

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROSELI AZAMBUJA BARBOSA

**ANÁLISE DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: ESPAÇO PARA AVANÇOS E
LIMITES EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES EM MATO GROSSO DO SUL**

DOURADOS/MS

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROSELI AZAMBUJA BARBOSA

**ANÁLISE DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: ESPAÇO PARA AVANÇOS E
LIMITES EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES EM MATO GROSSO DO SUL**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Narciso Bastos Gomes

DOURADOS/MS

2016

**ANÁLISE DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: ESPAÇO PARA AVANÇOS E
LIMITES EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES EM MATO GROSSO DO SUL**

ROSELI AZAMBUJA BARBOSA

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Narciso Bastos Gomes, Dr (UFGD).
Presidente

Prof^a Erlaine Binotto, Dr^a (UFGD).
Avaliadora

Prof. José Jair Soares Viana, Dr (UFGD).
Avaliador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu esposo Anderson Carlos dos Santos Barbosa que sempre esteve ao meu lado como um amigo e companheiro de todas as horas, por acreditar e me estimular continuamente para o alcance dos meus objetivos pessoais e profissionais, compreendendo verdadeiramente as vezes que precisei me dividir e que mesmo assim, pude contar com seu apoio, assumindo sem restrições as responsabilidades do nosso lar, com extrema dedicação e carinho.

Aos meus pais, Rosalino Azambuja e Antonia Pascoa Betini, pelo amor incondicional dedicado ao longo da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu esposo por ter partilhado dia a dia as dificuldades e vitórias alcançadas, vibrando e buscando contribuir de toda maneira para a conquista deste momento.

Agradeço ao meu orientador das disciplinas de Trabalho de Graduação I e II, Prof. Narciso Bastos Gomes, pelas orientações sistemáticas e acompanhamento em todas as fases do desenvolvimento do projeto de pesquisa até a conclusão deste trabalho.

Agradeço aos os professores do curso de Administração da UFGD que, de certa forma, fazem parte deste trabalho.

Agradeço à Ana Beatriz, vendedora da indústria de confecções de confecções têxteis, alvo desta pesquisa, por criar condições necessárias para o pleno desenvolvimento desta pesquisa e a todos aqueles que me apoiaram, contribuindo para a concretização deste projeto de vida pessoal e profissional.

Agradecimento especial aos dirigentes da empresa e a toda a equipe que contribuíram para que a coleta de dados fosse possível. Ao senhor José Lopes pelas orientações e explicações para a condução do levantamento dos dados na empresa, repassando informações indispensáveis ao alcance dos objetivos desta pesquisa.

RESUMO

Com este trabalho objetivou-se refletir sobre a articulação entre os modelos de remuneração estratégica e a aplicação prática mediante a análise da tipologia da remuneração em uma indústria do setor de confecções do Estado de Mato Grosso do Sul. A crescente utilização da gestão estratégica como referência para a gestão de pessoas desperta o interesse na forma como se aplica ao processo de remuneração em face das limitações do sistema tradicional de remuneração, num contexto de constantes mudanças. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualiquantitativa e descritiva tendo como principal instrumento para a coleta de dados a entrevista semiestruturada e a aplicação de questionário. Pelos resultados, evidenciam-se elementos que indicam tanto o predomínio da remuneração tradicional quanto a presença da remuneração variável para o nível operacional da empresa. Além disso, percebe-se a complexidade e a diversidade de variáveis envolvidas na arquitetura de um modelo de remuneração e sua operacionalização, evidenciando espaços para avanços e limites de remuneração na empresa.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas; Estratégia; Remuneração Tradicional; Remuneração estratégica.

ABSTRACT

This study aimed to reflect on the relationship between the strategic compensation models and practical application through the analysis of the type of remuneration in an industry from Mato Grosso do Sul State of clothing sector. The increasing use of strategic management reference for people management becomes interesting since it applies to the process of compensation by the limitations of the traditional remuneration system in a context of constant change. Therefore, we carried out a qualitative-quantitative and descriptive research whose main tool for data collection were semi-structured interview and questionnaire. From the results, the elements that indicate both the predominance of traditional compensation and the presence of the variable remuneration for the company's operational level are evident. Moreover, we realized the complexity and diversity of variables involved in the architecture of a compensation model and its operation, thus demonstrating, the scope for progress and remuneration limits in the company.

keywords: Strategic management of people ; Strategy; Traditional remuneration; strategic compensation .

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2. REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	17
2.2 A ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	19
2.3 GESTÃO DE PESSOAS	22
2.4 REMUNERAÇÃO TRADICIONAL	23
2.5 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.....	25
3. METODOLOGIA	30
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2. ABORDAGEM DE PESQUISA.....	31
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	32
3.4 UNIVERSO DE PESQUISA	32
3.5 AMOSTRA.....	33
3.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	34
3.7 TRATAMENTO DOS DADOS	35
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO	36
4.2 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS DOS ENTREVISTADOS	36
4.3 ASPECTOS GERAIS SOBRE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL	39
4.4 BENEFÍCIOS SOCIAIS.....	42
4.5 ASPECTOS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA EMPRESA	44
4.6 PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO DA EMPRESA	45
4.7 TIPOLOGIA DE REMUNERAÇÃO PREDOMINANTE NA EMPRESA	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AO DIRIGENTE DA EMPRESA.	59
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.	60
GLOSSÁRIO	63

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sistemas de gestão estratégica como modelo de gestão	Error! Bookmark not defined.
Figura 2 - Planos de cargos e salários	28
Figura 3 - Escolaridade em função do cargo	38
Figura 4 - Tempo de empresa em função do cargo.....	38
Figura 5 - Tempo de empresa em função da faixa etária	39
Figura 6 - Salários em função do cargo	41
Figura 7 - Horas-extra em função do cargo.....	42
Figura 8 - Adicionais e benefícios legais praticados pela empresa	43
Figura 9 - Satisfação dos funcionários com o programa de remuneração da empresa	47
Figura 10 - Remuneração e outros Benefícios que a empresa poderia oferecer	48

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Escolas do pensamento estratégico	21
Quadro 2 - Características dos modelos de remuneração tradicional e estratégica	26
Quadro 3 - Modelos de remuneração estratégica evidenciados na literatura	27
Quadro 4 - Modelos de remuneração estratégica	30
Quadro 5 - Categorias da pesquisa	35

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil demográfico e funcional dos entrevistados	37
Tabela 2 - Aspectos gerais sobre remuneração	40
Tabela 3 - Adicionais e benefícios espontâneos ou não legais.....	44
Tabela 4 - Aspectos da remuneração variável.....	45
Tabela 5 - Programas de remuneração da empresa.....	46
Tabela 6 - Formato da remuneração e benefícios desejados pelos empregados	49

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

SPSS – *Statistical Analysis Software*

RASEM – Relatório Anual Socioeconômico da Mulher

PEA – População Economicamente Ativa

IBM - *International Business Machines*

COPEL - Companhia Petroquímica do Sul

EMBRAER - Empresa Brasileira de Aeronáutica

1. INTRODUÇÃO

Desde o início do século XX, por meio da escola de Administração Científica que teve como precursor o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), a Administração passou a ser vista como uma ciência que mudaria a forma de gerenciar e supervisionar uma empresa. Em sua obra, Taylor instituiu conceitos como a racionalização do trabalho e os princípios da administração científica que, apesar de bastante criticada, forneceu subsídios para a moderna organização do trabalho (GHENO; BERLITZ, 2011).

Para Marras (2012), a remuneração é uma das principais funções da organização que, com o passar do tempo, ganhou maior relevância à medida que fez notória a grandeza dessa figura no contexto geral do trabalhador. Deste modo, já iniciado o século XXI, a administração moderna do mundo globalizado preocupa-se em analisar de forma constante a difícil tarefa que ainda constitui o fato de remunerar um trabalhador.

Segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (2004), a maioria das organizações ainda utiliza exclusivamente o sistema de remuneração tradicional ou fixa, que compreende a adoção de cargos, organogramas, plano de cargos e salários, burocracia rígida e hierarquizada, como forma de pagar o empregado.

Em relação ao predomínio do sistema de remuneração tradicional ou fixa nas organizações, Resende (2002) afirma que esse sistema vem sofrendo inúmeras críticas nas últimas décadas, tendo em vista que o plano de cargos e salários tornou-se obsoleto, pois representa um modelo com características rígidas e burocráticas, que não combinam com a moderna organização do trabalho.

Dentre os principais problemas dos sistemas de remuneração tradicional, Resende (2002) pontua que a remuneração tradicional estimula a acomodação em detrimento do aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados. Marras (2002) e Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) evidenciam que dentre as limitações dos sistemas de remuneração tradicional ou fixa estão a inflexibilidade, a falsa objetividade, a metodologia desatualizada, o conservadorismo, o anacronismo e as divergências.

Tendo em vista que a remuneração tradicional é um entrave à competitividade, segundo Xavier, Silva e Nakahara (1999), as empresas precisam estar preparadas para mudar também suas estratégias, revendo o processo de desenvolver e capacitar seus empregados, estabelecendo um programa de remuneração variável que contemple o estímulo ao crescimento de seu pessoal, a recompensa do desempenho e iniciativa como fator desafiador.

Segundo Franco (2008), para acompanhar as mudanças ocorridas no mundo dos negócios, as empresas passaram a repensar seus modelos de remuneração com o intuito de recompensar o esforço e a dedicação. Para Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), os novos modelos de remuneração são frutos da convergência de vários fatores: o crescimento do setor de serviços na economia, acompanhado da forte demanda por profissionais mais qualificados; a reestruturação de empresas, com o desmantelamento das estruturas hierárquicas rígidas e a implementação de sistemas mais flexíveis.

Na tentativa para reter talentos para realizar seus objetivos e atender o seu mercado e consequentemente os seus clientes, as organizações têm investido em processos e técnicas de gestão de pessoas de forma a atrair e reter seus talentos. Para Flannery (1997), o sistema de remuneração atua como um poderoso instrumento motivador ao facilitar a implantação de mudanças e reforçar novos valores, comportamentos e, também, ao aumentar o nível de responsabilidade e compromisso com os resultados e o desempenho da empresa. Desta forma, quando bem gerido, o sistema de remuneração pode atuar de forma a facilitar a implantação de mudanças que podem ir além dos processos, desempenhando um importante papel na gestão de pessoas.

Dentro desta perspectiva, Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) colocam como questão central a necessidade de transformar os atuais modelos de remuneração, considerados como fator de custos, em um novo modelo, que os considerem como fator de aperfeiçoamento organizacional e impulsionadores dos processos de melhoria e de aumento de produtividade.

Num cenário de desenvolvimento organizacional e de novas gerações de empregados, Krauter (2000) afirmou que a remuneração estratégica é uma tendência moderna nas relações capital-trabalho em que as empresas tentam cada vez mais melhorar seus índices competitivos, mas para isso elas não conseguem caminhar sozinhas, pois precisam exclusivamente de seus empregados motivados, felizes e satisfeitos, podendo mensurar suas ações por meio de procedimentos que respaldem ao máximo sua atuação nas organizações.

Para Lopes (2007), a remuneração estratégica compreende um “mix” de todas as ferramentas que possuímos atualmente, ou seja, a própria remuneração tradicional ou fixa, os salários indiretos, a remuneração por habilidades e por competências, a remuneração variável, as participações acionárias e outras diversas formas de se remunerar.

Segundo Marras (2012), atualmente as organizações tendem a praticar algum tipo de remuneração estratégica como forma de alavancar seus resultados de curto, médio e longo prazos, partindo do princípio que, por meio desses sistemas, elas conseguem se energizar ao ponto de oferecerem o que falta para a obtenção de um nível de produtividade e competitividade

exigido pelo atual contexto globalizado dos negócios. Contudo, Marras (2012) ressalta que são poucas as empresas que já implantaram tais sistemas remuneratórios e, dentre elas, ainda, a maioria restringe-se apenas à adoção de um ou dois modelos.

Com vistas a um aprofundamento da temática, este trabalho está dividido em quatro partes. Na introdução, apresentam-se a problemática do estudo, a justificativa, além dos objetivos geral e específicos. Em seguida, na revisão teórica, apresentam-se os conceitos de gestão estratégica, estratégia, gestão de pessoas, fundamentos do salário e da remuneração tradicional, e por fim, trata da remuneração estratégica no contexto atual. Nos procedimentos metodológicos são apresentados os métodos, o tipo de pesquisa e as estratégias de coleta e tratamento dos dados. Por fim, apresentam-se os dados, a análise desses dados e os resultados obtidos por meio do estudo.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O setor têxtil e de confecção de modo geral vem ganhando representatividade diante dos números da economia brasileira. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2011), em 2011, o Brasil foi classificado como o 7º maior parque têxtil mundial, com mais de 30 mil empresas formais. O setor se destaca ainda, por empregar no país aproximadamente 1,6 milhões de pessoas, sendo que 80% dos empregos gerados na cadeia têxtil estão centrados no segmento da confecção, apresentando, portanto, um forte impacto social.

Segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), os modelos de remuneração têm crescido conforme a necessidade das empresas e, são classificados da seguinte forma: remuneração funcional e/ou tradicional; salário indireto; remuneração por habilidades; remuneração por competências; previdência complementar; remuneração variável; participação acionária e alternativas criativas.

Quanto à delimitação do tema, o trabalho tem como escopo identificar a tipologia da remuneração praticada por uma empresa do ramo têxtil do estado do Mato Grosso do Sul. Refletir, portanto, sobre a realidade da remuneração estratégica e a tipologia da remuneração praticada. Assim, o estudo consiste em conhecer em profundidade a dinâmica da remuneração através de uma análise pormenorizada, com base em múltiplos olhares, visando a contraposição entre o discurso fortemente engajado nesse tipo de prática e sua operacionalização na realidade organizacional.

Deste modo, analisou-se, por meio deste estudo, o conceito de remuneração apresentado de Marras (2012), por adequar-se melhor aos objetivos traçados, pois o autor aborda de forma explícita as tipologias de remuneração, desde a forma tradicional à estratégica, possibilitando definir a remuneração tradicional como o pagamento do salário acrescido dos benefícios e, a remuneração estratégica como o modelo de compensação que permite premiar os empregados em função do seu desempenho. Assim, o estudo procurou analisar a tipologia da remuneração praticada no atual contexto dos negócios, à medida que os conceitos sobre a remuneração, como o passar do tempo, evoluíram.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Análise da tipologia da remuneração praticada em uma indústria de confecções na cidade de Dourados/MS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os elementos que compõem o sistema de remuneração da empresa;
- b) Verificar se há evidências de remuneração tradicional ou estratégica;
- c) Analisar a tipologia da remuneração praticada na empresa.
- d) Apresentar os espaços e limites para avanços da remuneração da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Por muito tempo, o salário fixo, pago no final de cada mês, foi a forma mais comum e eficiente de remunerar o empregado. Contudo, a partir de 1990, o conceito de remuneração tornou-se mais abrangente, evoluindo do nível tradicional ao estratégico. Para Flannery (1997), o sistema de remuneração atua como um poderoso instrumento motivador, quando bem gerido, de forma a facilitar a implantação de mudanças que podem ir além dos processos, desempenhar um importante papel na gestão de pessoas.

