

SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO UTILIZADOS PELAS EMPRESAS DA REGIÃO OESTE CATARINENSE

DOI: 10.56041/9786599841866-13

Iago Schwingel

Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais na Faculdade Senac Concórdia
ischwingel16@gmail.com

Jaqueline Turatto

Bibliotecária na Faculdade Senac Concórdia. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Senac Concórdia, Especialista em Gestão de Bibliotecas pela UDESC, Graduada em Biblioteconomia pela UFSC.
jaquelinet@sc.senac.br

Elisângela Marta da Silva

Orientadora. Professora na Faculdade Senac Concórdia. Especialista em Mídias na Educação pelo Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC. Graduada em Administração com habilitação em Recursos Humanos pelo Centro de Ensino Superior do Amapá – CEAP. Graduada em Licenciatura Informática pela Universidade do Oeste de Santa Catarina
elisangela.silva@prof.sc.senac.br

Palavras-chave: remuneração; motivação; engajamento.

1 INTRODUÇÃO

O mercado competitivo faz com que as organizações cada vez mais se preocupem em valorizar seus colaboradores, desta forma Dutra (2016, p. 20), expõe que “essas transformações vêm sendo motivadas pelo surgimento de um novo contrato psicológico entre as pessoas e a organização”, em busca de alcançar melhores resultados e atingir seus objetivos, as organizações traçam estratégias para aproveitar ao máximo as competências, os conhecimentos e as habilidades de seus colaboradores.

Nesse sentido, uma forma de valorização dos colaboradores nas organizações é a remuneração, que é um meio de compensação financeira por um serviço e/ou trabalho realizado pelo indivíduo (Dutra, 2016). Para Wood Júnior (2011), o sistema tradicional de remuneração, também conhecido como funcional, baseado em cargos e funções, não tem acompanhado as transformações do mundo, e, devido à adoção de novos modelos de organização do trabalho, tem se tornado anacrônico, o que tem dificultado melhorias. Tendo em vista esses gargalos, vê-se a dificuldade de entender qual a melhor forma de remuneração.

Dentre as várias formas existentes, “a remuneração funcional, a remuneração por habilidades e a remuneração por competências constituem a base de um sistema de remuneração (remuneração estrutural). O salário indireto e a previdência complementar completam, com essas, a parte fixa da remuneração” (Wood Júnior, 2011, p. 39).

Neste contexto, Chiavenato (2009) estabelece que a remuneração variável corresponde a uma parte flexível da remuneração total do colaborador, que pode ser creditada trimestral, semestral ou anualmente. Essa, depende dos resultados alcançados e por metas estabelecidas pela empresa, por um

determinado período, por equipe ou por colaborador.

Remuneração estratégica é, para Santos *et al.* (2019), uma forma de estimular a excelência e superação dos colaboradores, desempenhando papel importante na oferta de mão de obra de uma empresa, contribuindo para evitar elevadas taxas de rotatividade, representando uma estratégia crucial para reter talentos. Já para Gheno e Berlitz (2011), a remuneração estratégica visa beneficiar os colaboradores com outros tipos de pagamento, deixando-os mais motivados e com sentimento de valorização. As autoras ainda afirmam que essas maneiras diferenciadas de pagamento têm se feito necessárias como forma de complemento, já que o sistema de remuneração tradicional, baseado nas exigências dos cargos, se tornou antiquado (Gheno; Berlitz, 2011).

Para Wood Júnior (2011, p. 38) destaca que a remuneração estratégica:

A remuneração estratégica é também um catalisador para a convergência de energias na organização. 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.

De acordo com Wood Júnior (2011, p. 38), “o sistema de remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração”, essa variedade é resultante de demandas das organizações, para encontrar maneiras criativas de fortalecer o vínculo entre a empresa e seus colaboradores. O quadro 1 apresenta os principais sistemas de remuneração mais utilizados pelas empresas.

