

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM UMA IMPORTADORA DE LUMINÁRIAS DO VALE DO SINOS/RS

Daiane Rafaela Weber¹
Sandro Cezer Pereira²

RESUMO

A remuneração, fazendo parte da estratégia da empresa, ou seja, atrelada aos objetivos estratégicos, pode ser vista como um instrumento a mais para obtenção dos objetivos organizacionais, como também, para os objetivos pessoais. O presente artigo propôs analisar a política de remuneração de uma importadora de luminárias do Vale dos Sinos/RS através de um estudo de caso com os diretores e colaboradores. Buscando saber a percepção dos gestores e dos empregados sobre a remuneração estratégica, envolvendo um total de vinte e nove participantes, foi aplicado um questionário com perguntas abertas, sendo um modelo de questionário para cada categoria. As contribuições dos autores que tratam de remuneração e remuneração estratégica são apresentadas sucintamente nas seções deste artigo. Na sequência, apresentam-se as análises e conclusões obtidas através da pesquisa com os referidos participantes.

Palavras-Chave: Remuneração, Remuneração Estratégica, Diferencial competitivo.

ABSTRACT

The compensation, part of the company's strategy, that is, linked to strategic objectives, can be seen as an instrument to further achievement of organizational objectives but also for personal goals. This article seeks to analyze the remuneration policy of an importing luminaries of Vale dos Sinos / RS through a case study with the management and employers. Seeking to know the perception of managers and theof employers on strategic compensation, involving a total of twenty-nine participants, a questionnaire with open questions was applied, being a model questionnaire for each category. The contributions of authors who deal with compensation and strategic compensation are presented briefly in the sections of this article. In the sequel, we present the analysis and conclusions obtained through research with those participants.

Keywords: *Compensation, Strategic Compensation, Competitive differential.*

¹ Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. daia_weber_15@hotmail.com

² Professor orientador - Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. Taquara/RS. sandro.cezer@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Em uma época em que se enfrenta uma crise generalizada devido a vários fatores, observa-se que a competitividade entre as empresas está aumentando, e com isso, cada organização busca maneiras para manter-se no mercado de tantas mudanças e exigências.

O gestor que estiver atento a essas mudanças e exigências logo perceberá que a chance de se diferenciar estará no interesse de despertar uma nova visão em relação aos seus funcionários, vendo-os não mais como números, e sim como parceiros de negócio, alinhando os interesses dos funcionários com os da empresa, por meio da forma de remunerá-los.

Remunerar o colaborador através da forma tradicional de cargos e salários não está mais sendo estratégico para as organizações. O capital intelectual está ganhando grande reconhecimento e valorização, tornando-se ponto primordial para o sucesso e crescimento das empresas.

Conhecimentos, habilidades e atitudes são bases para avaliações de sistemas de remunerações estratégicos. Dessa forma, os gestores das organizações estão buscando no mercado pessoas com “bagagens” diferenciadas, para assim se manter nesse mercado de tantas mudanças.

No referido trabalho acadêmico, tem-se como objeto de estudo uma importadora de luminárias do Vale dos Sinos/RS situada na cidade de Sapiranga, uma empresa que está tendo um constante crescimento nos últimos anos, a qual passou de familiar para uma empresa de médio porte, com gestores que buscam inspiração nas tendências mundiais de estilo, cores e formas, selecionando criteriosamente o acabamento e material utilizado nas luminárias.

Muito além de uma empresa de luminária a marca X tem consciência e conhecimento do setor, e visa agregar valores de design e soluções luminotécnicas para a iluminação.

Tendo em vista o rápido crescimento da importadora, foi preciso formar uma equipe que amparasse esse avanço, então, um ambiente que era gerido por somente uma pessoa, precisou ser estruturado para receber mais alguns profissionais.

Com o aumento do quadro de funcionário no decorrer de quatro anos a empresa precisou mudar de prédio, com isso precisou ser feita uma estruturação interna nos processos de trabalho e no sistema de remuneração.

A importadora possui um perfil diferenciado de organização, onde se privilegia a autonomia de ações, a criatividade e o trabalho em equipe. Não há hierarquia rígida e centralização de tomada de decisão, o ambiente organizacional é inovador e aberto a investir nas potencialidades do ser humano.

Seus funcionários, assim como em qualquer empresa, ao realizar o seu trabalho, esperam serem remunerados de forma correta e justa. Mas somente a remuneração não satisfaz e não motiva os colaboradores a inovar e contribuir para o sucesso da organização.