Desta forma, o sistema de remuneração estratégica é visto como uma alternativa inovadora em contraposição ao sistema de remuneração tradicional que, apesar de ser bastante criticado, fornece subsídios para a implantação dos novos modelos de remuneração, que mais

bem se adaptam às necessidades de cada organização, com características peculiares e totalmente moldáveis às estratégias organizacionais (GHENO; BERLITZ, 2011).

Ao tratar das diferenças, vantagens ou desvantagens, bem como as limitações sobre os modelos de remuneração tradicional e estratégico, para Franco (2008), os dois modelos se completam. Para este autor, com base nos modelos tradicionais de remuneração, surgiram propostas para elevar a remuneração ao nível estratégico, como forma de contribuir na consecução dos objetivos organizacionais.

Desta forma, na perspectiva de Franco (2008), como instrumento de gestão, os sistemas de remuneração contribuem fortemente para os resultados organizacionais e estimulam o desempenho das pessoas na busca de melhores resultados para organização. Neste contexto, faz-se necessário conhecer os modelos de remuneração praticados pelas empresas que estão fora do eixo dos grandes centros empresariais.

Os conceitos de estratégia e remuneração se transformaram ao longo do tempo, agregando novos valores em consonância com as mudanças sociais, políticas e econômicas que ocorrem em todo o mundo. Segundo Marras (2012), todo sistema de remuneração estratégica exige um perfil diferenciado de organização. Dificilmente um modelo remuneratório desse gênero poderá ser implementado em uma organização na qual impere uma hierarquia rígida, com modelos de tomada de decisão centralizados e onde não se privilegie a autonomia de ações, a criatividade e o sentido de equipes.

Nesse sentido, a prática da remuneração investigada buscou identificar as políticas e os processos de remuneração da empresa, bem como verificar evidências de remuneração tradicional ou estratégica, analisar o formato da remuneração predominante e, apresentar a forma de remuneração praticada.

2. REVISÃO TEÓRICA

Esta seção dedica-se a apresentação do referencial teórico que fundamenta a pesquisa. Está estruturado da seguinte forma: o tópico 2.1, que contextualiza a gestão estratégica; nos tópicos 2.2, 2.3, 2.4 e 2.5 apresentam-se, respectivamente, os conceitos de gestão estratégica, gestão de pessoas, salário, benefícios e remuneração tradicional e, por fim, os modelos de remuneração estratégica existente.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

No contexto da administração organizacional, a gestão estratégica pode ser compreendida como um processo de transformação organizacional, com o propósito de assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade, por meio da adequação contínua das estratégias organizacionais (COSTA, 2011).

A incorporação da gestão estratégica pela literatura gerencial se deu a partir dos anos 50 com os estudos de Ansoff (1977) e indícios do planejamento estratégico. Para este autor, a empresa além de analisar as variáveis ambientais deve definir a necessidade de utilizar (ou não) competências diferenciadas, de modo que as opções estratégicas possam responder de forma positiva aos objetivos estabelecidos.

Mintzberg, Bartol e Martin (1998) definem gestão estratégica como o processo em que os gestores formulam e programam estratégias com o propósito de assegurar a consecução dos objetivos da organização em função do meio onde está inserida e das próprias condições internas, isto é, as ações que a organização desenvolve para enfrentar as variáveis internas, aperfeiçoar suas forças e eliminar suas fragilidades.

Quanto à dinâmica da remuneração estratégica, Bartol e Martin (1998) entendem que o processo de gestão estratégica é dinâmico e complexo, compreendendo dois subprocessos: a formulação e a implementação da estratégia. A formulação da estratégia ocorre no momento em que a organização define sua missão e seus objetivos, e a implementação avança para a execução dos planos estratégicos formulados, do controle e *feedback* e dos resultados obtidos. Corroborando com os autores, Mintzberg (1987) entende que o processo de formulação e implementação de estratégias é um processo dinâmico e cíclico, sem princípio nem fim, em que as estratégias vão sendo “moldadas” em função das alterações do meio em que elas desenvolvem suas atividades.

Complementando os estudos, Mintzberg (1987), Bartol e Martin (1998) Santos (2008) fazem uma definição de gestão estratégica mais abrangente e não compartimentada, que evidencia a gestão estratégica como um processo sistemático e dinâmico de planejamento, organização, liderança e controle do sistema de valor de uma organização, visando assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do seu meio envolvente e às necessidades dos clientes, com vistas à criação e manutenção de vantagens competitivas que garantam o cumprimento da sua missão e objetivos com a máxima eficácia e eficiência. O que nos possibilita entender que a gestão estratégica não acontece sem uma ação conjunta de determinar

missão, objetivos e ações conjuntas com vistas a enfrentar o ambiente externo e melhorar o ambiente interno, para melhor se adaptar aos desafios ambientais.

Na Figura 01 visualiza-se o modelo de gestão estratégica sob a perspectiva de Mintzberg (1987). Este modelo apresenta-se como um processo sistemático e dinâmico de gestão.



Figura 1 - Sistemas de gestão estratégica como modelo de gestão

Fonte: Adaptado de Santos (2008)

Pela visão de Santos (2008), a gestão estratégica é entendida como o processo contínuo e dinâmico de planejamento, organização, liderança e controle, através do qual as organizações determinam “onde estão”, para “onde querem ir” e “como chegar lá”, agindo em conformidade com o caminho traçado e ajustando-o continuamente. Neste contexto, Costa (2011) e Santos (2008) compreendem a gestão estratégica como aquela que começa no planejamento estratégico. Esta visão de estratégia é apresentada por Mintzberg et al. (2000), quando define esta variável em sua obra intitulada “Safari da Estratégia”.

A decisão da gestão estratégica deve envolver todos os níveis e áreas da organização, não sendo possível ser uma prerrogativa apenas da alta direção. No contexto da gestão estratégica, a área de Administração de Recursos Humanos está inserida, pois é através de suas ações que a organização pode alcançar resultados por meio das pessoas.

Numa visão sistêmica, Boudreau e Milkovich (2000) definem a Administração de Recursos Humanos como um sistema que constitui uma série de decisões integradas, formando

as relações de trabalho, em que a qualidade do sistema influencia a capacidade da organização de seus empregados em atingirem os objetivos propostos, no momento em que este sistema esteja interligado aos objetivos estratégicos da organização.

Quanto aos objetivos e papéis da Administração de Recursos Humanos, para Ribeiro (2008), as estratégias de Recursos Humanos devem estar alinhadas ao planejamento estratégico geral da empresa, uma vez que as fontes da vantagem competitiva, no contexto da competitividade, passaram a considerar o capital humano como uma estratégia de alcance de resultados. Assim, conclui-se que para Boudreau e Milkovich (2000) e Ribeiro (2008), a gestão estratégica pode ser entendida como uma forma eficaz de estimular o crescimento e garantir a sobrevivência da organização e, para tanto, a gestão estratégica de Recursos Humanos torna-se fundamental no processo de adaptação às transformações no ambiente externo e interno da organização, capazes de conduzi-las ao alcance de seus objetivos e metas.

2.2 A ESTRATÉGIA NO CONTEXTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

O termo ‘estratégia’ tem sido usado desde antes da era Cristã, de acordo com a visão histórica, tendo sua origem no exército militar. *Strategos* é um título usado na Grécia Antiga para designar o cargo conhecido nos dias de hoje como general militar e referia-se ao papel de um general no comando de um exército, passando a significar, segundo Ribeiro (2008), habilidades gerenciais para administração, liderança e poder.

Sobre o direcionamento da estratégia, Mintzberg e Quinn (1996) afirmam que o mesmo é uma mistura de ações intencionais e não intencionais que surge a partir da interação entre a empresa e o seu meio. Segundo Porter (2004), o ponto central da estratégia deve ser a criação de valor para os clientes da organização e, neste contexto, a estratégia é entendida como uma atividade de melhoria de resultado que proporciona as bases para a análise de qualquer situação competitiva.