Quadro 1 - Sistemas de Remuneração Estratégica

Remuneração funcional	É mais tradicional no mercado, é determinada pela função (cargo) e ajustada ao mercado. Plano de Cargos e Salários.
Salário indireto	Flexibilização dos benefícios, compreende benefícios e outras vantagens (auxílio alimentação e/ou refeição; plano de saúde, auxílio odontológico; bolsa de estudos; auxílio creche etc.)
Remuneração por habilidades	Essa forma de remuneração desloca o foco do cargo ou função do indivíduo, onde as habilidades determinam a base da remuneração,
Remuneração por competências	É a remuneração mais adequada aos demais níveis da organização, onde inovar é fator crítico de sucesso;
Previdência complementar	O aumento da prática de concessão dessa forma de remuneração relaciona-se diretamente com a disseminação dos sistemas da previdência privada.
Remuneração variável	Está vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui formas de remuneração a curto prazo (comissões, participação nos lucros e resultados).
Participação acionária	É vinculada a objetos de lucratividade e crescimento da empresa, reforça o compromisso a longo prazo entre a empresa e seus colaboradores.
Alternativas criativas	Essa remuneração inclui as gratificações, prêmios e outras formas especiais de reconhecimento. É utilizada com frequência na convergência de esforços e energias voltadas para atendimento dos objetivos estratégicos.

Fonte: Adaptado de Wood Júnior, (2011, p. 39).

Portanto, este estudo tem por objetivo observar aspectos dos diversos sistemas de remuneração existentes no mercado, com foco nas empresas da região, buscando compreender suas vantagens e desvantagens.

2 METODOLOGIA

Conforme estudo apresentado, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, Martins e Theóphilo (2016, p. 59), “a avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação dos fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações”. Na concepção de Richardson (2015, p. 80), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

De acordo com o objetivo da pesquisa, qualifica-se como exploratória, segundo Beuren (2010, p. 80) “afirma que, por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, tornando-o mais claro e conduzindo o desenvolvimento da pesquisa”. Para analisar as etapas deste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, para Vergara (2016), a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material já publicados, tais como livros, revistas, teses e dissertações, ou seja, materiais acessíveis ao público em geral.

Neste viés, Martins e Theóphilo (2016), afirmam que estudo de caso possibilita uma percepção na realidade social, destacando também que:

Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um a caso concreto (Martins; Theóphilo, 2016, p. 60).

Desta forma, o estudo de caso caracteriza-se pelo aprofundamento e detalhamento, podendo ou não, ser realizado em campo, utilizando-se métodos diferenciados de coletas (Vergara, 2016). Para coleta de dados, foi utilizado como instrumento o questionário, Lakatos e Marconi (2017, p. 219), “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O questionário foi elaborado com perguntas abertas e de múltipla escolha, que foram respondidas por gestores que ocupam cargos estratégicos nas empresas.

Participaram deste estudo, 03 (três) empresas de diferentes características, Empresa A: é ramo de tecnologia e inovação e de grande porte; Empresa B: caracteriza-se por ser uma empresa familiar do ramo de laticínios e a Empresa C: é uma empresa familiar, de transporte do setor de atacado e varejo. Os critérios de escolha das empresas analisadas foram devido as diferenças, por serem de grande e médio portes, e por atuarem em ramos de atividades diferentes. Com o objetivo de identificar os diferentes sistemas de remuneração adotados, para engajar, motivar seus colaboradores a atingir os objetivos da organização e alcançar resultados mais expressivos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta pesquisa justifica-se pela importância do tema, pois “a forma mais importante de concretizar a valorização da pessoa pela organização é a remuneração, que é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado” (Dutra, 2016, p. 196). O objetivo deste estudo é analisar quais os sistemas de remuneração utilizados pelas empresas na região.

No Quadro 2 encontram-se as respostas referente à aplicação do questionário com os gestores de recursos humanos das empresas.

