rápida expansão ou grandes transformações em um curto espaço de tempo. A remuneração funcional é implantada em conjunto com um sistema de cargos e salários para a adoção de conceitos que ajudarão a promover o equilíbrio interno; contudo, o sistema de remuneração funcional promove o equilíbrio interno e externo. O equilíbrio externo consiste na adequação dos salários da empresa em relação aos valores praticados no mercado, em função de pesquisas salariais e o equilíbrio interno ocorre após avaliação de todos os cargos e aplicação de uma regra geral para estabelecimento dos salários, gerando um sentimento de justiça entre os empregados. (WOOD J; PICARELLI FILHO. 1999:57)

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), é necessário avaliar as funções uma a uma sistematicamente para dar base ao sistema de remuneração, de forma que avalie as obrigações e responsabilidades, as habilidades necessárias e a contribuição relativa de cada função para os objetivos da organização. A avaliação das funções tem sua vantagem pois é uma forma justa com os colaboradores e consistentes com as metas organizacionais.

Wood Jr e Picarelli Filho (1999, p.49) citam como elementos da remuneração variável a descrição de cargos, avaliação de cargos, faixas salariais, política salarial e pesquisa salarial. E apontam algumas desvantagens, as mais comuns são: promovem um estilo burocrático de gestão; inibe a criatividade; inibe o espírito empreendedor; promove a obediência a normas e procedimentos e não aos resultados; não tem orientação estratégica; não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, entre outros. Porém, essas desvantagens podem ser contornadas seguindo os seguintes apontamentos: procuram o alinhamento do esforço individual com as diretrizes organizacionais, buscar orientação para o processo e para resultados, favorecem práticas participativas e desenvolvem o contínuo do indivíduo.

Com a finalidade de buscar alcançar a modernização da remuneração funcional foram criadas as seguintes metodologias mostradas na figura 2 abaixo.

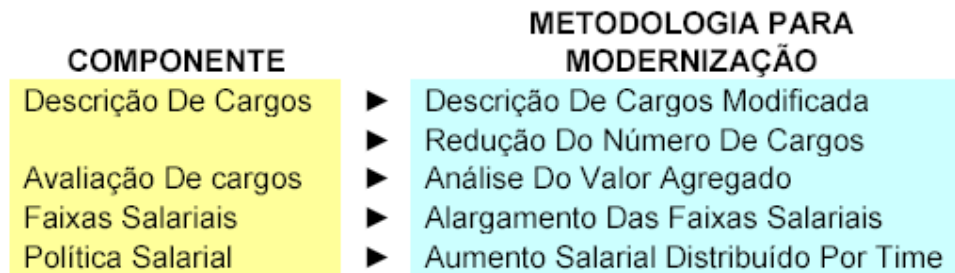


FIGURA 2. Metodologias para modernização do trabalho. Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho (1999)

É imprescindível ressaltar que empresas que passaram por grandes processos de mudanças deverão gradativamente abandonar esse modelo de remuneração, mantendo apenas a utilização de alguns de seus componentes, visto que é um modelo baseado no sistema tradicional de remuneração.

2.4.3 Remuneração por habilidades

A remuneração por habilidades é uma opção de remuneração. Seu foco está na pessoa e não no cargo para justificar as diferenças salariais. De acordo com Hipólito (2001), é uma forma de reconhecer os indivíduos independentemente de suas posições e estimular o constante desenvolvimento profissional.

O pagamento por habilidades procura reconhecer, fundamentalmente, o nível de capacitação dos profissionais, ou seja, os empregados são pagos pelas habilidades que possuem relacionadas ao trabalho, em vez de pelo cargo específico que eles estão desempenhando (o que eles estão fazendo) (HIPÓLITO, 2001). Para Paschoal (2001), entende-se por habilidade a capacidade que o indivíduo possui em dominar e realizar um trabalho.

De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (1999) este sistema tem os seguintes objetivos: remunerar os profissionais por suas características pessoais; alinhar as capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da organização; favorecer o aprendizado organizacional e superar o paradigma da gestão tradicional definindo bem as funções e descrições de cargos.

É necessário que, na remuneração por habilidades, sejam definidas quais habilidades o profissional deve desenvolver, estabelecendo, após, os passos necessários para

sua evolução, além de formas e regras para o treinamento e a comprovação. Esse método de remuneração constitui um sistema de recompensa, a qual ocorre através do desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e habilidades fixadas como metas em cada etapa do sistema, afirma Marras (2002). Conforme o trabalhador for avançando no seu nível de habilidade, avança também em termos de recompensa financeira.

Este sistema de remuneração é composto por blocos de habilidades que contém um conjunto de habilidades agrupadas por afinidades ou por se ligarem em um mesmo processo de trabalho; Carreira onde o funcionário evolui por intermédio de conquista de certificação de habilidades; avaliação salarial realizada por um comitê que avalia com base numa comparação com cargos que é feita com base numa pesquisa de mercado; evolução salarial que acontece como consequência do aumento do agregado de habilidades das equipes e da empresa; treinamento e desenvolvimento faz parte da estrutura organizacional que é um elemento essencial da organização do trabalho e por fim a certificação por habilidades que é similar com as práticas utilizadas pela qualidade e tem como função fundamental pois é uma peça-chave para a remuneração por habilidades define . (WOOD JR E PICARELLI FILHO. 1999:57).