Ao se referir ao conceito e ao ambiente da estratégia, Ribeiro (2008) assinala que o termo estratégia diz respeito à competitividade, desempenho e ao posicionamento das organizações, sendo uma forma de direcionar a empresa ao aproveitamento dos recursos que possui e a orientação de um caminho a seguir perante os diferentes objetivos.

Em seus primeiros estudos sobre administração estratégica, Ansoff (1993) defende que a estratégia corresponde a um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Para Oliveira (2001), o termo estratégia é definido como o caminho, maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da

empresa, ou seja, há um vasto entendimento acerca da conceituação de estratégia, mas o fato é que, independente do conceito adotado, as empresas precisam de direcionamento para melhor ofertar seus produtos e serviços e, conseqüentemente, alcançar resultados mais satisfatórios.

Para Stoner (1985), o termo estratégia pode ser definido como o padrão de resposta que a organização quer dar ao seu ambiente, na medida em que associa recursos humanos e outros recursos aos riscos que enfrenta. Para o autor, toda organização possui estratégias, mesmo que estas não tenham sido formuladas explicitamente, conforme o que estabelece Mintzberg (1987), quando trata das etapas da estratégia.

Ao definir o termo estratégia, Tavares (2007) enfatiza que se trata da ação de criar uma posição exclusiva e valiosa da organização em relação ao seu ambiente, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Porter (1991a), estudioso do ambiente organizacional e da competição, nos anos 90, provocou uma revolução intelectual nas organizações, abordando os conceitos de estratégia competitiva e vantagem competitiva, ao mostrar com seus estudos que a estratégia é uma aliada aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização e, assim, obter maior vantagem competitiva.

Quanto aos tipos de estratégias, segundo Porter (1991b), há dois principais: as competitivas genéricas e as de crescimento. Para o autor, por meio da estratégia competitiva genérica, a organização procura centrar seus esforços na busca da eficiência produtiva através de investimentos em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com o propósito de atender a segmentos ou nichos específicos. Com a estratégia de crescimento, destaca Porter (1998), a organização procura conquistar um aumento de vendas ou da participação de mercado, que possibilite um aumento do valor da empresa. Esse crescimento pode ser atingido internamente, por meio da estratégia de aquisição de outras organizações, seja em direção horizontal ou vertical e, ainda, por meio da diversificação.

Drucker (2001) entende que a eficácia de uma estratégia de sucesso, em longo prazo, depende da construção de uma fórmula de negócio estruturada de modo distinto e impossível de ser copiado pela concorrência no curto prazo, ou seja, haverá sempre no papel do gestor, o compromisso e a responsabilidade na condução eficiente e eficaz das estratégias estabelecidas.

Quanto às finalidades da estratégia, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que as empresas que desejam ter lugar no futuro devem aprender a pensar diferente. Os autores afirmam que é preciso entender o significado de competitividade, da estratégia e da própria organização, na perspectiva de garantir seu futuro. Estes entendimentos favorecem a criação de um novo espaço competitivo, do desenvolvimento de competências essenciais, na ampliação dos horizontes de

oportunidades e, por fim, na construção de ambientes que favoreçam a sabedoria coletiva da empresa, para que a empresa alcance uma posição empreendedora, dinâmica, lucrativa e que aprende.

Para tanto, a determinação da estratégia específica para que uma empresa possa posicionar-se no mercado de maneira competitiva depende do entendimento claro de quem são os seus clientes, como agem seus concorrentes, de que forma se comportam seus fornecedores etc., o que vai além de formular estratégia, pois trata-se de um modelo de gestão que compromete a empresa como um todo (RIBEIRO, 2008).

Quanto à determinação e configuração da estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) desenvolveram um conceito de divisão do pensamento estratégico em dez escolas que, além da formulação da estratégia, tratam também de todo o processo que a envolve. Essas escolas estratégicas são divididas em três grandes grupos de acordo com seus conceitos e abordagens, conforme enumeradas no Quadro 01:

Escolas do pensamento estratégico	Conceito e abordagens
Prescritivas	Baseadas num processo de visão e concepção analítica, formal, matemática e conceitual; preocupadas com a forma de fazer; ou seja, uma maior preocupação em como as estratégias devem ser formuladas, do que em como elas são efetivamente formuladas.
Descritivas	Alicerçadas em processos de caráter situacional, cognitivo, de aprendizagem e cultural. Preocupam-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal e mais com a descrição de como as estratégias são de fato, e como se desdobram.
Configuracionais	Firmadas em processos estruturais e conjunturais, isto é, em forças ambientais externas e internas. Reúne dois aspectos fundamentais do fenômeno organizacional: o primeiro descreve estados da organização e os contextos que a cercam e o segundo descreve o processo de geração de estratégias.

Quadro 1 - Escolas do pensamento estratégico

Fonte: Adaptado de Santos (2008).

Desta forma, o termo estratégia passa a ser compreendido pelas diversas abordagens que explicam a efetividade das estratégias no âmbito organizacional. Segundo Macedo (2016), as organizações que desejam atrair e reter bons profissionais devem considerar os valores sociais, éticos, culturais e profissionais das pessoas, na elaboração de sua estratégia. É preciso deixar clara a existência de oportunidades de crescimento ou promoção, a valorização das contribuições dos funcionários e o respeito aos bons profissionais, como contribuição para o alcance dos objetivos. Neste contexto, a gestão de pessoas se torna estratégica e uma área de eficácia organizacional.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas, termo usualmente utilizado no século XXI, trata da forma como a organização se relaciona com as pessoas. Ao longo do tempo, esse termo passou por grandes transformações. Segundo Dutra (2008), as organizações consideravam as pessoas como insumo e nesta condição as administravam, embora tenham ocorrido grandes transformações na forma de produção, os conceitos de administração de recursos humanos e suas práticas gerenciais permaneceram focadas no controle dos indivíduos.

Na década de 1980, conforme Dutra (2008), o processo de globalização e também o impacto decorrente do constante avanço tecnológico provocaram profundas transformações nas práticas organizacionais, gerando uma forte pressão que forçou as empresas a reverem a sua forma de gerir os seus recursos humanos, para fazer frente às mudanças que se apresentaram:

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

Segundo Xavier (1999), as práticas de administração de recursos humanos vigentes contemplaram mais a preocupação com a eficiência das técnicas e dos processos do que com os resultados efetivamente produzidos pelo ser humano. No entanto, novas estratégias de gestão de pessoas, mais flexíveis, adaptam as empresas às necessidades do momento, aumenta a autonomia dos profissionais, envolve as pessoas em equipes comprometidas com resultados por meio de uma gestão cada vez mais participativa tem sido uma tendência crescente nas organizações.

Desta forma, o cargo passa para segundo plano e, em primeiro, vem a estratégia da empresa e o potencial do indivíduo (SANTOS, 2008). Araújo (2009) complementa que a reconhecida existência desse novo paradigma é fundamental para a reestruturação da área de gestão de pessoas, que neste novo contexto passa a ser mais exigida pela organização, tendo que atuar de forma estratégica no sentido de contribuir de forma mais efetiva para os resultados empresariais.

Nesse contexto de mudanças, é necessário definir padrões mínimos de desempenho, que se atingidos poderão garantir o cumprimento de metas e, conseqüentemente, os objetivos estabelecidos. Lucena (1992) afirma que, ao definir o desempenho esperado, a empresa estará especificando as atribuições, metas, projetos, atividades e tarefas que compõem as responsabilidades de cada funcionário. A mesma autora afirma que, também é necessário estabelecer padrões de desempenho, ou seja, definir o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentação dos resultados.

