

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
GEISIELE DOS SANTOS TEIXEIRA RODRIGUES

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO METALMECÂNICO

São Carlos

2021

GEISIELE DOS SANTOS TEIXEIRA RODRIGUES

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO METALMECÂNICO

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Prof.^a dra Andreza Silva Dias

São Carlos

2021

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO METALMECÂNICO

Geisiele dos Santos Teixeira Rodrigues ¹
Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – S.P. – Brasil

Orientadora: Andreza Silva Dias
Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – S.P. – Brasil

Co-orientador: Luis Aparecido Paioli
Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – S.P. – Brasil

Resumo: As organizações estão em busca de bons profissionais para fazer parte de seu time e como consequência obter maiores lucros. Para obter esses profissionais, as empresas vêm adotando a remuneração estratégica como umas das formas de adquirir mais motivação por parte dos colaboradores e assim conquistar esses ganhos. Nesse sentido, esse artigo aborda o que é a remuneração estratégica e faz um estudo de caso sobre a remuneração de uma empresa de eletrodoméstico, localizada no interior de São Paulo. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica de caráter exploratório e a modalidade de pesquisa foi o estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio de um questionário aplicado no Google forms e respondido por um grupo de funcionários do nível operacional e tático da empresa, buscando investigar se eles se sentiam satisfeitos com as políticas de remuneração oferecidas pela organização.

Palavras-chave: Remuneração estratégica. Motivação. Lucro

Abstract: The Organizations are looking for good professionals to be part of their team and as a result obtain greater profits. To obtain these professionals, companies have been adopting strategic compensation as one of the ways to gain more motivation from employees and then achieve these gains. In this sense, this article addresses what is strategic remuneration and makes a case study on the remuneration of an appliance company located in the interior of São Paulo. The methodology used was the bibliographical research of exploratory character and the research modality was the case study. Data were obtained through a questionnaire applied in Google forms and answered by a group of employees from the operational and tactical level of the company, seeking to investigate whether they felt satisfied with the remuneration policies offered by the organization.

Keywords: Strategic remuneration. Motivation. Profit

¹ Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: geisiele.rodrigues@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações não estão apenas buscando só o lucro, mas sim maior satisfação de seus colaboradores e, para isso, é necessário investir em programas de motivação. Um desses programas é a remuneração estratégica, no qual é uma forte tendência das grandes organizações. Pensando nisso, as empresas vêm adotando a remuneração estratégica como forma de valorizar mais seus colaboradores e como resultado, alcançar maiores lucros.

Segundo Chiavenato (2014), para as pessoas o trabalho possui grande importância e provoca um alto impacto em suas vidas, uma vez que elas dependem dele para a sua subsistência e sucesso pessoal ao mesmo tempo que este lhes consome tempo e esforço. “Desse modo, a remuneração merece atenção dentro de uma organização, [... pois], ela tem papel fundamental na retenção de talentos, assim como na valorização do desempenho dos funcionários de uma empresa” (BES; OLIVEIRA, 2018, p. 94).

Assim, a remuneração estratégica torna-se uma forte aliada na eficiência e eficácia no alcance dos objetivos organizacionais, pois com pessoas estimuladas e ganhando de forma adequada conforme suas habilidades e competências, os resultados tendem ser mais rápidos e promissores. Além disso, a remuneração estratégica consegue atuar na retenção de bons profissionais, levando à uma maior motivação desses colaboradores e como consequência desse investimento, maior lucro à organização.

Para se melhorar a percepção sobre programas de remuneração estratégica, a presente pesquisa irá analisar as formas de remuneração estratégica adotada por uma empresa do segmento de eletrodomésticos, referida aqui como “Empresa Alfa”. A Alfa é uma empresa que pertence ao segmento da indústria de eletrodomésticos e umas das formas que a Alfa adota para reter seus funcionários é a remuneração estratégica, um dos principais fatores no qual a empresa se torna atrativa para trabalhar. Contando com um pacote de benefícios, participação nos lucros e resultados, plano de carreira, e atuando em mais de 150 países com mais de 50.000 funcionários, a Alfa está entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no ano de 2019, segundo a revista Você S/A, que analisa a gestão de pessoas e bom ambiente organizacional (PATI, 2019).

De forma a se explorar mais o entendimento sobre o programa adotado, esta pesquisa se guia pela seguinte questão de pesquisa: “Qual a percepção dos colaboradores da empresa Alfa diante de sua remuneração e de seus benefícios?”

O objetivo geral deste artigo é realizar um levantamento da empresa Alfa, localizada no interior de São Paulo, sobre a percepção de seus funcionários sobre a remuneração e os benefícios recebidos.

Para que o objetivo geral seja atingido, são detalhados os seguintes objetivos específicos:

O1: Revisão de literatura sobre remuneração estratégica;

O2: Levantamento de informações sobre o sistema de remuneração da empresa Alfa;

O3: Elaboração de um questionário a ser respondido por um grupo de colaboradores, no qual aborde sua satisfação referente ao sistema de remuneração;

O4: Realização de uma pesquisa de satisfação dos colaboradores sobre sua remuneração;

O5: Análise dos resultados obtidos na pesquisa;

A hipótese na qual se baseia essa pesquisa é que os colaboradores da empresa Alfa têm uma avaliação positiva do programa de remuneração estratégica adotado.

As mudanças organizacionais estão cada vez mais rápidas e velhos métodos estão ficando obsoletos. Nesse sentido, com a modernização e novas tendências, as empresas estão tendo que se manter competitivas no mercado, mantendo a alta performance. Para alcançar essa performance, é necessário contar com uma mão de obra qualificada e acima de tudo motivada e engajada. Segundo Oliveira Franco (2008, p.8), “Atualmente, as empresas estão mais preocupadas em remunerar melhor, pois sabem que é necessário recompensar o esforço, a dedicação e o aumento de capacidade, seja ela técnica ou comportamental”.