Enfim, o foco desse modelo de remuneração é a capacitação dos empregados. Segundo Marras (2002), quanto maior o nível de habilidades que um empregado possuir, como planejamento, execução, participação e atendimento, maior será o seu nível de remuneração.

2.4.4 Remuneração por competência

Competência pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relaciona com o desempenho no trabalho. A competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento (PARRY, 1996, apud FLEURY e FLEURY, 2001,p.19).

Segundo Wood Jr & Picarelli Filho (1999) remuneração por competência é entendida como os trabalhos de profissionais executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade.

Para a construção desse sistema por competências é preciso saber identificar as competências. Para facilitar este processo Wood Jr ; Picarelli Filho (1999) definiram quatro passos: primeiro coletar informações sobre a intenção estratégica da empresa; segundo identificar as competências da organização; terceiro é desdobrar essas competências essenciais em cada área e processo e quarto é o desdobramento final das competências grupais em competências individuais. São características relevantes para a construção deste sistema a distância entre líderes e liderados, o nível de centralização ou descentralização, e a flexibilidade diante de mudanças.

Esse tipo de remuneração pode ser adotado como parte da base da remuneração e também pode-se adotar em conjunto com a remuneração por habilidades.

Para a implantação desse método, é preciso que as empresas mudem sua forma de aplicar os cargos. Paschoal (2001) afirma que é preciso adotar um sistema de avaliação do pessoal em que o nível de competência de cada colaborador seja determinado. Os sistemas tradicionais de remuneração têm foco no cargo, enquanto o método de remuneração por competência, assim como de remuneração por habilidades, tem foco na pessoa, através de sua capacitação.

2.4.5 Salário indireto

A denominação de salário indireto compreende essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa a seus funcionários. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) “Benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego”. Para Lacombe (2007), os benefícios são fundamentais para manter os empregados satisfeitos com a organização, sendo importante que todos saibam as vantagens de cada benefício oferecido pela organização.

Neste tipo de remuneração, que focaliza a qualidade de vida e não o aspecto financeiro é quase nulo a possibilidade de opção de escolha dentro dos planos benefícios. Os benefícios oferecidos são apresentados de acordo com o nível hierárquico do funcionário. Algumas empresas estão preferindo a flexibilização dos planos de benefícios, possibilitando ao colaborador escolher entre os benefícios disponíveis que mais se adapta ao seu perfil, condição familiar e estilo de vida.

2.4.6 Planos privados de aposentadoria

A segurança econômica na terceira idade é algo que todos almejam, trata-se de uma questão séria e relevante que deve ser implantado na mentalidade das pessoas. Espera-se que as necessidades financeiras diminuam quando uma pessoa se aposenta, pois é provável que esta pessoa já tenha casa e carro próprio e que não tenha mais dependentes.

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) a forma de pagamento deste plano acontece de duas maneiras : plano de benefício definido e plano de contribuição definida. No plano de benefício definido o empregador paga o benefício relacionado à função ou salário do colaborador, este plano proporciona uma proteção contra os efeitos da inflação pré-aposentadoria já o plano de contribuição definida o empregador paga dependendo do plano escolhido podendo ser uma contribuição fixa ou variável, esta forma de pagamento tem como desvantagem não proteger o colaborador dos riscos da inflação. O quadro abaixo mostra as vantagens dos planos privados de aposentadoria.

Para empresa	Para funcionários
<ul style="list-style-type: none"> • Atração de talentos; • Melhoria das relações na empresa; • Estimulo a produtividade • Renovação do quadro de pessoal; • Redução de custos com encargos e salários; • Redução da carga tributária (resultante da contabilização das contribuições pagas ao fundo como despesas operacionais); • Possibilidade de compra pelo fundo das ações ou debêntures de emissão da empresa patrocinadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor qualidade de vida após a aposentadoria. • Redução da carga tributária; • Acesso facilitado a financiamentos e empréstimos; • Acesso a seguro de vida em grupo; • Acesso a convênios; • Defesa contra adversidades em qualquer momento.

Figura 3. Vantagens dos planos privados de aposentadoria. Fonte: Wood Jr. e Picarelli Filho (1999)

Os planos privados de aposentadoria também podem ser utilizados associados a outras formas de remuneração, mas também podem ser definidos como uma forma de remuneração variável que pode ou não está ligado a outros sistemas que remuneração como por exemplo o sistema de remuneração por resultados ou participação nos lucros.

2.4.7 Remuneração por resultados e participação nos lucros

A remuneração por resultados é a forma mais praticada pelas organizações brasileiras atualmente. De acordo com Marras (2002), o programa associa o desempenho do funcionário à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, incentivando o empregado ao trabalho e ao alcance das metas que se propôs a alcançar. “O princípio fundamental do programa é a participação, que deve envolver as pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançar, na reflexão e definição das ações mais adequadas à consecução dos resultados e na própria avaliação dos resultados atingidos”, afirma Pontes (1998, p. 321).