Quadro 2 - Sistemas de remuneração utilizados pelas empresas da região

EMPRESA	A	B	C
Ramo de atuação	Tecnologia/ Desenvolvimento de software	Químico/Alimentos	Transporte
Número de colaboradores	De 101 a 500	Até 50	Até 50
Sistema de remuneração	Variável	Funcional	Variável
Benefícios oferecidos	Plano de saúde e bolsas de estudo	Alimentação	Alimentação
Forma de distribuição de benefícios	Desigual	Igualitária	Igualitária
Motivação dos colaboradores em relação ao sistema de remuneração	Motivados	Motivados	Motivados
Disponibilidade plano de cargos e salários	Sim	Não	Sim
Formas de reajuste salarial	Dissídio e outras estratégias	Remuneração por mérito	Somente dissídio
Comparação com empresas do mesmo setor	Sim	Sim	Sim
Vantagens e desvantagens do sistema de remuneração	Meritocracia e mede-se através da avaliação de desempenho	Temos como vantagem o fato de que os cargos são divididos em níveis dentro do próprio cargo (ex. operador B1, operador B2...), o que permite uma valorização salarial pela progressão horizontal da carreira. Uma desvantagem é que, como a empresa possui poucos funcionários, a progressão vertical é mais difícil.	A vantagem é que estimula o funcionário a produzir, pois ele ganha um percentual do que fatura. A desvantagem é que pode variar muito os rendimentos do funcionário de um mês para o outro.

Fonte: Elaborado pelos autores, (2024).

O Quadro 2 apresenta informações gerais sobre a organização das empresas em relação às estratégias compensatórias. Identifica como principais benefícios oferecidos o plano de saúde, bolsas de estudo e vale alimentação. A forma de distribuição destes benefícios para a Empresa A, é de modo diferente para cada colaborador, já para as Empresas B e C, são similares.

Verificou-se que as organizações possuem um sistema de remuneração equiparado ao mercado do mesmo setor. Quanto à forma de reajuste salarial, elas utilizam o dissídio e outras estratégias, e em relação ao plano de cargos e salários somente a Empresa B não possui.

Diante do exposto, no Quadro 2 destaca-se que as Empresas A e C utilizam o sistema de remuneração variável, já a Empresa B aplica o sistema funcional. Nas três organizações pesquisadas, observa-se que seus colaboradores se sentem motivados e satisfeitos em relação ao sistema de remuneração adotado.

A Empresa A resalta como vantagem do sistema utilizado a meritocracia, avaliada pelo desempenho dos seus colaboradores. Enquanto a Empresa B evidencia como vantagem a distribuição dos cargos em níveis, permitindo a valorização dos colaboradores dentro de uma progressão horizontal. A vantagem apresentada pela Empresa C, diz respeito ao estímulo recebido pelos colaboradores, pois quanto mais ele produzir, maior será a sua recompensa.

Evidenciou-se que somente duas empresas possuem desvantagens, a Empresa B salienta que por ser de pequeno porte a progressão vertical se torna mais difícil. Enquanto a Empresa C aponta como desvantagem a variação de rendimentos de um mês para o outro.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou observar que independente do porte e do ramo de atuação, as organizações possuem sistemas de remuneração e benefícios semelhantes, os quais engajam e motivam seus colaboradores a atingir os objetivos da organização e alcançar resultados mais expressivos. Chiavenato (2009, p. 229), destaca que “a remuneração flexível ou variável constitui um meio de utilizar intensamente mecanismos de motivação e de realização pessoal”.

Desta forma, verificou-se que o sistema de remuneração tradicional não possui mais espaço nas organizações, pois os colaboradores estão valorizando cada vez mais os benefícios oferecidos, a qualidade de vida no trabalho, flexibilidade de horários, possibilidades de crescimento e qualificação profissional. Com o mercado competitivo, é de extrema importância que as empresas se utilizem de sistemas de remuneração estratégicos, a fim de reter seus talentos e atingir seus objetivos.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed., rev. atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo,

SP: Atlas, 2016.

GHENO, R; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n.1, p. 268-287, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/709>. Acesso em: 28 mar. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2017.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, c2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

SANTOS, S. S. S. *et al.* Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 54, p. 77-94, ago. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2019.e34784/pdf>. Acesso em: 02 abr. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

WOOD JÚNIOR, T. **Remuneração estratégica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2004.