Geralmente as organizações apresentam dificuldades em fazer com que os colaboradores estejam cada vez mais envolvidos e comprometidos com o seu trabalho, para que assim os seus resultados sejam melhores.

Um grande desafio para as empresas é instigar os seus profissionais a trabalhar com uma relação de troca, onde a organização atrela a obtenção dos objetivos organizacionais com os objetivos pessoais dos seus colaboradores.

Para muitos, quando se fala em remunerar logo se pensa em obrigação ou custo para a organização, portanto, a remuneração deve ser transformada em uma visão de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.

A remuneração, fazendo parte da estratégia da empresa, ou seja, atrelada aos objetivos estratégicos, pode ser vista como um instrumento a mais para obtenção dos objetivos organizacionais, como também, para os objetivos pessoais.

Este artigo tem como tema a remuneração estratégica e como problema de pesquisa a seguinte pergunta: Como a remuneração estratégica contribui para a melhoria da produtividade dos colaboradores e da competitividade da organização estudada?

O principal objetivo deste artigo é analisar a política de remuneração da importadora de luminárias do Vale dos Sinos/RS, sendo englobado com os objetivos específicos de descrever a política de remuneração estratégica, identificar os benefícios dessa remuneração e analisar a percepção dos diretores e colaboradores sobre a mesma.

Para responder tais questões, apresentam-se na sua primeira seção, definições de alguns dos principais autores sobre o que é remuneração e remuneração estratégica.

A segunda seção do artigo fala a respeito da classificação da remuneração estratégica, apresentando oito grandes grupos.

Finalmente, na terceira seção, antes dos resultados e conclusão desta pesquisa, faz-se uma abordagem do assunto de remuneração estratégica como diferencial competitivo e produtivo.

2 REMUNERAÇÃO

Para Hanashiro (2008, p.176), “[...] remuneração consiste em pagar quem faz o trabalho em troca de um resultado apresentado”. Sempre foi assim. Hoje, porém, as organizações estão sentindo a necessidade de rever a forma de recompensar o colaborador pelo trabalho executado e mensurar a contribuição de cada um para o sucesso obtido e utilizar essa nova mensuração como ferramenta de estratégia organizacional.

A figura 1 apresenta a lógica da remuneração nas últimas décadas.

Figura 1 – A lógica da remuneração



Fonte: Hanashiro (2008, p.176)

Percebe-se na figura 1 que todo esforço de uma pessoa gera um resultado. Desta forma as organizações estão considerando de suma importância alinhar os resultados empresariais com os pessoais, para que o resultado seja satisfatório para ambos.

Segundo Jorge (2007), uma das funções mais importantes da gestão de recursos humanos é a de remunerar os funcionários, e por outro lado, a remuneração é atribuída como fator de maior importância para o empregado. Essa relação de recompensa é uma parceria em que, de um lado, a empresa apresenta os objetivos e a necessidade de realizá-los e o colaborador que, do outro lado, se empenha para cumpri-los.

Diante desta perspectiva, o objeto do trabalho é remunerar aquele que apresenta resultados para a organização, então nada mais justo que o resultado obtido seja dividido com aqueles que contribuíram para o sucesso, e não permaneça concentrado, inteiramente, nas mãos do proprietário.

Conforme Marras (2002, p.3) “[...] receber um salário justo, como contrapartida do aluguel da sua força de trabalho foi, e ainda é, uma das bandeiras que o trabalhador usa diariamente com o auxílio do maestro sindical”. Discernir sobre o critério correto e justo de remunerar, exige muito mais que conhecimento administrativo, econômico ou estatístico. Remunerar exige atenção especial dos gestores, pois ela pode provocar desânimo e insatisfação do trabalhador, comprometendo o seu trabalho.

Para Chaguri (2000), a remuneração é o pagamento por um trabalho realizado, que pode ser de pouca ou muita complexidade, acordado entre as duas partes, mediante contrato tácito ou escrito. A remuneração pode ter várias formas de pagamento, sendo elas em salários, gratificações, bônus, adicionais, horas extras, entre outras.

Conforme Jorge (2007), a definição da estrutura salarial, no modelo tradicional, pode ser definido como política de remuneração. Sua aplicação deve ser regulamentada por normas e procedimentos administrativos de forma que atenda as características, cultura e filosofia da empresa. A política da remuneração pode ser dividida em três segmentos:

- A política de cargos e salários que trata das diretrizes referentes da existência e atualização das estruturas.
- A política de carreiras que se preocupa com as diretrizes dos sistemas de promoção e aumentos salariais.
- A política de benefícios que define as diretrizes das vantagens e serviços complementares ao salário que a empresa proporciona aos empregados.