Quanto à mudança de posicionamento tradicional para o estratégico na organização, Galbraith e Lawler (1995) entendem que a estratégia empresarial é uma área que mais necessita de mudanças no tocante ao envolvimento dos recursos humanos, de modo que a gestão de pessoas precisa atuar como parceira no desenvolvimento da estratégia organizacional. Nessa direção, os recursos humanos de uma organização são peças vitais para o sucesso de sua estratégia e que os gerentes de recursos humanos necessitam conhecer os negócios de sua organização para poder responder aos desafios que lhe são impostos e ajudar a desenvolver as estratégias empresariais.

Quanto à atuação estratégica da administração de recursos humanos, é necessário que a área de recursos humanos busque integrar seus subsistemas conduzindo-os em uma direção estratégica única, de modo que os sistemas de seleção, treinamento, remuneração, desempenho etc. estejam todos alinhados à estratégia empresarial (GALBRAITH; LAWLER, 1995). Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas pode ser entendida como uma forma eficaz de estimular o crescimento e garantir a sobrevivência das organizações (RIBEIRO, 2008).

2.4 REMUNERAÇÃO TRADICIONAL

Nas sociedades de economia de capital, entende-se por salário a retribuição oferecida pelo empregador ao empregado em troca da sua força de trabalho na organização. O termo deriva do latim *salarium argentum*, "pagamento em sal" – forma primária de pagamento oferecida aos soldados do Império Romano (LOURENÇO, 2012).

Os benefícios estão atrelados ao processo de recompensar pessoas, que é utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Segundo Marras (2000), denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários, e podem ser classificados em compulsórios e espontâneos.

Os benefícios compulsórios, de acordo com Marras (2012), são concedidos aos empregados em atendimento às exigências da Lei ou norma legal como acordos ou convenções

coletivas de trabalho, como por exemplo: complemento de auxílio doença, 13º salário, salário-família, férias, salário-maternidade e outros. Já os benefícios espontâneos são oferecidos aos empregados a critério da empresa, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil de sua remuneração atraente, competitivo em termos de mercado, tanto para melhor atrair recursos humanos quanto para manter os atuais. Leal Júnior e Silva (2016) ressaltam que os benefícios são uma forma de remuneração indireta que visam facilitar a vida dos funcionários, tendo em vista que, caso não fossem proporcionados pela organização, teriam que ser pagos integralmente com o próprio salário.

Já a palavra remuneração vem do latim *remuneratio*, que significa recompensar (MARTINS, 2008). Sua origem remonta à Antiguidade, no reinado de Nabucodonosor, quando os trabalhadores envolvidos na produção de tecidos recebiam salários-incentivos para desenvolver suas tarefas (RIBEIRO, 2006).

De acordo com o artigo nº 76 da Constituição Federal (1988), salário é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço e capaz de satisfazer às suas necessidades de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte, enquanto remuneração engloba este, dentre outras vantagens a título de gratificação ou adicionais. Conforme o artigo 457 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (1943): compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

Ribeiro (2006), Milkovich e Newman (1987) entendem a remuneração como a variável que define o trabalho assalariado, principalmente as relações de trabalho. Para estes autores, a remuneração compreende tudo aquilo que é recebido em troca da força de trabalho, como, por exemplo, todas as formas de retorno financeiro e benefícios recebidos pelos empregados em uma relação de trabalho.

Marras (2012) define a remuneração como uma das principais funções da organização que, com o passar do tempo, ganhou maior relevância à medida que se foi percebendo a grandeza dessa figura no contexto geral do trabalhador.

Contudo, para Wood Júnior e Picarelli Filho (2004), a maioria das organizações ainda utilizam exclusivamente os sistemas tradicionais de remuneração. Esse sistema compreende a adoção de cargos, organogramas, plano de cargos e salários, burocracia rígida e hierarquizada. Entretanto, Marras (2002) e Wood Júnior e Picarelli Filho (2004) identificam algumas limitações dos sistemas tradicionais de remuneração, como a inflexibilidade, falsa objetividade, metodologia desatualizada, conservadorismo, anacronismo e as divergências.

Quanto à importância do salário para as pessoas, para Marras (2012), o atendimento dos objetivos organizacionais é dado à medida que a empresa garante a satisfação das necessidades básicas do empregado, auxiliando na manutenção de baixos índices de rotatividade, absenteísmo, qualidade de vida dos empregados, redução do *stress* etc., bem como a tornando competitiva com relação à concorrência no mercado de trabalho. O atendimento das necessidades dos indivíduos dá-se a partir do pressuposto que a empresa sabe o que é melhor para os seus funcionários ao fixar de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir seu nível mínimo de qualidade de vida, como: alimentação, assistência médica etc., oferecendo-lhe essas condições como parte integrante de sua remuneração.

Para Xavier (1999), a remuneração estratégica influencia na motivação e no clima organizacional e, por consequência, na produtividade e resultados da empresa. Contudo, a remuneração tradicional ainda é a forma mais utilizada no contexto organizacional, o que muitas vezes acaba frustrando os empregados, por não atender às suas expectativas. Nesse contexto, acredita-se na importância do sistema de remuneração estratégica, pois além de compreender as estratégias organizacionais responde aos anseios de uma economia vulnerável e em constante adaptação.

2.5 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Para continuarem competitivas num mercado globalizado, as empresas terão cada vez mais de vincular suas estratégias negociais à sua capacidade de remunerar bem, mais e melhor, para atrair, reter e ter os melhores profissionais. Desta forma, o sistema de remuneração deve ser entendido como um instrumento de gestão capaz de fortalecer o posicionamento das empresas num mercado globalizado (Xavier, 1999).

Marras (2012) denomina a remuneração estratégica como aquela que representa um modelo de compensação aos empregados da empresa, beneficiando as pessoas que, contribuem de alguma forma, para os resultados estrategicamente definido pela organização, ou que se destacam enquanto funcionários por suas capacidades e competências (técnicas, gerenciais, humanas e conceituais).

Marras (2012) afirma, ainda que, enquanto a área de recursos humanos tradicional desenvolve planos salariais fundamentados nos limites das exigências do cargo, que utiliza como parâmetros comparativos, por um lado uma avaliação de pontos interna e, por outro, as médias salariais do mercado, a área de recursos humanos estratégica busca complementar esse

sistema com o que se chama de “remuneração estratégica”. No Quadro 02 estão elencadas as características que diferenciam o modelo de remuneração tradicional e o modelo de remuneração estratégica, conforme Franco (2008).

Modelo de remuneração tradicional	Modelo de remuneração estratégica
Baseados nas descrições de cargos;	Combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração.
Privilegia o equilíbrio interno em detrimento do equilíbrio externo;	
Pressupostos: -Linha de autoridade definida; -Atividades definidas em procedimentos escritos; -Responsabilidades e atribuições individuais conhecidas e com pouca variação com o tempo.	
	- Remuneração funcional; - Pacote de benefícios; - Remuneração por habilidades; - Remuneração por competências; - Planos privados de aposentadoria; - Remuneração variável; - Participação acionária.

Quadro 2 - Características dos modelos de remuneração tradicional e estratégica

Fonte: Adaptado de Franco (2008)

Ampliando o conceito de remuneração estratégica, Lunkes e Schnorrenberger (2009) definem este tipo de remuneração como uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração (salário fixo + salário indireto + variável). Neste mesmo sentido, Nascimento (2001) afirma que a remuneração estratégica é composta de uma parte fixa e outra parte variável, sendo que por parte fixa, considera-se a remuneração tradicional, que é determinada pela função e ajustada de acordo com o mercado, enquanto que o salário indireto é composto pelos benefícios leais e espontâneos.

Em se tratando da parte variável, Nascimento (2001) entende que a remuneração variável é a que depende do desempenho individual da equipe e da empresa; a participação acionária, que está relacionada com os objetivos de lucratividade da organização; e alternativas que incluem prêmios, entre outras formas especiais de reconhecimento.