Nesse contexto, sabe-se que que a organização se torna mais lucrativa contando com pessoas mais engajadas e motivadas por meio de uma boa remuneração que reconheçam seus esforços. Segundo Chiavenato (2008, p.8), “Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização”. Dessa forma a remuneração estratégica permite um ganha-ganha, que por um lado colaborador ganha conforme suas habilidades e competências e por outro lado a organização adquire maiores lucros, alcançando seus objetivos de forma mais eficaz.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os tipos de remuneração alinham as estratégias organizacionais com os interesses pessoais de gestores e funcionários em geral. Segundo Bes e Oliveira (2018, p. 95), os tipos de remuneração são:

a) Fixa: engloba salários, benefícios (assistenciais, recreativos, de serviços) e bônus;

b) Variável: composta de participação nos lucros e resultados; percentual por atingimento de metas; percentual por vendas realizadas; e,

c) Estratégica: pode envolver a remuneração por habilidades (Skill Based Pay — SBP), remuneração por competência (Pay for professional skill), remuneração acionária (Stock ownership), distribuição de ganhos (Gain sharing), participação nos lucros (Profit sharing), e remuneração por resultados (Pay-for-performance).

Bes e Oliveira (2018) afirmam que os benefícios oferecidos pelas empresas são assistência médica, seguros diversos, pensões, planos de educação, auxílio para curso de línguas e são considerados remuneração indireta. Para os mesmos autores a remuneração variável é determinada em conforme os trabalhadores atingem as metas estabelecidas pela empresa.

A remuneração estratégica, segundo Marras (2012)², é um misto de todas as formas disponíveis atualmente, ou seja, a remuneração fixa propriamente dita, os benefícios e as demais vantagens oferecidas pela organização: a remuneração por competências e/ou habilidades, a remuneração variável, a remuneração por resultados e outras formas. O mesmo autor ainda destaca que a remuneração estratégica faz com que os funcionários sejam considerados em concordância com um conjunto de fatores que possuem e que podem influenciar diretamente os resultados oferecidos à companhia (BES; OLIVEIRA, 2018).

2.1 Remuneração Estratégica

A motivação ainda é dos grandes fatores que mantém um colaborador engajado, muitas vezes essa motivação vem por parte de programas de remuneração oferecidos pelas empresas. Organizações preocupadas com a satisfação de seus colaboradores vêm adotando a remuneração estratégica como principal fator de motivação aos seus funcionários.

Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p.37), “As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração”. Tais mudanças é fundamental para a busca de melhoria contínua da organização tanto em produtos como em prestação de

serviços, pois a empresa contando com colaboradores motivados, seus produtos ou serviços tendem a obter maior qualidade e maior satisfação por parte de clientes e parceiros.

A remuneração estratégica faz parte dessas mudanças. Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p.37), “a remuneração estratégica é a ponte entre os indivíduos e a nova realidade das

² MARRAS, Jean Pierre. Administração de remuneração. São Paulo: Pearson, 2012.

organizações”. Esse tipo de remuneração se implantada, vem para melhorar tanto a organização como o colaborador, obtêm-se um ganha-ganha entre as partes. Funcionário se vê mais valorizado e empresa como consequência obtém maiores lucros.

A remuneração estratégica compartilha conquistas, lucros, e objetivos, compartilha também dedicação e mais satisfação no trabalho. Sendo assim, a remuneração tradicional não é mais o foco principal das organizações, pois ela não atende mais as necessidades dos funcionários. Isso se deve porque a nova tendência é uma remuneração que atenda as expectativas dos colaboradores, que por sua vez não estão mais em busca apenas de salários, mas sim a procura de uma remuneração mais atrativa que ultrapasse suas expectativas dentro das organizações.

O quadro 1 mostra os princípios de remuneração estratégica e seu desdobramento em dois tipos de gestão: tradicional e avançada.

Quadro 1 – Princípios de remuneração estratégica.

Princípios		Gestão Tradicional	Gestão Avançada
Princípio da melhoria do desempenho	Identifique e comunique o desempenho que pretende motivar	Consolidar posição de liderança, mantendo a rentabilidade	Aproveitar as oportunidades de mercado para atingir taxas significativas de crescimento
Princípio do Valor da recompensa	Identifique e Comunique as diretrizes relacionadas ao valor da recompensa, incluindo o aspecto objetivo (monetário) e o aspecto simbólico	Pagar salários fixos compatíveis com a estratégia de remuneração adotada pela empresa. Pagar bônus aos gerentes e diretores mediante o atendimento de metas	Pagar uma parte substancial da remuneração em função dos resultados. Recompensar desempenhos excepcionais
Princípio do timing de reconhecimento	Defina o timing entre o cumprimento dos objetivos e o reconhecimento	Bônus e outras formas de remuneração variável serão pagos manualmente	Redução do tempo entre a apuração dos resultados para a composição da parcela variável da remuneração e o pagamento desta

Princípio do estabelecimento de metas	Garanta que as metas sejam estabelecidas de forma negociada	Metas serão negociadas entre líderes e liderados, a partir dos objetivos estratégicos da empresa	Metas serão propostas pelas células e equipes de trabalho, a partir dos objetivos estratégicos dos negócios
Princípio do desenvolvimento	Defina como prioridade o desenvolvimento das habilidades e competências, individuais e da equipe	Empresa manterá programas bem estruturados de educação e treinamento para todos os funcionários	Desenvolvimento dos funcionários será gerenciado no contexto do sistema de remuneração por habilidades e por competências
Princípio da atração e retenção	Defina e divulgue a orientação da empresa sobre o tipo de profissional que deseja atrair	Empresa quer atrair profissionais maduros e experientes	Empresa quer atrair jovens empreendedores dispostos a assumir riscos