2.1 Remuneração estratégica

Conforme Marras (2002), a gestão de recursos humanos, divide-se em dois universos opostos em suas características e formas de atuação, mas que se complementam, pois as duas atendem as necessidades do trabalhador.

Enquanto a administração de recursos humanos operacional se preocupa em administrar serviços como recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e salários; higiene, medicina e segurança do trabalho; benefícios; ambulatório médico; contencioso trabalhista; relações trabalhistas; sindicais; segurança patrimonial; etc., a administração de recursos humanos estratégica responde por programas que desenvolvem a capacidade humana e organizacional, o enfeitamento e a aplicação de mudanças, a manutenção e o estímulo à motivação no trabalho e a qualidade total da organização. (MARRAS, 2002, p. 4)

Segundo Marras (2002, p.169), “[...] remuneração estratégica é, pois, aquela que representa um modelo de compensação que permite premiar aqueles empregados da empresa que, por uma razão ou por outra, se destacaram dos demais em um determinado período”. Desta forma, o autor considera que o funcionário passa a influenciar diretamente nos resultados da empresa.

Segundo Woord e Picarelli (2004, p.38):

[...] a remuneração é também um catalizador para a convergência de energias na organização. A 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.

A remuneração estratégica atua, também, como ferramenta para a retenção de talentos, ou seja, através de políticas diferenciadas de remuneração, a empresa se torna atrativa para os colaboradores, fazendo com que mais capacitados se tornem fiéis contribuidores para o sucesso organizacional.

Conforme Chaguri (2000), o salário pode não contribuir para a elevação do nível de satisfação do colaborador, mas é difícil imaginar a adesão e o comprometimento de empregados em uma empresa onde a política da remuneração não está suficientemente ajustada, sendo essa uma das razões pela qual a remuneração vem tornando-se cada vez mais estratégica.

3 CLASSIFICAÇÃO DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Woord e Picarelli (2004), a multiplicidade de modelos de remuneração tem crescido devido à necessidade de aumentar o vínculo entre as empresas e seus funcionários, entretanto, as formas básicas mantêm-se as mesmas e podem ser classificadas em oito grandes grupos que serão classificados no decorrer deste tópico.

A figura 2 mostra esquematicamente essas várias formas de remuneração.

Figura 2 – Componentes de um sistema de remuneração estratégica



Fonte: Woord e Picarelli (2004, p. 93)

Conforme mostra a figura 2, a remuneração funcional e a remuneração por habilidades ou por competências constituem a base de um sistema de remuneração. O salário indireto e a previdência complementar completam a parcela fixa da remuneração.

A remuneração variável e a participação acionária compõem os incentivos atrelados ao desempenho. Finalmente, as alternativas criativas completam o quadro, dando enfoque a modos especiais de reconhecimento.

A remuneração funcional também é denominada como remuneração tradicional. É determinada pela função (cargo) e ajustada de acordo com o mercado. Esse tipo de remuneração é conhecido como plano de cargos e salários e mantém-se como o mais popular em uso, pois permite a equidade interna e externa produzindo um sentimento de justiça entre os funcionários. (WOORD e PICARELLI, 2004)

Salário indireto, conforme Woord e Picarelli (2004) compreendem os benefícios e outras vantagens oferecidos pela empresa aos seus funcionários. Benefícios respondem por parte considerável da remuneração total, seu custo é significativo para a empresa e costuma ser fator de decisão importante para o

colaborador para a permanência na organização e para a aceitação de ofertas de emprego. Os principais benefícios praticados no Brasil são: aluguel de casa, ambulatório na empresa, assistência jurídica, assistência médico-hospitalar e odontológica, automóvel, auxílio-óptica, auxílio-alimentação, auxílio-doença, auxílio-educação, auxílio-farmácia, auxílio-refeição, check-up, combustível, complementação de gratificação de férias, compra facilitada de produtos ou serviços, cooperativas, creche, empréstimos, estacionamento, financiamentos, idiomas, instrução de filhos, lazer, transporte, seguros diversos.

Segundo Marras (2002, p. 172),

A remuneração por habilidade constitui um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou bloco de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema. Na medida em que o trabalhador consegue avançar no seu nível de habilidade, avança também progressivamente em termos de recompensa financeira.

Portanto, a remuneração por habilidades procura remunerar os colaboradores por meio do desenvolvimento do fator intelectual, fator este crítico de sucesso na era de mercados globais e competição acirrada.