Segundo Flannery, Hofrichter e Platten (1997), a remuneração por resultados, além de ser utilizada para impulsionar as metas financeiras, vem sendo aplicada para alcançar valores mais satisfatórios com relação a produtividade, satisfação do cliente, serviços e qualidade. Muitas empresas vêm adotando essa forma de remuneração, pois é uma maneira de incentivar o funcionário a produzir mais e concluir o trabalho dentro do prazo estipulado, de forma que, quanto melhor for o resultado alcançado, melhor será o retorno financeiro que ele terá.

De acordo com Paschoal (2001), os indicadores e as metas a serem atingidos para se obter a remuneração devem abranger quatro níveis: indivíduo, equipe, setor e empresa. Dessa forma, é possível avaliar o desempenho de cada um dos níveis citados, não esquecendo que, para alcançar o objetivo, ambos devem trabalhar juntos, pois o que é bom para um é bom para todos e irá beneficiar um conjunto.

Segundo Marras (2002), esse modelo de remuneração apresenta as seguintes vantagens: incentiva a busca da qualidade total; melhora o desempenho da produtividade; alavanca uma redução geométrica dos custos; reforça os valores culturais dos grupos; incentiva a participação individual e grupal; e é autossustentável em termos financeiros.

A participação nos lucros, de acordo com Nascimento (2001), não utiliza o alcance de indicadores e resultados para obtê-lo, além de não possuir relação com práticas de administração participativa. O recebimento de tal gratificação ocorre através dos resultados alcançados pela organização, levando em consideração o nível de lucro atingido.

De acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (1997), esse programa é eficaz em organizações cuja remuneração fixa está abaixo do praticado no mercado e cujo desejo seja a flexibilidade de pagamento, com valores acima do mercado nos anos bons, sem ter a necessidade de cortar pessoal ou custos durante os anos difíceis. Segundo Marras (2002, p. 177), “A participação nos lucros trata de um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período”.

Embora os planos de participação nos lucros sejam eficazes para motivar os funcionários a se comprometerem com o desempenho financeiro da organização, para Flannery, Hofrichter e Platten (1997) eles geralmente apresentam problemas para vincular o desempenho aos esforços do indivíduo. Apesar de o programa motivar os funcionários, ele pouco influencia para melhorar o desempenho ou mudar o comportamento das pessoas ou equipes.

Os programas de participação nos lucros ou resultados (PPLR), previstos pela Constituição Federal e regulamentados pela lei 10.101 de 19.12.2000, constituem um importante instrumentos de remuneração. A forma de remuneração por resultados apoia e reforça práticas de participação, envolvendo as pessoas e orientando-as para o alcance de resultados e trabalhos em grupo. É uma forma de unir mais os funcionários e incentivar o trabalho em equipe.

2.4.8 Remuneração acionária

É uma forma de remuneração variável de reflexos em longo prazo, diferentemente de bônus, prêmios e participação em resultados que constituem forma variável de remunerar em curto prazo. (Regulamentação: Circular 3013 do Banco Central).

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) é uma maneira complexa e sofisticada de remuneração que se bem planejada pode gerar para empresa e seus funcionários grandes benefícios a médio e longo prazo. Tem como objetivo criar entre os funcionários um senso de identidade, comprometimento e orientação para resultados, sem causar desembolso de caixa na empresa.

Ganhos	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do comprometimento via co-propriedade. • Incentivo a comportamentos proativos e ações de melhoria; • Estímulo á colaboração e esforços coletivos coordenados; • Estimulo a ações individuais voltadas para o aumento do valor do negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na legislação trabalhista e na legislação financeira; • Distribuição mal dimensionada de ações que podem reduzir seu valor unitário e prejudicar acionistas; • Valorização das ações fora do alcance dos funcionários pode descaracterizar o sistema de recompensa como tal; • Programas focados em grupos específicos podem levar a conflitos entre grupos participantes e não participantes.

Figura 4. Ganhos e riscos de um plano de remuneração acionária. Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho (1999)

O ponto de destaque nesta forma de remuneração é o fator risco que para controlá-lo é preciso estabelecer um vínculo entre o valor e a meta a ser atingida para que se possa existir um equilíbrio.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Sujeito da pesquisa

A organização que foi alvo de estudo neste trabalho, é uma empresa do setor de comércio de varejista de veículos automotivos que está no mercado há mais de 15 anos e tem como atividade principal a revenda e comercialização de veículos. Conta atualmente com em média 200 funcionários e se localiza nos estados Paraíba, Pernambuco e Ceará.

Atualmente a empresa já possui um sistema de remuneração variável, que esta atrelada aos critérios subjetivos de avaliação, considerando apenas o trabalho produtivo e não os aspectos comportamentais dos colaboradores, não existindo uma metodologia bem definida para mensuração desse sistema. Sobre o planejamento estratégico não tive acesso ao mesmo para auxiliar na pesquisa, com isso demonstra a não participação dos colaboradores na sua constituição.

3.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa de campo será composto por corpo de funcionários do setor comercial de vendas do ramo automotivo.