Fonte: Wood Jr; Picarelli Filho (2004, p.44)

Como observado no quadro anterior, a remuneração estratégica acaba se tornando mais atrativa para reter bons colaboradores, que por sua vez buscam por organizações mais flexíveis em seus modos de remuneração. Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 45), “Mudar é inevitável, mas não é fácil ou indolor. É importante estar preparado para enfrentar as barreiras e as dificuldades do processo”. Dessa forma, as empresas para se manter competitivas no mercado de atuação, estão tendo que adequar seu modo de remuneração tradicional para remuneração estratégica.

Segundo Chiavenato (2009, p. 28) “As pessoas que trabalham na empresa contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades”. Nesse sentido um investimento na remuneração no quadro de colaboradores de uma empresa, é uma forma de obter maiores lucros. Com uma política interna de um bom pacote de remuneração, a empresa se torna alvo para atrair pessoas e como consequência, as pessoas se esforçam para obter mais conhecimentos, habilidades e atitudes para assim se manter na organização, nesse contexto, a empresa acaba por reter pessoas, diminuindo fortemente a rotatividade de colaboradores, pelo qual não é lucrativo para a organização esse fluxo de job rotation.

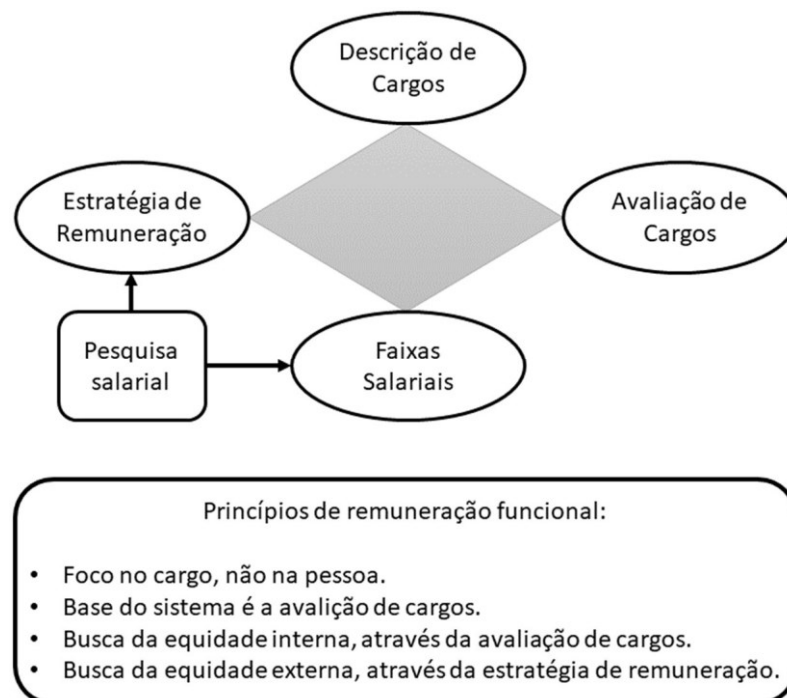
Portanto, a remuneração estratégica, envolve todo um contexto dentro de uma organização, que vai desde uma boa qualificação dos colaboradores até sua remuneração. A remuneração estratégica gera uma melhor relação entre o funcionário e a empresa, pois o

colaborador se sente mais satisfeito em ser reconhecido pelas suas habilidades e competências e ainda ganhar mais por isso. Desta forma a organização se tornará um diferencial competitivo no mercado de atração e retenção de talentos.

2.2 Remuneração funcional ou remuneração baseada em cargos

Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004), a remuneração funcional ou baseada em cargos é o tipo de remuneração ainda mais utilizada pela maioria das organizações para recompensar seus colaboradores pelo seu trabalho. Nesse modelo o salário é determinado com base no cargo que o trabalhador ocupa. Os mesmos autores afirmam que esse tipo de remuneração não motiva os trabalhadores em uma mesma posição a executarem seu trabalho de forma diferente, por todos ganharem igual, inclusive os que se esforçam menos nas atividades. Assim sendo, o desempenho acaba caindo e conseqüentemente a produtividade. A Figura 1 apresenta os elementos principais de um sistema de remuneração funcional.

Figura 1 – Elementos de um sistema de remuneração funcional



Fonte: Adaptado de Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p.50)

2.3 Remuneração por habilidades

Segundo Leandro Cioffi (2016, p. 32) “A remuneração por habilidades é conjunto de elementos: aptidão pessoal, os conhecimentos, que são técnicas, metodologias que são

adquiridas, e a aplicação prática”. De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (2004), a remuneração por habilidades também pode ser chamada de remuneração por conhecimento, nos Estados Unidos, os nomes mais usados são: pay-forknowledge, knowledge-based-pay, multiskill compensation, pay-for-skill e job enrichment progressions.

A figura 2 aponta as principais características da remuneração por habilidades

Figura 2 - Características do sistema de remuneração por habilidades.



Fonte: Próprio autor (2021)

2.4 Remuneração por competências

Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004), remuneração por competências pode ser definida como a remuneração aplicada ao corpo gerencial da organização que por sua vez se aplicam às características pessoais de um líder. As competências são mais genéricas e abstratas do que as habilidades, uma vez que as habilidades são mais aplicáveis na parte técnica e operacional da empresa. O quadro 2 apresenta os princípios para definir competências.