Essa forma de remuneração contraria o conceito de que um trabalhador ocupa um cargo e dentro dele um conjunto de tarefas, defendendo a ideia de que o indivíduo pode desempenhar qualquer tarefa, desde que tenha habilidade para tal. (CHAGURI, 2000)

Conforme Woord e Picarelli (2004), a remuneração por competências difere da remuneração por habilidades quanto ao objeto: enquanto a remuneração por habilidades é geralmente aplicada no nível operacional, a remuneração por competências é mais adequada aos demais níveis da organização.

Segundo Hipólito (2001), a remuneração por competências surgiu da necessidade de diferenciar funcionários com competências diversas, como as organizações passaram a exigir das pessoas mais autonomia e responsabilidade, e com a extinção de níveis intermediários e de cargos, pessoas com desempenhos desiguais acabaram ficando no mesmo nível hierárquico e salarial, gerando insatisfação. Esse conceito resgata as diferenças: as pessoas ganham pelo que sabe e pela sua colaboração no sucesso da empresa.

Conforme Chaguri (2000, p. 87), “pode se definir competência como uma equação do produto de três qualidades: saber fazer x querer fazer x poder fazer”, onde:

Saber fazer refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para desempenhar um trabalho ou solucionar um problema. Querer fazer são as iniciativas pessoais de realizar uma tarefa ou resolver um problema. Poder fazer vem a ser os recursos e a liberdade para desempenhar tal tarefa.

Na verdade, a remuneração por competência é uma maneira sutil de remunerar de acordo com a contribuição pessoal de cada funcionário à organização e incentivar a participação e envolvimento das pessoas na condução dos negócios da empresa. Pode tornar-se forma obrigatória para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso.

De acordo com Woord e Picarelli (2004), “uma das principais causas da insegurança econômica é a redução da capacidade de manutenção de renda na terceira idade.” Os planos de previdência complementar, também conhecidos como previdência privada, são reconhecidos como alternativa à previdência social (INSS). Os planos podem ser segmentados de duas formas distintas: por meio de planos abertos, como os das grandes seguradoras; ou ainda por intermédio de entidades fechadas, que são conhecidas como os fundos de pensão.

Essa é uma tendência cada vez mais comum nas empresas, pois garantem a tranquilidade de seus colaboradores no período em que não forem mais ativos na organização, ou seja, uma recompensa a longo prazo.

A remuneração variável está ligada a metas de desempenho dos colaboradores, de maneira individual ou em grupos. Refere-se às formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, participação nos lucros e resultados, e de longo prazo, como bônus executivo. (WOORD e PICARELLI, 2004)

Conforme Hanashiro (2007), a participação nos lucros consiste em uma forma de remunerar os funcionários ou a um grupo desses através do pagamento de um valor pré-estabelecido no lucro. Ao contrário dos outros tipos, só há pagamento se houver lucro, estando vinculada aos resultados globais da organização.

Além da participação nos lucros e resultados, existem outras maneiras de trabalhar com a remuneração variável, o importante é saber aplicá-la e conhecer os seus benefícios.

A participação acionária está ligada aos objetivos de lucratividade e crescimento da empresa e tende a reforçar o comprometimento entre empresas e colaboradores a longo prazo. Este tipo de remuneração estratégica é considerado uma forma mais complexa e sofisticada de remuneração. Isso acontece devido às implicações com a legislação trabalhista e a regulamentação do mercado financeiro. (WOORD e PICARELLI, 2004)

Conforme Marras (2002), este sistema aplica-se aos níveis estratégicos da organização, ou seja, aos cargos de alta gestão e consiste em remunerar resultados conquistados mediante concessão de ações da empresa, tornando executivos em sócios do negócio, provocando maior comprometimento e possibilitando o ganho de lucro dos mecos, com o jogo de ações. É uma prática onde os colaboradores têm participação no capital da empresa, podendo eles serem acionistas de capital aberto ou fechado. No caso de capital aberto é quando a empresa possui ações em bolsas e capital fechado vem a ser a participação nas ações da empresa enquanto existir relação de emprego. Assim, ao término do contrato de trabalho, a empresa readquire as ações.

A participação acionária mantém o colaborador motivado para alcançar os melhores resultados, pois ele será beneficiado com a maior lucratividade da empresa.

Segundo Woord e Picarelli (2004), as alternativas criativas, também denominadas como práticas de reconhecimento podem ser utilizadas para impulsionar a buscar por inovações e reforçar comportamentos desejados pela organização. Este tipo de remuneração pode ser um reconhecimento não financeiro, como por exemplo, um muito obrigado ou parabéns, ou ainda um agradecimento em público. Pode ser também uma recompensa monetária ou equivalente, como um dia de folga, almoço, jantar, viagens, entre outros.