Considerando amostra, segundo Acevedo e Nohara (2007), uma parte da população ou universo, e amostragem o processo de escolher amostras do universo, foram selecionados, para esta pesquisa, os colaboradores do nível operacional da organização, através da amostragem não-probabilística por conveniência, em que, segundo as autoras, as pessoas são selecionadas de acordo com a conveniência do pesquisador: “São os sujeitos que estão ao alcance do pesquisador” (ACEVEDO; NOHARA, 2007, p. 56).

O universo foi de 200 colaboradores, e para realização deste estudo foram analisados 15% do universo da organização no caso 30 pessoas, que fazem parte da administração e setor de vendas comercial.

3.3 Tipos de pesquisa

O presente estudo enquadrara-se num modelo descritivo, que segundo Mattos, Rosseto Jr. e Blecher (2004, p. 15), consistem em “observar, registrar, analisar, descrever e

correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los”. Quanto à abordagem do problema como qualitativa e quantitativa e quanto aos procedimentos utilizados, em pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Para obtenção dos dados objeto da análise utilizou-se os procedimentos conhecidos como pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, que consistem em um levantamento de dados a partir de documentos publicados, livros, artigos, dentre outros, para alcançar o objetivo proposto no início do trabalho e produzir conhecimento a respeito do tema escolhido.

Segundo Bardin (1977) o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para facilitar, posteriormente, a consulta, referenciarão e armazenagem. Neste sentido, foram realizadas análises superficiais em folhas de pagamento dos funcionários para verificar dados relacionados a remuneração, objeto da pesquisa.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental com funcionários de uma empresa do setor do comércio e administração de automóveis situada nas cidades de João Pessoa e Recife em dois estados, no mês de novembro de 2014 em que contou com a participação de 30 funcionários. Segue modelo do questionário utilizado no apêndice deste trabalho.

O instrumento principal de coleta de dados foi a por meio da utilização de questionários composto por 10 questões objetivas e subjetivas, aplicados aos colaboradores pertencentes a cada setor que trabalha.

A coleta de dados foi através do e-mail devido a amostra ser em dois estados, o que dificultou a locomoção.

3.5 Tabulação e Análise de dados

O desenvolvimento do presente trabalho foi de natureza qualitativa que Lakato e Marconi (1991, p. 187) que tem como objetivo “a coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc.” partindo desta finalidade foi elaborado um

questionário com questões objetivas e também subjetivas, com finalidade de análise de conteúdo.

Para a pesquisa quantitativa foi utilizado para obtenção dos resultados a tabulação dos dados programas específicos como M. Excel.

4. Resultados

I-Com relação à empresa

Quando questionados sobre o entendimento do planejamento estratégico na empresa observa-se que 80% concordam que os objetivos gerais da empresa devem ser definidos pelos diretores. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), para construir um sistema de remuneração estratégica consistente, é necessário estabelecer princípios centrais de remuneração que devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e para definir esses princípios, os representantes das mais diversas áreas da organização devem estar presentes

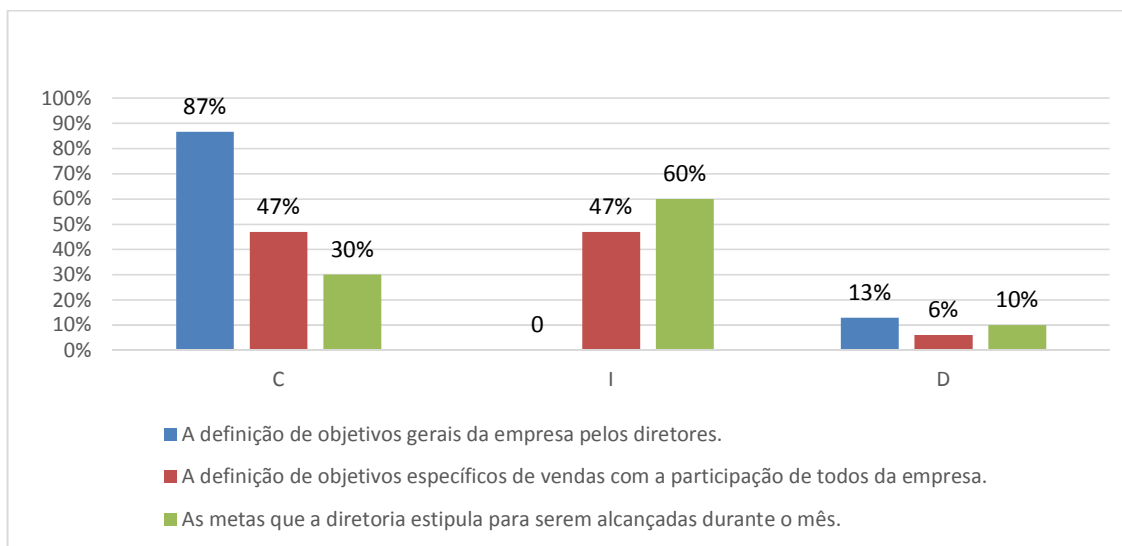


Gráfico 1-Planejamento estratégico

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Conforme observado acima foi entendido que gestão de pessoal deve estar sempre alinhada a estratégia de pessoal, as políticas de recrutamento e seleção teve 97% de concordância, práticas salariais 87% e avaliação dos colaboradores 67%, são necessárias na composição da estratégia da empresa para auxiliar no alcance dos objetivos.