Para a organização, o sistema de remuneração estratégica é considerado uma alternativa para aumentar o vínculo entre a organização e os funcionários, além de ser imprescindível para as organizações que desejam sobreviver e prosperar num ambiente altamente competitivo. Do ponto de vista dos empregados, o sistema de remuneração estratégica representa um fator de motivação, desempenho e recompensa do trabalho prestado e competências desenvolvidas na organização (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999).

Quanto à adoção da remuneração estratégica nas organizações, um estudo conduzido recentemente pela R&M Consulting, Consultoria Especializada em Gestão do Capital Humano e Remuneração Estratégica, mostra que remunerar estrategicamente traz como resultados uma melhoria acentuada nos negócios da empresa, aumenta o comprometimento dos funcionários

no resultado operacional e cria uma melhora no desempenho individual dos empregados (LOPES, 2015).

Contudo, a adoção de um sistema de remuneração estratégica não é uma tarefa simples para a organização, uma vez que, segundo Marras (2012), as bases que sustentam todos os modelos de remuneração estratégica passam inequivocamente pelo desempenho do homem e por um conjunto de três fatores primordiais que deve, *a priori*, possuir como características indispensáveis, de acordo com a necessidade de cada organização: conhecimentos, habilidades e atitudes, por meio dos quais o indivíduo será avaliado e recompensado estrategicamente com um acréscimo em seus ganhos econômicos.

Diversos autores, como Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), Franco (2008), Marras (2012) entre outros, abordam a temática dos modelos de remuneração estratégica. Quando se consulta os autores mencionados, verifica-se à similaridade dos conteúdos, permanecendo a diferença, essencialmente, em terminologias. Para um melhor entendimento, busca-se através do Quadro 3, expor os modelos de remuneração evidenciados pelos autores citados anteriormente.

Modelos de remuneração estratégica		
Wood Júnior e Picarelli Filho (1999)	Franco (2008)	Marras (2012)
Alternativas criativas; Participação acionária; Planos privados de aposentadoria; Remuneração variável; Remuneração funcional; Remuneração por competências; Remuneração por habilidades; Salário indireto.	Pacote de benefícios; Participação acionária; Planos privados de aposentadoria; Remuneração funcional; Remuneração por competência; Remuneração por habilidade; Remuneração variável.	Participação acionária; Participação nos ganhos; Participação nos lucros; e Remuneração por competência; Remuneração por habilidade; Remuneração por resultados.

Quadro 3 - Modelos de remuneração estratégica evidenciados na literatura

Fonte: Adaptado de Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), Franco (2008) e (Marras, 2012)

Marras (2012) ressalta que, atualmente, as organizações tendem a praticar algum tipo de remuneração estratégica como forma de alavancar os resultados a curto, médio e longo prazos. Contudo, o autor afirma que são poucas as empresas que já implantaram tais sistemas remuneratórios e, dentre elas, a maioria restringe-se apenas à adoção de um ou dois modelos.

Cabe lembrar também que todo sistema de remuneração estratégica, por princípio, exige um perfil diferenciado da organização, voltado para uma gestão inovadora, na qual exista um real investimento sobre as potencialidades do ser humano, em que o homem é realmente o fator diferenciador do alcance dos objetivos maiores da empresa (MARRAS, 2012).

A Figura 2 ilustra os planos de cargos e salários, desde o modelo tradicional até os modelos estratégicos de remuneração, que podem ser praticados pelas empresas.

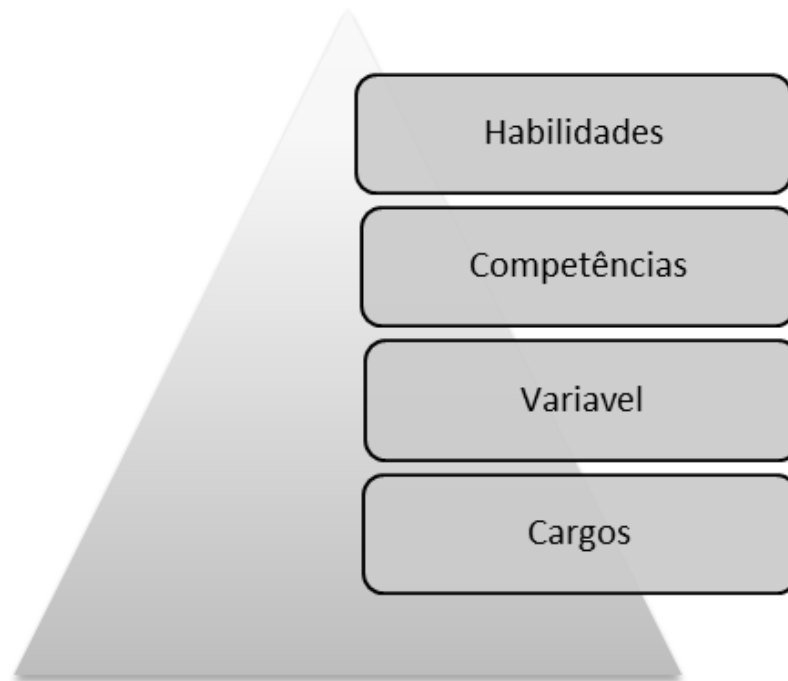


Figura 2 - Planos de cargos e salários
 Fonte: Adaptado de Franco (2008)

Conforme ilustrado na Figura 2, os sistemas tradicionais de remuneração, que formam a base dos planos de cargos e salários, já não respondem às necessidades atuais, considerando-se que as empresas concorrem em um mercado global, marcado por forte inovação tecnológica cujo modelo de remuneração tradicional que serviu bem às empresas do passado já não atende às organizações modernas (FRANCO, 2008). De modo que:

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

De acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (1997), as empresas passaram a procurar novas soluções de remuneração que pudessem direcionar para novos valores como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade, buscando, assim, por modelos de remuneração variáveis que contemplem as habilidades e competências dos indivíduos como forma de alavancagem organizacional.

Para Marras (2012), o sistema estratégico de remuneração por ser conceituado como um mecanismo que paralelo, ou não, ao modelo de remuneração tradicional ou fixa, é uma forma de avanço, movimento e desenvolvimento de médio e longo prazo no qual os trabalhadores

recebem um aditivo na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio e, quando implantado no ambiente de forma adequada, representa de fato um instrumento gerencial de alta qualidade.

Nesse sentido, o sistema de remuneração estratégica vem sendo utilizado como um diferencial competitivo entre as organizações, o qual visa beneficiar as pessoas dentro de uma empresa que de alguma forma contribuem para os resultados da mesma e se destacam como funcionários. Tal fato contrapõe ao sistema de remuneração tradicional recompensa 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 (GHENO; BERLITZ, 2011).

O método de remuneração estratégica vem sendo adotado por algumas empresas desde 1990, novo paradigma este que, conforme Nakahara, Silva e Xavier (1999), deve estar integrado e direcionado para os negócios e estratégias da empresa. Ainda de acordo Nakahara, Silva e Xavier (1999), futuramente as empresas terão poucos níveis funcionais e conseqüentemente de remuneração.

Segundo Marras (2012), grandes organizações no Brasil introduziram há algum tempo sistemas de remuneração estratégica, a exemplo da IBM, AMIL, Brahma, Brasmotor, Copesul, Embraer, Merck Sharp & Dohme, Promon, Samarco, Xerox e outras. Entre os diversos modelos de remuneração praticados no mercado, destacam-se: remuneração por habilidades, remuneração por competências, participação acionária, participação nos ganhos, participação nos lucros, remuneração por resultados, conforme apresentado no Quadro 04.