As alternativas são variadas, o importante é que os programas sejam bem elaborados, pois premiações podem ser vistas como práticas manipulativas e recompensas individuais podem parecer privilégios descabidos.

Para Marras (2002), as premiações podem ser de alto ou baixo custo para a organização, dependendo da maneira como são planejadas, porém, o investimento deve ser no objetivo de reconhecer o desempenho do colaborador, mantendo-o satisfeito e motivado, pois o homem é realmente o fator diferenciador na expectativa de atingir os objetivos da organização.

4 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO E PRODUTIVO

Em um ambiente organizacional crescentemente competitivo e globalizado, percebe-se que o tema remuneração está ganhando maior importância, na medida em que introduz uma nova realidade.

Resende (2002) diz que as empresas estão passando por um contínuo processo de transformação e estão começando a perceber a necessidade de repensar sobre os sistemas de remuneração.

As profundas transformações que as empresas vêm sofrendo exigem novos sistemas de remuneração. Os programas tradicionais de remuneração já não são mais suficientes; eles estão se tornando barreiras ao crescimento e sucesso da empresa. De acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (1997), as organizações passaram a procurar novas formas de remuneração, que pudessem levar para novos valores, como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

Em ambientes caracterizados, por formas modernas de organização, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base na descrição de atividades e na definição de responsabilidades. Segundo Woord e Picarelli (2004), a questão central está em transformar a visão de custo da remuneração, para uma visão que aperfeiçoa e impulsiona o processo de melhoria e aumento da competitividade.

Conforme Silva (2005), os processos de remuneração podem ser uma das principais fontes disponíveis para uma organização que busca aumento na eficácia e no desempenho organizacional. Quando os processos de remuneração estão fortemente ligados a estratégia empresarial é lícito esperar que os esforços estejam comprometidos em alcançar os resultados. Desta maneira, desenvolve-se um sistema de remuneração que traga valor agregado para os empregados, que considere as habilidades, as competências, o desempenho e os resultados alcançados pelos profissionais na expectativa que contribuam para o crescimento da empresa.

Limitações são encontradas nas formas tradicionais de gerenciar a remuneração e, conseqüentemente, encaminham a um repensar destas práticas e à busca de alternativas, as quais nem sempre conduzem aos resultados desejados,

conforme Woord e Picarelli (2004), a tarefa de construção de um programa de remuneração estratégico não é simples. Tradicionalmente, as práticas de remuneração encontravam-se nas normas de padronização, rotinização e controle sobre as atividades; atualmente, se praticam alternativas de gestão de recompensas, seus objetivos, pontos fortes e fracos.

Para Woord e Picarelli (2004), um sistema de remuneração estratégico não pode ser copiado de outra empresa, por mais que existam semelhanças entre elas. As práticas disseminadas na atualidade primam pela simplicidade, clareza e transparência em seu funcionamento e, assim, atuam como elemento de disseminação dos anseios, valores e objetivos estratégicos da organização.

O uso destas práticas visa minimizar riscos de gestão de recursos humanos, com foco no alinhamento dos resultados com o planejamento estratégico da corporação. Assim, o que se busca são as melhores práticas no planejamento de componentes de remuneração para elaborar estratégias de acordo com o objetivo da empresa e assegurar alto desempenho dos colaboradores.

A escolha do modelo de remuneração a ser adotado deve ser uma decisão tomada pela direção da empresa, a partir dos resultados esperados e planejados. A prática pode levar em consideração a ênfase na produtividade ou em questões mais ligadas ao capital intelectual. (WOORD e PICARELLI, 2004)

Afirma Marras (2002), dessa maneira, quando se trata de produtividade, considerando o tipo de produção, o ideal é implantar um sistema que privilegie o desempenho humano como alavancagem nos resultados, assim o sistema de remuneração variável seria o mais adequado, porém se a empresa desejar fixar o valor de um cargo para funções não-estratégicas, em que o desempenho individual trará um diferencial não muito importante para ela, o sistema de remuneração fixa seria uma ótima opção.

5 METODOLOGIA

O objeto de estudo deste trabalho acadêmico é uma importadora especializada em iluminação que oferece soluções em tecnologia LED e na área de decoração. Fundada em março de 2012, tem sua sede em Sapiranga (RS), onde os produtos são desenvolvidos e testados em laboratório próprio.