Tabela 1-Gestão de Pessoal incorporada a estratégia

AFIRMATIVA	C	I	D
Políticas e atividades de recrutamento e seleção de pessoal.	97%	3%	-
Políticas e práticas salariais dos empregados.	87%	-	13%
Políticas e práticas de avaliação dos empregados.	67%	33%	-

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Entretanto a remuneração estratégica é um sistema provocador de mudanças na gestão de pessoas, onde a remuneração se apresenta como um modelo de compensação capaz de estimular uma maior participação dos colaboradores. (MARRAS, 2009), isto significa a sua importância no planejamento estratégico da empresa.

Para a implantação do sistema de remuneração estratégica deve-se buscar remunerar de forma altamente competitiva, um fator de fundamental importância para adoção desse sistema é atrelar a remuneração aos objetivos estratégicos da organização objetivando gerar resultados operacionais, fazendo com que cada profissional se comprometa com as estratégias da organização. Conforme mostra o gráfico 2, os funcionários da empresa estudada afirmaram que a empresa precisa de um planejamento estratégico e a remuneração seja um componente dele, em que deve ser composto com a definição dos objetivos gerais, formulados pelos diretores da empresa e os objetivos específicos sejam compostos com a participação de todos para que sejam realistas e alcançáveis por todos no período estipulado.

Gráfico 2

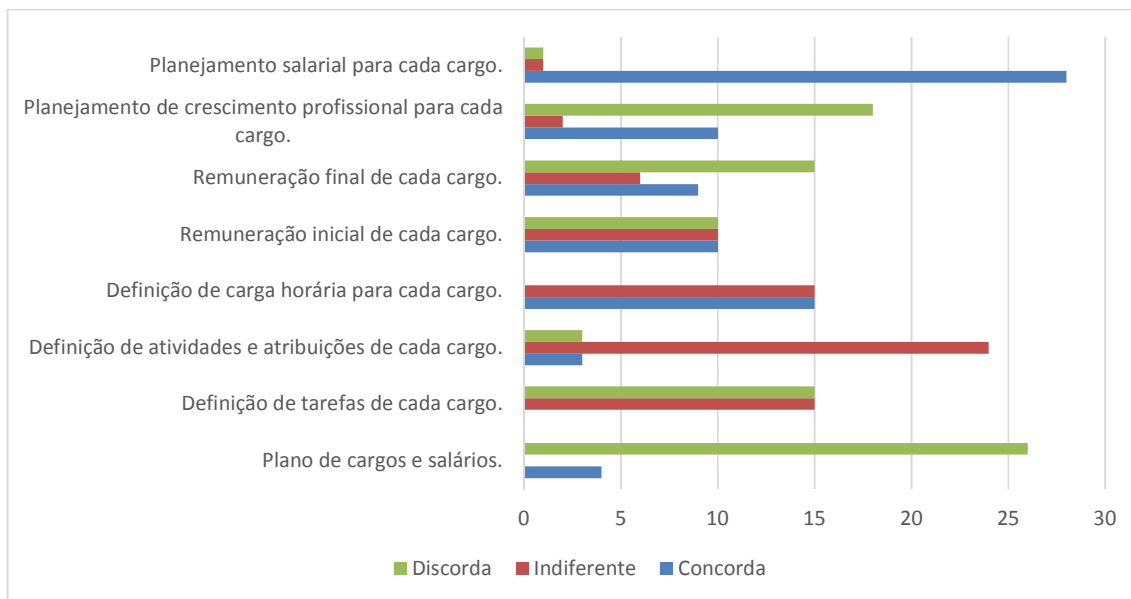


Gráfico 2- Características da empresa

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Conforme mostra no gráfico acima os colaboradores relataram que a empresa não possui um plano de cargos e salários entretanto tem um planejamento salarial para cada cargo, porém não tem um planejamento de crescimento profissional, no qual não existe um incentivo para desenvolvimento profissional do colaborador

É necessário formulação de um plano de cargos e salários com a finalidade de avaliar as funções, obrigações e responsabilidades dos colaboradores. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. (SILVA, 2002).

II-Com relação ao empregado

Um fator importante analisado na organização é que os colaboradores estão satisfeitos com a remuneração percebida pelo seu trabalho, em contrapartida foi relatado que ela não é compatível com o montante de trabalho realizado e necessita de uma ação de equiparação. Outro ponto analisado é que também não existe compatibilidade entre a remuneração e as funções exercidas no qual pode ser um fator que está causando a insatisfação com a remuneração das funções, que para suporte deste caso é necessário o plano de cargos, carreias e salários. Para solucionar este paradigma é que surge então como opção a

remuneração estratégica no qual tem como objetivo principal impulsionar os resultados organizacionais adequando a remuneração ao trabalho exercido.