Modelos de Remuneração	Características
Remuneração por habilidades (SBP – <i>skill based pay</i>)	É um sistema que recompensa os avanços no setor cognitivos dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou blocos de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema. À medida que o trabalhador consegue avançar no seu nível de habilidade, progride também de forma progressiva em termos de recompensa financeira (MARRAS, 2012). Consiste em reconhecer, essencialmente, o nível de capacitação dos profissionais, ou seja, os empregados são pagos pelas habilidades que possuem relacionadas ao trabalho (HIPOLITO, 2001).
Remuneração por competência (<i>pay for professional skill</i>)	É um modelo de remuneração estratégica que representa uma evolução comparativamente ao anterior. Enquanto o modelo de remuneração por habilidades contempla pela própria concepção a empregados operacionais, a remuneração por competências aplica-se mais adequadamente aos funcionários em papéis de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados, ou seja, aos administradores em geral (MARRAS, 2012). Competência é o conjunto de habilidades ou tecnologias, é a causa cujo efeito é percebido pelo mercado como elemento diferenciador e que lhe dá a marca simbólica e ao mesmo tempo real de sua presença (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Participação acionária (<i>stock ownership</i>)	Este modelo de remuneração variável se aplica mais comumente nos níveis estratégicos da organização (cúpula da empresa, gerentes, diretores, vice-presidentes, presidentes) e consiste em remunerar resultados conseguidos, por meio da concessão de ações da empresa, tornando os executivos sócios do negócio e, portanto, muito mais comprometidos com possibilidade de obter lucro com por meio dessas ações (MARRAS, 2012). O programa de participação acionária oferece ao funcionário a copropriedade da organização, focando uma relação e um compromisso de longo prazo (LUNKES; SCHNORREBERGER, 2009).
Participação nos ganhos (<i>gain sharing</i>)	Este modelo de remuneração tem sido praticado, ao contrário do anterior, muito mais nos níveis inferiores da pirâmide organizacional, principalmente em linhas de produção. Foi idealizado pensando-se na produtividade e na possibilidade de reduzir os custos do processo. Na prática, esse modelo é conhecido e implantado no Brasil para oferecer aos empregados uma maneira de participar nos negócios da empresa ao mesmo tempo em que o premia financeiramente se a sua participação for realmente interessante e produtiva (MARRAS, 2012).
Participação nos lucros (<i>profit sharing</i>)	É um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de um período, ou seja, se a empresa obtiver lucro em determinado período, parte dele será distribuída aos empregados equitativamente. Esse modelo, contudo, recebe muitas críticas por parte dos sindicatos, pois o resultado final não depende somente do esforço dos trabalhadores em produzir, mas resulta também da gestão global da empresa (MARRAS, 2012).
Remuneração por resultados (<i>pay for performance</i>)	Esta é a forma mais praticada pelas organizações no mercado brasileiro. Ela objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa. A empresa normalmente estabelece parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas e os empregados recebem proporcionalmente uma gratificação periódica em função do atingimento dessas metas (MARRAS, 2012).

Quadro 4- Modelos de remuneração estratégica

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marras (2012)

O conceito de remuneração apresentado na perspectiva de Marras (2012), e dos diferentes autores listados neste estudo possibilitam evidenciar a relevância da remuneração e dos modelos de remuneração estratégica num mercado globalizado, que obriga as organizações a adotarem mudanças estratégicas em suas políticas de remuneração, por meio de um modelo de remuneração variável e flexível, como prática inovadora, na busca de maior produtividade e qualidade. É nesta perspectiva que o estudo procura analisar a tipologia da remuneração praticada em uma indústria do ramo de confecções na cidade de Dourados-MS.

3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa, com o objetivo de apresentar as características adotadas para a realização da mesma e a forma de coleta de dados. Sob o ponto de vista de Minayo (1993), a pesquisa é considerada como uma atividade básica

das ciências desde a sua indagação até a descoberta da sua realidade. Gil (2002) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Deste modo, com o objetivo de identificar o formato da remuneração em uma indústria de confecções na região da Grande Dourados, o estudo seguirá o rigor metodológico para o levantamento e análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto ao tipo de pesquisa, o estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. Para Gil (1991), o estudo exploratório consiste em proporcionar maior familiaridade com o problema, envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão e assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. O mesmo autor considera que o caráter descritivo da pesquisa consiste em analisar as características de determinada população ou fenômeno, envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistemática, e assume, em geral, a forma de levantamento.

Quanto à finalidade da pesquisa descritiva, para Cervo e Bervian (2002), a mesma observa, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem alterá-los. Para estes autores, a pesquisa descritiva procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Com vistas à compreensão dos fenômenos estudados no levantamento do referencial teórico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Para Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é o tipo de pesquisa elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na *Internet*.

3.2. ABORDAGEM DE PESQUISA

Quanto à abordagem o estudo será qualitativo, uma vez que se busca analisar a percepção dos entrevistados, e complementado por meio dos dados quantitativos. A pesquisa qualitativa, de acordo com Roesch (1999), pode ser considerada como uma alternativa metodológica de pesquisa em face do predomínio do paradigma positivista, caracterizando-se pela ênfase nos aspectos subjetivos que permeiam as investigações no campo das ciências sociais. Tal instrumento torna essa forma de pesquisa bastante pertinente aos estudos na área

de administração que notadamente privilegiam a análise de realidades organizacionais como forma de construir e reconstruir um conhecimento de natureza aplicada.

A pesquisa quantitativa, de acordo com Silva (2005), considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Quanto aos resultados, este estudo caracteriza-se como um o estudo de caso único. Para Yin (2005), o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa em muitas situações, contribuindo com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Neste sentido, Creswell (2010) pontua que o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos, sendo os casos relacionados pelo tempo e pela atividade.

Para Stake (2000), embora possa parecer contraintuitivo, o estudo de caso único permite uma compreensão mais precisa das circunstâncias em que os fenômenos ocorreram e, portanto, tendem a ser mais confiável, isso porque as generalizações que derivam da comparação entre dois casos são menos confiáveis do que aquelas decorrentes da análise em profundidade de um caso único.

Com vistas à pesquisa e resultados deste trabalho, o estudo de caso contribuiu para investigar com profundidade a unidade de estudo, sua caracterização social, bem como as estratégias de remuneração adotadas, possibilitando, desta forma, a vivência e o aprofundamento dos fenômenos investigados.

3.4 UNIVERSO DE PESQUISA

O universo de pesquisa foi uma indústria do ramo de confecções no segmento de *lingeries*, que atua na fabricação e comercialização dos produtos no atacado e varejo, situada desde 1999 na cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul, tendo como público-alvo os funcionários da empresa.

3.5 AMOSTRA

Por tratar-se um estudo de caso único, a amostra é composta por uma indústria que atua na confecção e comercialização de *lingeries* na cidade de Dourados. A seleção da empresa foi por conveniência, adotando-se a técnica conhecida como “bola de neve” (snowball), indicada geralmente para uma população altamente especializada e de pequeno número de integrantes (BERNARD, 1995; APPOLINÁRIO, 2006). Após o levantamento das empresas que exploram a atividade no Estado, e especificadamente na região da grande Dourados, foram indicadas as empresas que apresentavam as características para o estudo, dentre as quais, destacam-se:

- a) atuar na produção e comercialização de *lingeries*,
- b) ter no mínimo 100 empregados,
- c) estar localizada na região da grande Dourados,
- d) pertencer a algum grupo corporativo,
- e) apresentar elementos da prática de remuneração complexa.
- f) permitir o levantamento dos estudos.
- g) existir em sua estrutura organizacional a área ou setor de gestão de pessoas.

Após o levantamento das organizações existentes com as características desejadas, foram realizados contatos via e-mail ao dirigente responsável pela empresa, para informar a respeito desta pesquisa, com o intuito de obter a autorização para sua realização.