A empresa se destaca em um mercado acentuado pela competitividade ao focar em inovação e design aliados à tecnologia de ponta. Oferecendo soluções rápidas para tornar ambientes mais encantadores, conta com uma equipe constantemente atualizada, em sintonia com as principais tendências mundiais em iluminação.

Os processos de fabricação e importação da marca X garantem que cheguem ao mercado produtos de alto padrão e qualidade comprovada em todas as suas linhas – Lâmpadas, Luminárias, Jardim, Fitas, Trilhos e Decorativa, encontrados nos mais de 3 mil pontos de venda em todo o Brasil.

Para o cumprimento do objetivo geral desta pesquisa, foram aplicados dois questionários diferentes, contendo seis perguntas cada; um modelo foi entregue aos diretores e outro aos colaboradores. Fez-se dessa forma a fim de cumprir os objetivos propostos nesta pesquisa, que em suma é analisar a política de remuneração da importadora de luminárias, bem como verificar a percepção dos diretores e colaboradores sobre a remuneração estratégica.

Os questionários foram aplicados com todo o universo proposto neste artigo, totalizando 29 pessoas, entre o período de 10/06/2016 até 20/06/2016 na própria importadora de luminárias situada na região do Vale dos Sinos/RS, utilizou-se como procedimentos metodológicos um referencial teórico baseado nos principais aspectos do estudo.

Após essa contextualização foi desenvolvido o que se caracteriza como um estudo exploratório, segundo Collis e Hussey (2005, p. 24):

A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo anterior em que possamos buscar informações sobre a questão ou problema. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses. [...] a pesquisa exploratória raramente fornece respostas conclusivas para problemas ou questões, mas indica qual pesquisa futura deve ser realizada, no caso de haver alguma.

A pesquisa se delineou através do procedimento de estudo de caso. Conforme Jung (2004, p. 158):

Pode-se definir um estudo de caso como sendo um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para Gil (2002, p. 141) “[...] estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel.”

A abordagem da pesquisa foi qualitativa. Para Creswell (2010, p. 208) “[...] os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado”. O autor ainda complementa que na pesquisa qualitativa o pesquisador mantém um foco no significado que os participantes dão ao problema ou questão e não ao que os autores expressam na literatura.

O método de abordagem utilizado foi o interpretativo. De acordo com Creswell (2010, p.209):

A pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa em que os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem. Suas interpretações não podem ser separadas de suas origens, história, contextos e entendimentos anteriores.

Segundo Marconi e Lakatos (2009), o universo de uma pesquisa é a população, já a amostra é uma parcela dessa população, um subconjunto do universo. Com relação a esta pesquisa o universo é a importadora de luminárias localizada no vale dos Sinos/RS e a amostra é não probabilística. A amostragem foi composta pelos três diretores da importadora, sendo o diretor administrativo e financeiro, diretor de mercado e o diretor de pesquisa e desenvolvimento; e ainda por vinte e seis colaboradores todos com vínculo empregatício, totalizando 29 respondentes.

Para Marconi e Lakatos (2009) a amostra não probabilística não faz uso de uma forma aleatória de seleção e não pode ser objeto de certos tratamentos estatísticos.

Fundamenta-se ainda que o critério para a escolha dos respondentes foi de todos os colaboradores da importadora em estudo, independente do setor em que atuam, pelo fato de assim se ter um maior número de informações e por todos serem remunerados pela importadora em questão.

A coleta de dados foi realizada através de questionários, os quais foram entregues pessoalmente aos participantes da pesquisa. Marconi e Lakatos (2009) definem o questionário como sendo uma série de perguntas a serem respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Tal método de coleta foi escolhido

por acreditar que a presença do entrevistador poderia inibir algumas respostas dos participantes.

Roesch (2009, p.169): “As perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos”. O autor afirma que o propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio de perguntas abertas, com base no entendimento e nas vivências, questionou-se os colaboradores e diretores da importadora de luminárias, se acreditavam que o salário é a única forma de ser remunerado, solicitando que justificassem a sua resposta. Todos os respondentes foram unânimes, todos acreditam que o salário não é a única forma de ser remunerado.

Alguns funcionários, como complemento, citam que o salário é a principal e mais importante forma de remuneração mediante o tempo e o comprometimento que dedica a realizar suas tarefas. De fato, percebe-se que o complemento da resposta está de acordo com a apresentação de Hanashiro (2007) na lógica da remuneração fundamentada na primeira seção deste artigo.