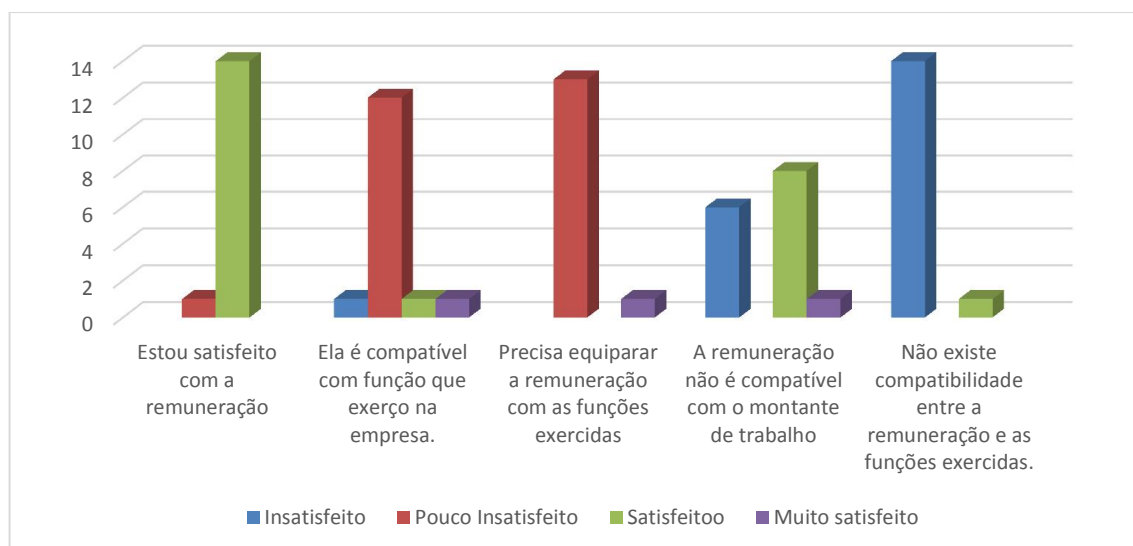


Gráfico 3- Nível de Satisfação com a remuneração

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Segundo Flannery, Hofrichter e Platten (1997), a remuneração por variável, além de ser utilizada para impulsionar as metas financeiras, vem sendo aplicada para alcançar valores mais satisfatórios com relação a produtividade, satisfação do cliente, serviços e qualidade. Muitas empresas vêm adotando essa forma de remuneração, pois é uma maneira de incentivar o funcionário a produzir mais e concluir o trabalho dentro do prazo estipulado, de forma que, quanto melhor for o resultado alcançado, melhor será o retorno financeiro que ele terá.

Tabela 2-Importância das variáveis estratégicas

Grau de importância	1	2	3	4	5
Salário Fixo somente	50%	25%	25%		
Benefícios (Plano de saúde, Auxílio creche, Vale Refeição)			13%	25%	63%
Participação nos Lucros e Resultados	13%			25%	63%
Planos Privados de Aposentadoria	13%	25%	13%	25%	25%
Comissões				38%	63%

Fonte: Dados da pesquisa 2015

Foi observado que somente o salário fixo não é um atributo importante para 50 % dos colaboradores no qual avaliando por este aspecto, essa organização tem tendência em aceitação da remuneração estratégica. Os benefícios que são apontados como as vantagens concedidas pelas organizações, é tido como uma das mais importantes ferramentas da gestão organizacional, devido à grande necessidade de motivar os colaboradores, a título de pagamento adicional do salário, esta foi uma opção bem aceita e caracterizada como de muita importância, no qual a empresa pode analisar e verificar o tipo que mais se adequa a sua condição financeira e satisfaça os colaboradores os benefícios mencionados na pesquisa o mais sugerido pelos colaboradores foi o plano de saúde.

Quando questionados subjetivamente sobre a mudança da atual remuneração por uma remuneração estratégica foi observado que a maioria concordou, afirmando que seria uma oportunidade de crescimento financeiro e organizacional. E como sugestão de melhorias, a mais cotada foi a adoção de benefícios como por exemplo o plano de saúde que foi julgado como o mais importante de todos citados esta é uma boa sugestão para a empresa pois além de conseguir satisfazer as necessidades dos funcionários ela consegue também uma redução fiscal.

A participação nos lucros que segundo Marras (2002, p. 177), “trata de um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período”, foi enfatizada como uma opção muito importante teve 63% de aceitação. Segundo Flannery, Hofrichter e Platten (1997), a remuneração por resultados, além de ser utilizada para impulsionar as metas financeiras, vem sendo aplicada para alcançar valores mais satisfatórios com relação a produtividade, satisfação do cliente, serviços e qualidade.

As comissões também foram enfatizadas como fatores de muita importância pelos colaboradores e os planos privados de aposentadoria foram a opção de maior disseminação de opinião, visto que a população entrevistada é predominantemente entre 18 e 28 anos e ainda não pensam na segurança econômica na terceira idade.

III-Perfil Sociodemográfico

O sexo predominante é feminino com 60% dos entrevistados, a maioria tem renda média entre 2 e 5 salários mínimos e possuem como nível de instrução o curso superior que é uma vantagem competitiva para a empresa que pode utilizar a remuneração como fator impulsionador de desenvolvimento do conhecimento na área do trabalho.

4. Considerações Finais e Limitações a pesquisa

É indiscutível que a remuneração estratégica vem sendo estudada e recebida com maior importância pelas empresas que desejam se manter em um mundo tão competitivo que estamos vivendo atualmente.