Quadro 2 - Princípios para definir competências.

<p>Focalizar competências genéricas</p>	<p>Competências definidas de forma mais genérica podem ser aplicadas de forma mais ampla. Gerar lista exaustivas para cada função é uma tarefa desgastante e pouco compensadora.</p>
---	--

Agrupar semelhanças	Listas de competências são mais úteis se puderem ser agrupadas sob títulos genéricos, como: comunicação e capacidade de supervisão, gestão, capacidade de formulação e de conceituação.
Focar necessidades futuras	A tendência natural, ao projetar um sistema de remuneração, é basear-se no histórico e nas necessidades presentes. Mas a regra deve ser focalizar o futuro e tentar prever quais competências serão necessárias para garantir o direcionamento estratégico da empresa.
Manter as competências mutuamente exclusivas	Muitas competências podem ser similares. Para evitar interfaces nebulosas, cada uma delas precisa ter definições operacionais precisas.
Evitar o óbvio	Muitas competências são tão óbvias que não precisam ser listadas. Elas geralmente são pré-condição para entrada na empresa ou para exercer determinada função
A competência deve ser observável e mensurável	A definição das competências esperadas deve ser clara e objetiva para evidenciar a presença da competência requerida.
Definir níveis de excelência	Após definir a lista de competências, é importante estabelecer as expectativas de desempenho para profissionais em diferentes patamares de experiência
Evitar traços de personalidade	Se traços de personalidade forem realmente importantes para o desempenho, devem ser incluídos em listas separadas e não entre as competências.

Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p.76)

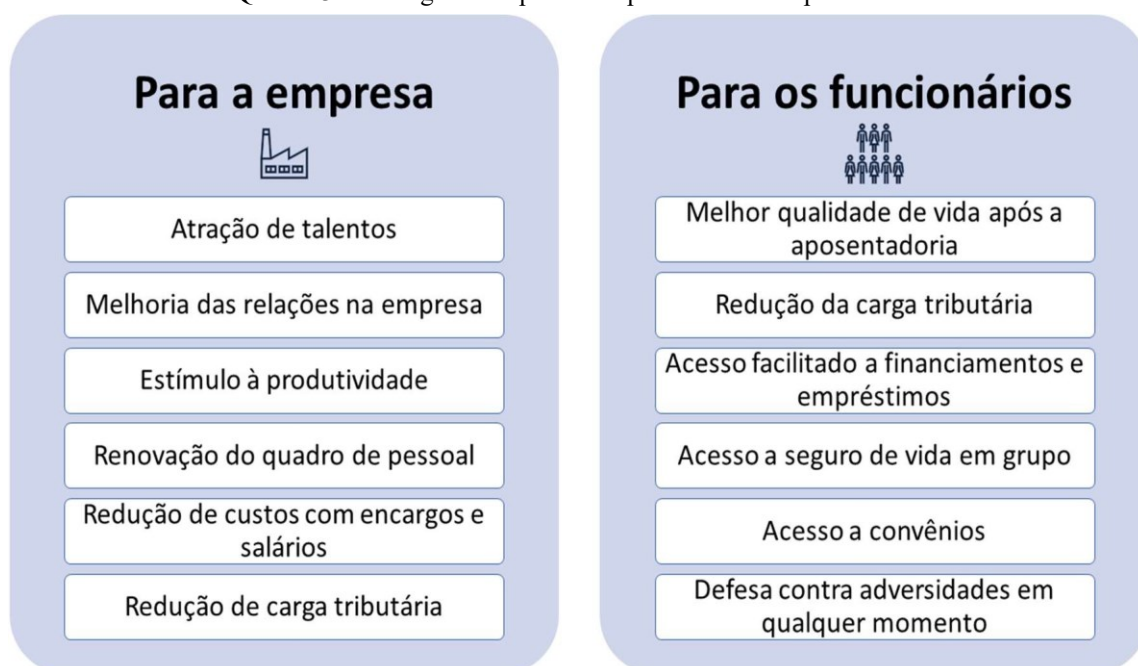
2.5 Salário indireto: Pacotes de benefícios

Segundo Chiavenato (2009, p. 108) “Os benefícios sociais constituem um importante aspecto do pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais”. De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (2004), os tipos de benefícios utilizados com mais frequência são: assistência médico-hospitalar, auxílio refeição, seguro de vida e assistência odontológica. Os benefícios sociais são uma forma de reter funcionários nas organizações, visando uma maior qualidade de vida e valorização do colaborador pelo seu esforço e desempenho na realização das tarefas.

2.6 Previdência complementar

Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004), as pessoas vivem em um ambiente turbulento e a previdência complementar surge para gerar maior segurança econômica aos indivíduos. Com a redução de renda na terceira idade, a previdência privada complementa a renda e integra o mix de remuneração estratégica oferecidos pelas melhores organizações. O Quadro 3 apresenta as vantagens dos planos de previdência complementar.

Quadro 3 - Vantagens dos planos de previdência complementar



Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p. 96).