Tanto os gestores como os colaboradores justificaram que existem outras formas de ser remunerado, como exemplo foi citado os benefícios de auxílio-alimentação, bolsa de estudos, cesta básica, participação nos lucros, entre outros; até mesmo benefícios significativos que não envolvem o valor em dinheiro propriamente dito.

Relacionam-se as respostas com a colocação de Chaguri (2000), onde o autor afirma que a remuneração pode ter várias formas de pagamento, possibilitando com que cada organização mensure o modelo de sua maior importância.

Os diretores veem a remuneração estratégica como muito importante, pois estabelece uma relação de confiança entre a empresa e o colaborador.

Com a remuneração estratégica, conforme os gestores, os funcionários se mobilizam em torno dos objetivos da empresa e ao desenvolvimento do negócio. Percebe-se a partir da colocação dos diretores que o resultado dessa questão está de acordo com os autores Woord e Picarelli (2004), que dizem que ajustando o

sistema de remuneração constitui-se harmonia e consenso entre empresa e empregado.

Conforme os empresários da importadora de luminárias, os critérios utilizados para remunerar são eleitos de acordo com a função, o mercado, o tempo de vínculo com a empresa e, também, com base nas características do funcionário, no desenvolvimento e comprometimento pessoal. Atualmente a importadora possui um convênio com plano de saúde e seguro de vida para todos os empregados, e apenas para os cargos de gerência, bônus e comissões atreladas às metas.

Por sua vez, os colaboradores percebem que a importadora possui uma estratégia em relação a remuneração, mas que nem sempre ela é seguida de forma que todos os empregados tenham o incentivo e o interesse em cumprir suas tarefas e a fim de manter-se por mais tempo na empresa.

A grande maioria dos empregados caracteriza como boa a forma de remuneração, e relatam que devido muito se ouvir em crise e desemprego, seus salários são pagos corretamente e possuem um plano de saúde para consultas e exames com um custo mais baixo. Em contrapartida foi citado por alguns funcionários que não consideram justa e transparente o sistema de remuneração, pois se percebe mais reconhecimento e incentivo para pessoas específicas, deixando os demais sem motivação.

Conforme exposto por Resende (2002), as empresas estão sentindo que devido a tanta competitividade, a mudança de mentalidade em relação ao seu capital intelectual é de vital importância. Ainda na mesma linha, na visão de alguns empregados, mesmo sendo considerada boa a prática de remuneração, informam que se tivessem a oportunidade de alterar a remuneração da importadora iriam agregar mais benefícios como: plano odontológico, vale-cultura, bolsa de estudos, convênio com restaurante, devido a maior parte dos empregados serem de outras cidades, participação nos lucros e resultados, tendo também como sugestão um modelo de avaliação de desempenho para reajuste de salário de forma a incentivar o funcionário a melhorar os resultados e assim ser reconhecido.

Sobre os benefícios empresariais e pessoais que a remuneração estratégica pode gerar, percebeu-se que o ser humano precisa se sentir importante, sendo reconhecido e valorizado, dessa forma ele irá sempre querer melhorar e se empenhar mais no seu trabalho, gerando assim resultados positivos para a organização em que está vinculado.

Foi relatado também que, independente da função para a qual se foi contratado, esta deve ser desempenhada com responsabilidade e plenitude, podendo-se remunerar da forma tradicional ou estratégica.

Em relação ao comprometimento que a remuneração estratégica pode impulsionar nos empregados, foi colocado na visão dos empresários que a remuneração estratégica pode gerar sim uma relação maior de comprometimento entre o funcionário e a organização, servindo como retenção de talentos. É enfatizado pelos gestores que eles querem empregados produtivos e proativos, que se perceba um comprometimento pessoal, uma vontade de crescer que não vise um benefício antes de tudo.

Um empregado colocou que o comprometimento não é alterado ao ser remunerado estrategicamente, e sim é gerado pelo seu salário, que independente de receber benefícios, este é garantido todo início de mês, e pela necessidade de não perder o emprego,

É visível pela maioria das respostas dos funcionários que o comprometimento é impulsionado pelos benefícios e promoções, mesmo que provisoriamente, pois as pessoas sempre visam crescer cada vez mais, e muitas vezes a empresa não consegue acompanhar da forma que o empregado pensa ser correto e justo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se neste artigo analisar a política de remuneração da importadora de luminárias do Vale dos Sinos/RS, descrever a política de remuneração estratégica identificando seus benefícios, e analisar a percepção dos colaboradores e gestores sobre remuneração estratégica. Como referência de pesquisa foi analisada as respostas dos questionários, sendo possível fazer uma ligação com os autores citados nesse estudo. A pesquisa não obteve limitação, uma vez que todos os funcionários e diretores da empresa em estudo responderam as perguntas.