Ainda assim observamos que este ainda é um fator de difícil se trabalhar nas empresas visto que as políticas de Recursos Humanos não apenas deve se preocupar com a questão do salário, existem outras variáveis a serem trabalhadas. As empresas atualmente não apenas buscam conquistar clientes e/ou melhores produtos e serviços, mas também se preocupam em atrair e reter os melhores profissionais do mercado, para isso as empresas estão buscando a remuneração como a sua principal estratégia.

Na análise dos questionários aplicados se torna evidente que o salário não é o fator que causa insatisfação dos funcionários, mas sim a falta de uma complementação do salários como fonte impulsionadora da produção e satisfação do trabalho como sugeridos os benefícios e participação nos lucros e resultados.

É possível concluir que a política de remuneração da empresa estudada não é motivadora e gera uma série de descontentamentos entre os funcionários, que somente com a formulação de um Plano de Cargos no qual todas as funções serão bem definidas e a partir disso surge a criação de uma formulação de remuneração mais equiparada e informada para colaboradores a remuneração inicial e final e o planejamento de crescimento profissional que foi um dos pontos informados que não tem uma definição concreta.

Após a aplicação dos questionários, foi possível encontrar respostas para o objetivo e a problemática do trabalho. No qual foi evidenciado que os colaboradores não veem o salário fixo somente, que é adotado atualmente, como um fator de grande destaca-se um aspecto chave da remuneração estratégica no qual evidencia a sua viabilidade de implantação em conjunto com a remuneração tradicional

É fundamental destacar que a empresa não adota uma política de remuneração alinhada aos objetivos estratégicos, no qual é o elemento causador dos problemas nas políticas de remuneração da empresa. Logo, o planejamento estratégico não é divulgado e de

conhecimentos dos colaboradores dificultando acesso ao entendimentos dos objetivos estratégicos e como devem fazer para alcança-los.

Este modelo de remuneração apresenta algumas vantagens competitivas na qual facilita a identificação dos pontos forte e fracos de cada funcionário, estimula o treinamento para funcionários, os colaboradores sentem-se mais motivados e estimula o crescimento profissional do colaborador. Porém também apresenta desvantagens para a organização como funcionários menos competentes sentem-se inseguros na organização, possível diferença salarial entre os colaboradores e a motivação pode desaparecer ao longo do tempo se o incentivo virar rotina.

De um modo geral, os colaboradores entrevistados consideram que a adoção de programas de remuneração estratégica e benefícios oferecidos pela empresa incentivariam o seu desempenho em busca de melhores resultados

Este trabalho apresentou algumas limitações, que devem ser apresentadas: a primeira se refere ao público alvo da pesquisa, pois a mesma foi aplicada somente ao nível operacional da empresa, sendo que os demais cargos existentes na organização não foram entrevistados, devido também a serem empresas com várias sedes distribuídas pelo nordeste o que dificultou a logística, sendo assim aplicamos através de e-mails. Outra limitação encontrada foi quanto ao tipo de amostragem adotada: pelo fato de a empresa possuir 210 funcionários no nível operacional, não foi possível adotar amostragem probabilística, o que abrangeria um maior número de entrevistados.

5. Recomendações e sugestões

Como sugestão, é necessária a formulação de um Plano de Cargos na empresa para que possa ter uma descrição de cargos e funções bem estabelecidas mostrando aos colaboradores quais suas atribuições e obrigação dentro de cada função e principalmente o crescimento profissional para cada cargo que foi um dos aspectos mencionados.

A adoção da remuneração variada pode estimular a competitividade no colaborador e conseqüentemente a produção aumentando a sua contribuição para o desenvolvimento organizacional. Conforme resultados da pesquisa os colaboradores dessa organização se adaptam a remuneração funcional no qual existe uma adequação dos salários da empresa em relação aos valores praticados no mercado e o equilíbrio interno que ocorre após avaliação de todos os cargos e aplicação de uma regra geral para estabelecimento dos salários, gerando um sentimento de justiça entre os empregados, que é necessário para a adoção a criação do plano de cargos e salários, que é o fator chave desse tipo de remuneração, complementado com a remuneração por benefícios e/ou Participação nos lucros e resultados.

Como sugestão para novos estudos é importante o conhecimento do planejamento estratégico para mensurar todas as questões levantadas na pesquisa caso a empresa não tenha sugerir sua formulação e divulgação.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C.R.; NOHARA, J.J. **Monografia no curso de administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In: FLEURY, Maria Teresa (org.). **As Pessoas na Organização**. Rio de Janeiro: Gente, 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na empresa** Volume 1. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DUCATI, E.; VILELA, E. S. **A participação nos lucros ou resultados e a avaliação de desempenho**. In: ENANPAD, 25, 2001, Curitiba. Anais. Curitiba: ANPAD, 2001. CDROM.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas S/A, 2006.
- FERRÃO, Eliene Maria Gava. **Gestão estratégica de sistemas de recompensa de Pessoas. Nova Venécia**. Disponível em <http://www.univen.edu>. Acessado em 10/09/2009.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988, p. 214.
- FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P. E. **Pessoas, desempenho e salários**. São Paulo: Futura, 1997.
- FLANNERY, Thomas P. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas S/A. 2011.