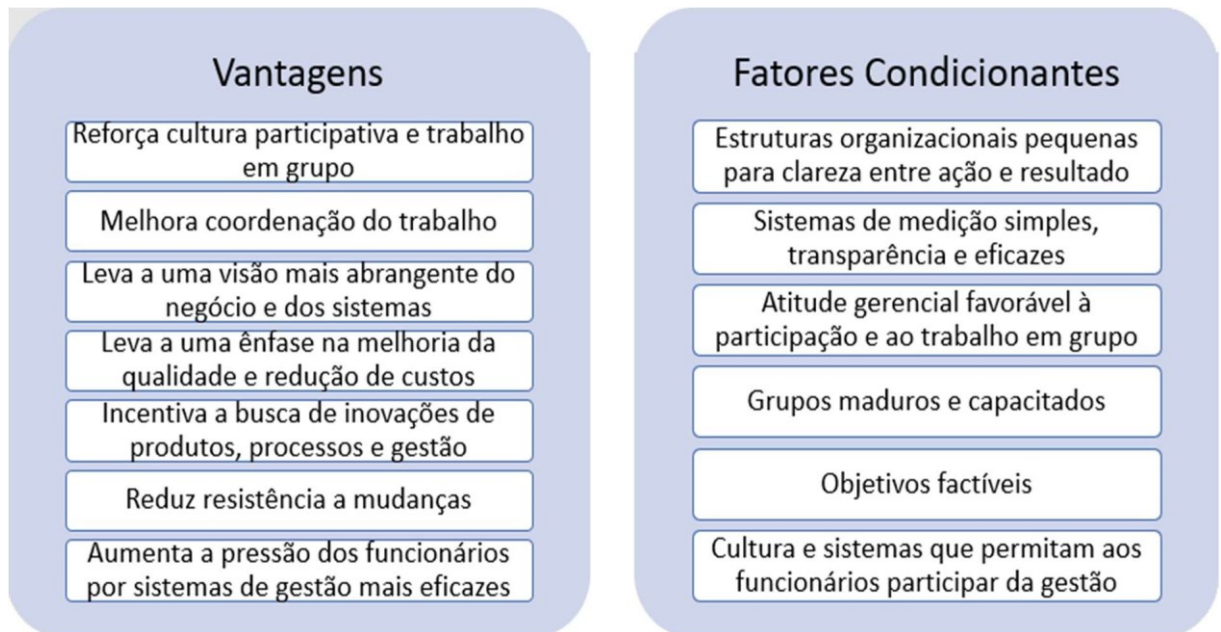
2.7 Remuneração Variável

Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004), as formas de remuneração associadas ao desempenho vêm crescendo constantemente em todo o mundo. São oferecidos prêmio por produtividade desde o início do século XX. Existem duas grandes espécies de remuneração variável:

- a) Remuneração variável à curto prazo: Estímulo à execução das metas dentro de um ano fiscal
- b) Remuneração Variável à longo prazo: É um estímulo aos colaboradores a trabalhar em prol do negócio, atingindo aos objetivos da empresa que, a longo prazo gere bônus,

sustente a longevidade da empresa e a retenção de colaboradores. O quadro 4 apresenta as vantagens da remuneração variável

Quadro 4 - Vantagens e fatores condicionantes da remuneração variável.



Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho (2004 p.103).

2.8 Implementação da remuneração estratégica

De acordo com Wood Jr e Picarelli Filho (2004), a remuneração estratégica pode ser implantada em seis passos, sumarizados na Figura 3:

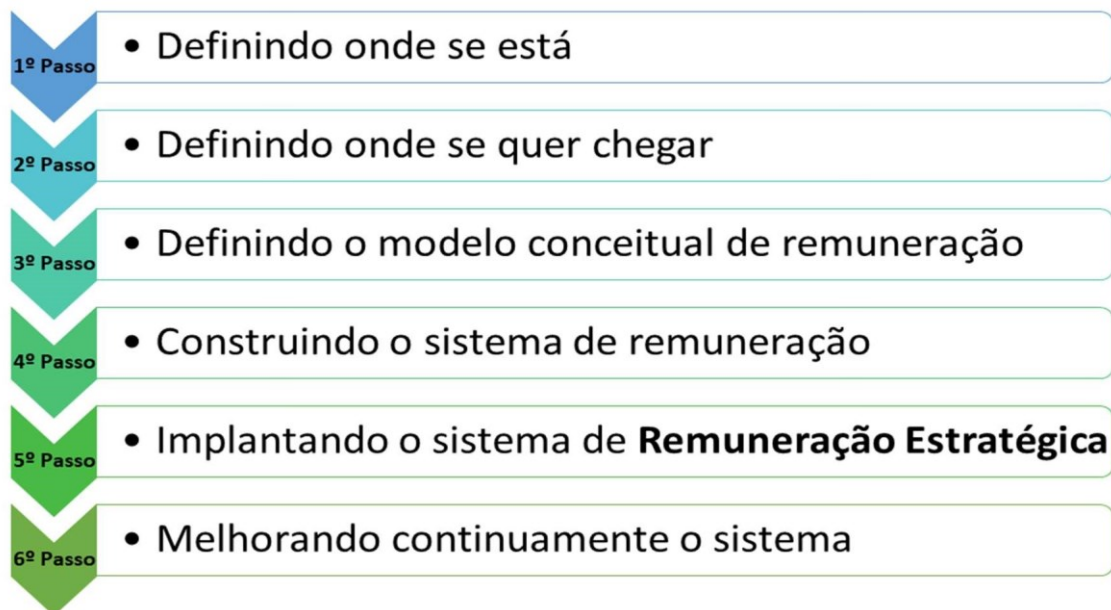
- a) Primeiro passo: o objetivo desse passo é analisar onde a empresa se encontra e aonde ela quer chegar;
- b) Segundo Passo: o objetivo desse passo é definir aonde a empresa quer chegar, definir em qual rumo seguir, levando em consideração as estratégias;
- c) Terceiro Passo: nesse passo, um gestor de recursos humanos sugere um modelo a ser seguido, considerando que cada empresa deverá desenvolver seu próprio modelo;
- d) Quarto Passo: nesse passo deverá ser feita uma avaliação entre o modelo escolhido e as características da empresa por meio de prováveis inconsistências do sistema;
- e) Quinto Passo: nesse passo de implantação, é necessário seguir cinco etapas essenciais, que são: planejamento, preparação dos líderes, treinamento de

facilitadores, comunicação e sensibilização, construção de um sistema de medição para implantação; e,

f) Sexto Passo: como todo sistema organizacional, a evolução é necessária, porém deve-

se tomar cuidado com o excesso de mudanças, principalmente em um curto período, no qual o sistema ainda está em adaptação. Portanto, nesse passo o equilíbrio entre a adequação e a evolução do sistema são essenciais para não obter efeitos negativos.