O presente artigo respondeu o problema elaborado no início do projeto, onde se perguntava como a remuneração estratégica contribui para a melhoria da produtividade dos colaboradores e da competitividade da organização estudada, indicando que as pessoas são motivadas a buscar os objetivos propostos pela recompensa e pelo reconhecimento do seu trabalho, afirmando desta forma que a

remuneração estratégica é uma peça importante para que o profissional continue na empresa e não aceite outra proposta melhor em outra organização.

Os resultados colhidos nesse estudo confirmam a fundamental importância da remuneração dentro das organizações, logo na empresa em estudo não é diferente, uma vez que, como troca, ao executar as suas funções e tarefas o funcionário espera ser remunerado e reconhecido conforme o contrato firmado entre as partes.

Diante do exposto se fez necessário questionar, se o salário é a única forma de ser remunerado, e ao fazer a análise, identificou-se que todos acreditam que existem benefícios que podem ser agregados à remuneração.

Através de bibliografias condizentes ao tema abordado neste artigo obteve-se o alcance do objetivo de descrever a política de remuneração estratégica e seus benefícios. Percebeu-se com as teorias e respostas obtidas, mediante os questionários aplicados, que um pacote de benefícios bem atrativo poderia atrair ainda mais os colaboradores, tornando-os mais motivados a trabalhar junto com a importadora pelo alcance das metas.

Visto que a empresa oferece apenas plano de saúde e seguro de vida, sugere-se à importadora estudada que faça uma pesquisa e análise das necessidades dos seus empregados para assim proporcionar benefícios que agreguem satisfação e motivação.

O objetivo de analisar a percepção dos colaboradores e gestores foi alcançado plenamente, visto que os colaboradores consideram a remuneração boa, mas que poderia ser alterada ou melhorada para assim se sentirem reconhecidos e motivados, embora nem todos sabem que no momento, somente os cargos de gerência são recompensados com bônus e comissões.

Na percepção dos gestores, a remuneração estratégica é muito importante para o crescimento da organização, pois através da relação de confiança estabelecida o desempenho do funcionário e da empresa pode aumentar.

Destaca-se, que é fundamental que as regras do programa de remuneração estratégica estejam bem transparentes e alinhadas aos objetivos dos profissionais, assim como os da organização. Caso isso não aconteça, ao invés de incentivar e motivar os empregados terá um efeito negativo ocasionando muitas vezes em um clima ruim.

Ao analisar a política de remuneração da importadora de luminárias verificou que são utilizados diversos critérios de remuneração, sugere-se, através das

respostas obtidas, a criação de um sistema de avaliação de desempenho e um modelo de mapeamento de carreira, com os requisitos exigidos para cada nível de cargo, assim o colaborador saberá exatamente para qual caminho percorrer para conquistar o seu crescimento, tornando visível aos empregados os conhecimentos e experiências necessárias para esta evolução, gerando estímulo quanto ao seu desempenho e uma visão projetada para o seu futuro profissional.

Como sugestão para outros estudos poderia ser abrangido os programas de remuneração estratégica e o pacote de benefícios oferecidos por duas ou mais empresas do mesmo segmento de mercado, comparando e verificando os fatores que influenciam a motivação das pessoas através das teorias existentes.

Por fim, esse estudo apresentou-se relevante, pois possibilitou visualizar a necessidade dos gestores e colaboradores para caminharem juntos ao alcance das metas, alinhando os objetivos empresariais com os pessoais, e entender como a remuneração estratégica pode ser um diferencial competitivo perante os concorrentes no mercado.

REFERÊNCIAS

CHAGURI, Reinaldo. *Manual prático da remuneração moderna*. São Paulo: LTr, 2000.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P.E. *Pessoas, desempenho e salários*. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2002.

HANASHIRO, Darcy Mitiko. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. *Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

JORGE, José Moacir. *Remuneração estratégica: como desenvolver atitudes empreendedoras por meio da remuneração*. São Paulo: LTr, 2007.

JUNG, Carlos Fernando. *Metodologia para pesquisa e desenvolvimento*. Aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica*. São Paulo: Pioneira, 2002.

RESENDE, Ênio. *Cargos, Salários e Carreira: Novos paradigmas conceituais e práticos*. São Paulo: Summus, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas. 2009.

SILVA, M. O. *Sistemas modernos de remuneração*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração por Habilidades e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Remuneração estratégica: a nova abordagem competitiva*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.