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

KOHN, Alfie (1998). **Punidos pelas Recompensas.** São Paulo, Editora Atlas.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 5ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração.** SÃO PAULO: Pioneira Thomson Learning, 2002. 312p.

MATTOS, Mauro G.; ROSSETTO Jr., Adriano J.; BLECHER, Shelly. **Teoria e Prática da Metodologia da Pesquisa em Educação Física: Construindo seu trabalho acadêmico: monografia, artigo e projeto de ação.** São Paulo: Phorte, 2004. p. 176.

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

NAISBITT, J. (1983). **Megatendências.** São Paulo: Amana Desenvolvimento & Educação.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários.** 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PARRY, S.B. **The quest for competencies.** Training, p.48-56, julho de 1996.

PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários.** 7. ed. São Paulo: LTR, 1998.

REIS NETO, Mário Teixeira; MARQUES, Antônio Luiz. **A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão.** Revista de negócios, Blumenau, v. 9, nº 1, p. 05-17, jan./mar. 2004.

ROBBINS, Stephen e COULTER, Mary. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

SILVA, Mario Celso Marcondes e, **Planejamento Estratégico de RH e estratégia da organização**. In Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias etendências, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002. p.143-152.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; FILHO, Vicente Picarelli **.Remuneração Estratégica: a nova abordagem competitiva**. São Paulo: Atlas,1999.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Questionário

Princípios da remuneração estratégica

A remuneração estratégica é uma forma de compensar os empregados de uma empresa que teve destaque em um determinado período. Esse sistema possui como base o desempenho do indivíduo e outros três fatores primordiais: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Com a implantação deste sistema busca-se poder remunerar de forma com que o profissional procure estar altamente qualificado na execução de suas atividades, sendo que isto estimula a multifuncionalidade e quanto maior o seu grau de conhecimento, maior poderá ser a sua remuneração.

-Com base no Texto acima e seus conhecimentos e experiência lhe convindo a responder as seguintes questões:

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Esta é uma pesquisa que faz parte do trabalho de Conclusão de Curso e é composta de questões de múltipla escolha, com afirmativas que deverão ser respondidas de acordo com a opção de escolha que melhor expresse sua opinião sobre o assunto, de acordo com a seguinte escala:

C = Concordo I = indiferente D = Discordo

I – COM RELAÇÃO À EMPRESA:

1. Você entende planejamento estratégico da empresa como:

AFIRMATIVA	C	I	D
A definição de objetivos gerais da empresa pelos diretores.			
A definição de objetivos específicos de vendas com a participação de todos da empresa.			
As metas que a diretoria estipula para serem alcançadas durante o mês.			

2. Você entende que a gestão de pessoal deve estar incorporada no planejamento estratégico da empresa como:

AFIRMATIVA	C	I	D
Políticas e atividades de recrutamento e seleção de pessoal.			
Políticas e práticas salariais dos empregados.			
Políticas e práticas de avaliação dos empregados.			

3. Com relação aos empregados da empresa, você conhece que a empresa tem:

AFIRMATIVA	C	I	D
Plano de cargos e salários.			
Definição de tarefas de cada cargo.			
Definição de atividades e atribuições de cada cargo.			
Definição de carga horária para cada cargo.			
Remuneração inicial de cada cargo.			
Remuneração final de cada cargo.			
Planejamento de crescimento profissional para cada cargo.			
Planejamento salarial para cada cargo.			
Etc etc etc			

II – COM RELAÇÃO AO EMPREGADO:

Enumere de acordo com o grau de importância, considerando 1 para menos importante e 5 para mais importante.

REFERENTE À SUA REMUNERAÇÃO ATUAL DE ACORDO COM O TRABALHO QUE REALIZA:

Grau de importância	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com a remuneração					
Ela é compatível com função que exerço na empresa.					
Precisa equiparar a remuneração com as funções exercidas					
A remuneração não é compatível com o montante de trabalho					

Não existe compatibilidade entre a remuneração e as funções exercidas.					
--	--	--	--	--	--

4. Caso a empresa decida remunerar os funcionários de forma estratégica, marque a alternativa que melhor lhe agrada:

Grau de importância	1	2	3	4	5
Salário Fixo somente					
Benefícios (Plano de saúde, Auxílio creche, Vale Refeição)					
Participação nos Lucros e Resultados					
Planos Privados de Aposentadoria					
Comissões					

5. Caso a empresa opte por mudar o tipo atual de remuneração (salário Fixo) por uma remuneração estratégica, conforme sugestão acima, qual a sua posição?

6. Que sugestões você daria para melhorar a remuneração a dotada na empresa?

III - PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Sexo: Feminino Masculino

Faixa Etária: Entre 18 e 28 anos Entre 40 e 50 anos Acima de 52 anos.

Renda: Até 1 salário Mínimo Entre 2 e 5 salários Acima de 5 salários

Grau de escolaridade:

Ensino fundamental (incompleto ou completo)

Ensino médio (incompleto ou completo)

Superior (incompleto ou completo)

Pós graduado

Muito Obrigada por colaborar com esta pesquisa que tem como objetivo identificar as vantagens e desvantagens da implantação da remuneração estratégica nas empresas. Esta pesquisa foi realizada para compor o meu Trabalho de Conclusão de Curso na UFPB.