Figura 3 - Seis passos para implantação de um sistema de Remuneração Estratégica.



Fonte: Wood Jr e Picarelli Filho (2004 p.132).

3 MATERIAL E MÉTODOS

Para fundamentar o estudo foram utilizadas pesquisas bibliográficas de caráter exploratório, Gil (2010) acrescenta que, a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. A modalidade de pesquisa será o estudo de caso, para Yin (2001) o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Segundo Dias de Macedo (1994, p.13) "A pesquisa bibliográfica é entendida como o planejamento global-inicial de qualquer trabalho de pesquisa, o qual envolve uma série de procedimentos metodológicos". E, segundo Billing Garces (2010, p. 06), "o levantamento: consiste num levantamento de dados e informações. Caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer".

O levantamento de dados será feito por meio de um questionário online aplicado a um grupo de funcionários do nível operacional e a um grupo de funcionários do nível tático. O objetivo do questionário é medir a satisfação dos colaboradores em relação à sua remuneração.

3.1 Aplicação de questionário

Para investigação do tema, foi aplicado um questionário para levantar dados a fim de comprovar a satisfação dos colaboradores em relação aos programas de remuneração oferecidos pela empresa. Além disso o questionário proporciona, uma visão mais embasada em torno da realidade vivenciada por pessoas que participaram.

O questionário foi composto por 17 perguntas, que abordaram a visão dos colaboradores sobre sua remuneração. A pesquisa foi desenvolvida na plataforma Google Forms, e enviada para um grupo de colaboradores de uma empresa de soluções digitais via WhatsApp, a pesquisa ficou aberta a respostas durante 20 dias, foram obtidas 40 respostas em um total de 86 funcionários de um dos setores da empresa, incluindo operadores e coordenadores.

Idade dos colaboradores que responderam à pesquisa

Idade	Percentual
18 a 24 anos	7,5%
25 a 35 anos	30%
36 a 45 anos	40%
46 anos ou mais	22,5%

Tempo de empresa dos colaboradores que responderam à pesquisa

Tempo	Percentual
Até 5 anos	45%
6 a 10 anos	22,5%
11 a 15 anos	7,5%
16 anos ou mais	7,5%

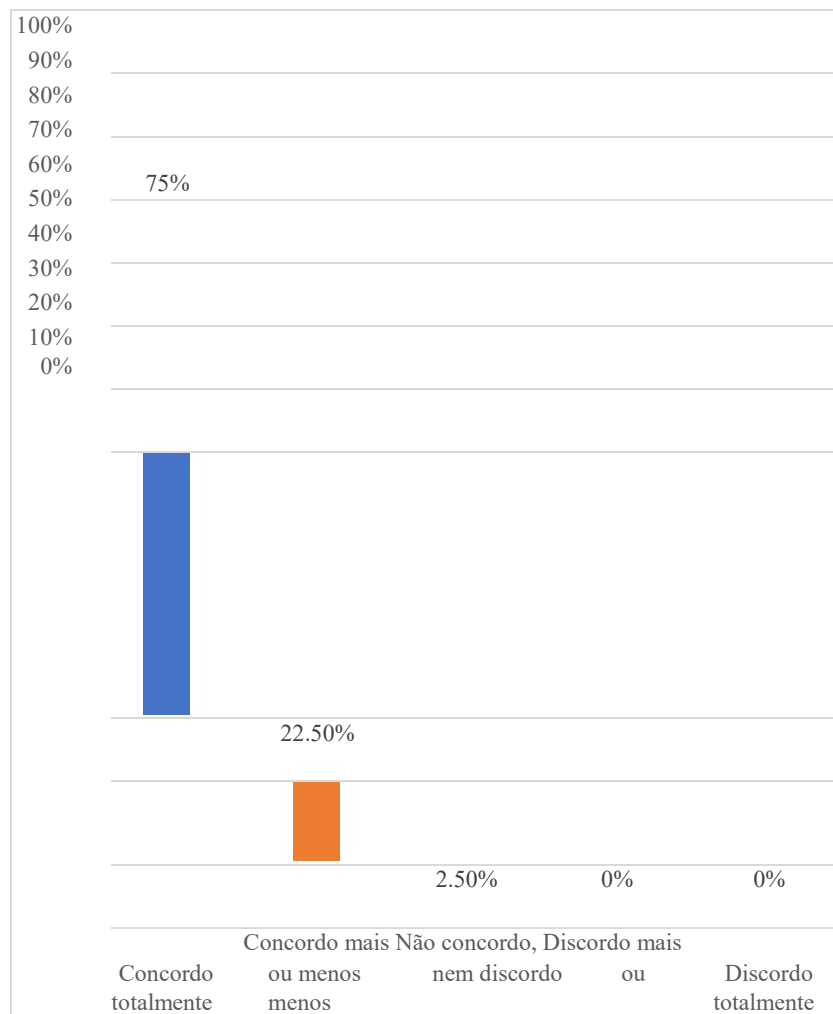
Gênero dos colaboradores que responderam à pesquisa

Gênero	Percentual
Masculino	62,5%
Feminino	32,5%

4 RESULTADOS

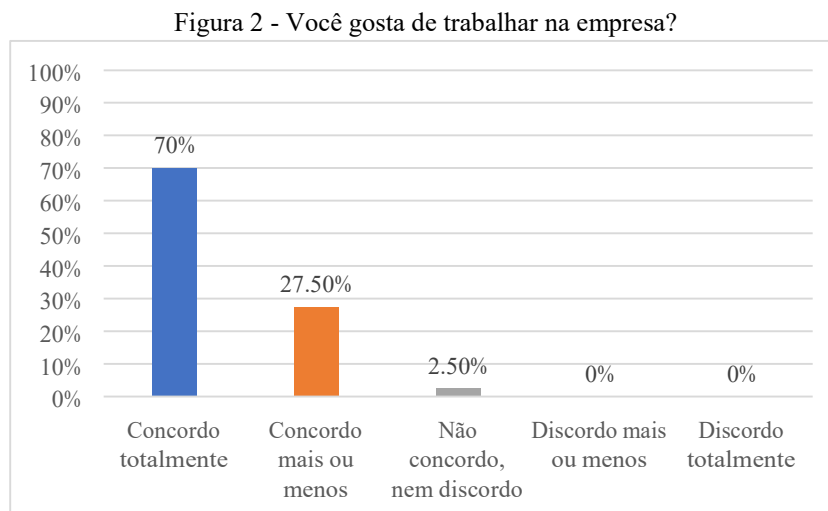
As perguntas do questionário foram aplicadas em uma das linhas de produção da empresa, com respostas dos operadores, bem como dos seus respectivos líderes. Foram questionados se a remuneração exerce poder em sua motivação na obtenção de resultados para empresa. Cerca de 75% dos colaboradores questionados, responderam que a remuneração exerce poder em sua motivação, conforme demonstra o gráfico a seguir:

Figura 1 - Você acha que a remuneração exerce poder na motivação do colaborador?



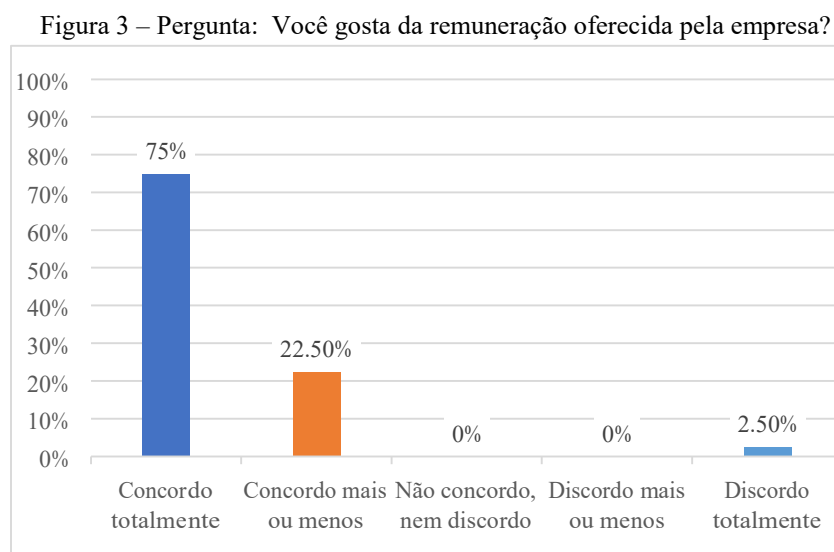
Fonte: Próprio autor (2021)

Os colaboradores também foram questionados se gostam de trabalhar na empresa e as respostas foram acima de 50% conforme pode ser observado no gráfico a seguir:



Fonte: Próprio autor (2021)

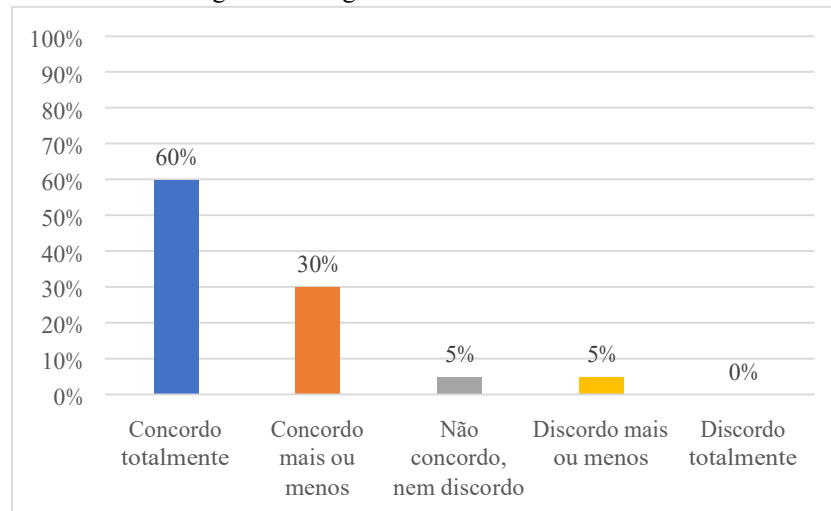
Quando interrogados se gostam da remuneração oferecida pela organização, as respostas ultrapassaram os 70%, demonstrados no seguinte gráfico:



Fonte: Próprio autor (2021)

Os selecionados para a pesquisa também foram questionados se trabalham motivados na organização e mais uma vez obteve-se um número acima dos 50%, de acordo com o gráfico a seguir:

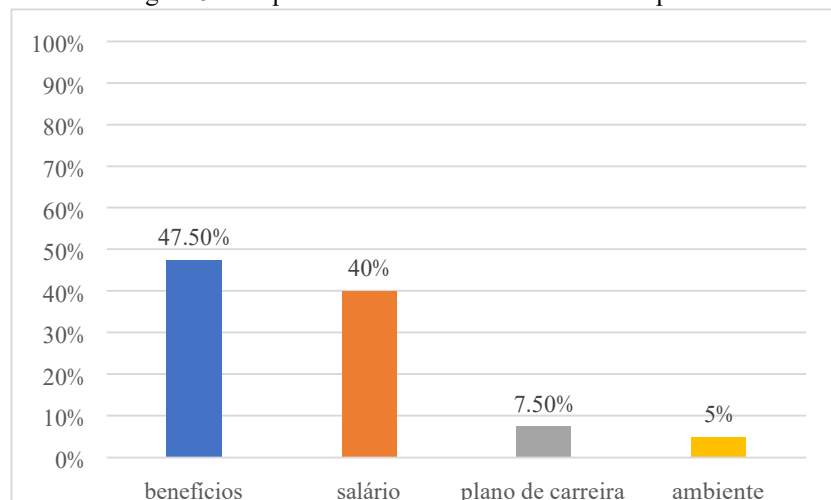
Figura 4 – Pergunta: Você trabalha motivado?



Fonte: Próprio autor (2021)

Sobre o que mantém os funcionários trabalhando na empresa, a maioria respondeu por causa dos benefícios, mas observa-se que o salário está bem próximo ao número de colaboradores que responderam pelos benefícios, como verificados no gráfico seguinte:

Figura 5 – O que mantém você trabalhando na empresa?



Fonte: Próprio autor (2021)

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção dos colaboradores sobre a remuneração oferecida pela empresa, bem como avaliar as vantagens e os resultados. O artigo é classificado como uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório com abordagem de estudo de caso. Foram alcançados todos os objetivos específicos do estudo e pode-se verificar em relação ao objetivo geral da pesquisa que o tipo de remuneração que a empresa mais utiliza para recompensar seus funcionários é a remuneração variável (PLR – participação nos lucros e resultados), remuneração por habilidades e o pacote de benefícios (salário indireto).

No pacote de benefícios a empresa remunera os funcionários com: convênio médico, odontológico, vale alimentação, seguro de vida e vale transporte. Já a previdência complementar é oferecida apenas para cargos mais elevados na hierarquia organizacional, abrangendo a partir da gerência. Mas, este benefício é opcional, uma vez que implica em contrapartida do funcionário, ou seja, tanto empresa quanto o colaborador fazem o pagamento de partes iguais.

Anualmente são estabelecidas metas a serem atendidas em um prazo de doze meses. O pagamento do PRL é considerado variável pois, caso as metas não sejam atendidas, o funcionário ganhará um valor mínimo fixo. A parte variável, por tanto, é sobre o proporcional pago adicionalmente em relação ao atingimento das metas.

Em nível operacional, o cargo é diferenciado por categorias (nível A, B, C ou D) de acordo com as habilidades que o colaborador possui e que permite a execução de diferentes tarefas. O valor da hora de trabalho aumenta de acordo com o nível, sendo D o que é mais bem remunerado por exigir habilidades como noções de automação industrial.

Em relação à análise de medidas estatísticas das demais respostas, foi percebido que 60% dos entrevistados têm mais de 5 anos na empresa e, isso revela que ela consegue reter seus colaboradores com suas políticas de remuneração. De modo geral, os funcionários acreditam que os programas de remuneração estratégica aumentam sua satisfação e melhoram seu desempenho dentro das atividades propostas pela organização no que se refere à produção de bens e serviços.

Dessa forma, neste caso estudado, pode-se concluir que a adoção de um sistema de remuneração estratégica contribui para a retenção de talentos e estabilidade das equipes de trabalho. Além disso, a baixa rotatividade aumenta a eficiência da empresa, uma vez que favorece o aprendizado das atividades e processos organizacionais. Assim, o sistema de remuneração estratégica pode ser considerado benéfico para as organizações. Futuramente propõe-se fazer uma análise mais aprofundada da relação entre a rotatividade e a adoção de remuneração estratégica.

REFERÊNCIAS

BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de. Administração de cargos, salários e benefícios. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=5XUALBIDdQwC&lpg=PA1&ots=5xISmaWJG&dq=%22gest%C3%A3o%20de%20pessoas%22%20chiavenato&lr&hl=ptBR&pg=PA1#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 11 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CIOFFI, José Leandro. Remuneração estratégica. Rio de Janeiro: SESES, 2016. Disponível em: <http://estacio.webaula.com.br/repositorio/LD1260.pdf>. Acesso em: 22 out. 2020.

FRANCO, José Oliveira. Cargos, Salários e remuneração. Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2008.

GARCES, Solange Beatriz Billig. Classificação e Tipos de Pesquisas. Cruz Alta:

Universidade de Cruz Alta, 2010. 12 p

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social, 6. ed. Atlas, (São Paulo, SP, Brasil), 2010.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de remuneração. São Paulo: Pearson, 2012.

MACEDO, Neusa Dias de. A iniciação à pesquisa bibliográfica: Guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

PATI, Camila. Conheça as 150 melhores empresas para trabalhar em 2019. Disponível em: <https://www.msn.com/pt-br/noticias/other/conhe%C3%A7a-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-em-2019/ar-BBX0Vtr>. Acesso em: 22 out. 2020.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 2 v.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi, 2.ed. - Bookman, (Porto Alegre, RS, Brasil), 2001.