A amostra deste estudo foi definida utilizando-se a calculadora amostral da Comento¹, em que a população representa o conjunto de todas as pessoas ou resultados sob investigação. A amostra refere-se à parcela, um subconjunto, da população que efetivamente foram investigados; o erro amostral caracteriza o índice de variação dos resultados da uma pesquisa e o nível de confiança representa a probabilidade de a amostra coletada refletir a população.

Segundo Acevedo e Nohara (2007), amostra é uma parte da população ou universo, enquanto que a amostragem, por sua vez, é o processo de escolher amostras do universo. Desta forma, para uma população de 107 funcionários, adotando um erro amostral de 10%, e um nível de confiança de 95%, o tamanho recomendado para a amostra correspondeu 48 funcionários,

¹ Comento é uma plataforma utilizada por pequenas e grandes corporações para gestão de pesquisas de satisfação e opinião com resultados em tempo real. Extraído de: <http://comento.com/>. Acesso em 12 de maio de 2016.

os quais, foram selecionados através da amostragem não-probabilística por conveniência, sendo as pessoas selecionadas de acordo com a conveniência do pesquisador. Sujeitos estes que estão ao alcance do pesquisador (ACEVEDO; NOHARA, 2007).

3.6 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O questionário foi estruturado em um roteiro previamente elaborado, bem como, por meio dos dados obtidos em entrevista semiestruturada com o dirigente da empresa. No Apêndice 1, encontra-se o roteiro para entrevista e no apêndice 2, apresenta-se o questionário aplicado aos empregados. O questionário contém em sua maioria perguntas fechadas e apenas um campo aberto para dicas e sugestões dos empregados, sendo dividido em duas partes: a primeira parte (eixo I) constitui nas características dos entrevistados, abrangendo sexo, escolaridade, tempo de serviço na empresa e cargo ocupado; a segunda parte (eixo II) conta com um conjunto de 19 questões, subdivididas em cinco categorias de análise, com o propósito de revelar as políticas e os processos de remuneração, os elementos que o compõem, identificar o tipo de remuneração praticada pela organização, bem como esclarecer algumas dúvidas que surgiram no decorrer da realização da pesquisa e, por conseguinte, apresentar o modelo de remuneração desenvolvido pela organização, com base no trabalho desenvolvido por (GHENO; BERLITZ, 2011).

De acordo com Lakatos e Marconi (1999), questionário com perguntas fechadas são aqueles em que o entrevistado escolhe sua resposta entre as opções oferecidas pelo entrevistador.

Para averiguar a validade do questionário, realizou-se um pré-teste com cinco funcionários de diferentes setores em uma empresa, representando cerca de 2% da amostra estudada, os quais foram escolhidos aleatoriamente, visando apenas verificar a clareza das questões, a compreensão das perguntas e receber possíveis sugestões para melhorá-lo. A princípio adotou-se a escala de *Likert*², a qual foi substituída por uma escala mais objetiva com o propósito de facilitar a compreensão dos entrevistados. Após esta validação e a realização de ajustes, o questionário foi encaminhado à empresa (via *e-mail*), acompanhado de uma carta de

² A **escala Likert** é uma **escala** psicométrica das mais conhecidas e utilizada em pesquisa quantitativa, já que pretende registrar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada. Este é um exemplo de **escala Likert** que pretende medir a autoestima do empregado. Cada um dos itens é um ITEM **LIKERT**. Disponível em: <http://www.netquest.com/blog/br/a-escala-likert-coisas-que-todo-pesquisador-deveria-saber/>. Acesso em 12 de maio de 2016.

apresentação e autorização da pesquisa. No quadro 5 apresentam-se as categorias de análise que respaldam a pesquisa.

Categorias de análise	Definições
Conceito de remuneração	Verifica a percepção do empregado sobre o sistema de remuneração da empresa.
Aspectos remuneração tradicional	Identificar se há aspectos de remuneração tradicional na empresa.
Adicionais e benefícios legais	Verifica se além do salário fixo os empregados recebem adicionais e benefícios legais, como: vale transporte, adicional de insalubridade ou adicional de periculosidade, salário família, salário maternidade, auxílio de doença, participação no lucro da empresa, adicional de férias, 13º salário.
Adicionais não legais	Verifica se além do salário fixo os empregados recebem também adicionais não legais, como: auxílio moradia, auxílio financeiro para estudar, auxílio alimentação, cesta básica, seguro de vida, assistência médica ou convênio saúde, apoio financeiro na compra de medicamentos.
Vantagens (remuneração variável)	Verifica se além do salário fixo os empregados recebem adicional por produtividade, comissão de vendas, prêmios incentivos para participação em congressos e cursos de capacitação.
Políticas de remuneração	Procura identificar as políticas de remuneração da empresa, se há normatizações a respeito, e se a empresa reajusta salários e benefícios legais com base na lei.

Quadro 5 - Categorias da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Marras (2012)

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise utilizada foi quantitativa, pois, para Silva (2005), a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Para o tratamento e análise dos dados utilizou-se o *software Statistical Package for Social Science – SPSS*, versão 10.0, utilizando-se da análise quantitativa, por meio de tabelas de frequência e gráficos estatísticos. Desta forma, em outro momento do estudo, objetivou-se também realizar a análise qualitativa descritiva dos dados.

A seguir apresenta-se o glossário com os principais termos utilizados no referencial deste estudo e que também contemplam os significados do fenômeno investigado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção é apresentada a caracterização do caso, o perfil dos empregados, bem como a análise da tipologia de remuneração praticado em uma indústria do ramo de confecções no segmento de *lingeries* na cidade de Dourados, MS.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO

A empresa, objeto deste estudo, foi fundada em 1999 na cidade de Dourados, MS, tem como filosofia considerar a opinião de seus clientes. Na sua concepção, é uma empresa voltada para atender às necessidades do público feminino, como a beleza, o conforto e a sofisticação.

É uma empresa especializada na confecção de *lingeries* que possui fábrica e lojas próprias e atua no atacado e no varejo. Iniciou suas atividades operando de forma simples, dispondo inicialmente de tecnologias e conhecimentos restritos no segmento de *lingeries*, sem uma estrutura fixa e apropriada. Porém, desde cedo, teve como foco a qualidade dos produtos e a expansão do seu negócio no mercado.

Deste modo, a busca por novos mercados, com produtos de qualidade diferenciada, tem levado a empresa à confecção de *lingeries* com alta inovação, tecnologia e investimentos em materiais de qualidade. Desta forma, a empresa desenvolveu competências que a habilitaram a ingressar no mercado, por meio da venda direta ao consumidor final e, por intermédio da atuação de revendedoras, em diferentes regiões dos estados brasileiros. Com o tempo, tornou-se uma referência no segmento de *lingeries* pelo domínio das competências que a torna distinta e altamente competitiva.

4.2 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS E FUNCIONAIS DOS ENTREVISTADOS

A análise das características demográficas e funcionais dos entrevistados, conforme dados da Tabela 1, mostram que, dos 48 empregados entrevistados, a maioria pertence à faixa etária compreendida em até 30 anos (48%), do gênero feminino (94%), com ensino médio (67%), ocupam na empresa um cargo operacional (79%), desempenham suas funções no setor de produção (73%) e possuem entre 1 e 5 anos de empresa (35%).

Tabela 1 – Perfil demográfico e funcional dos entrevistados

Perfil		Frequência	
		Nº	%
Gênero	Feminino	45	94
	Masculino	3	6
Faixa etária	Até 30 anos	23	48
	31 a 40 anos	17	35
	41 a 50 anos	6	12
	Acima de 51 anos	2	4
Escolaridade	Ensino Fundamental	5	10
	Ensino médio	32	67
	Técnico Profissionalizante	1	2
	Ensino Superior	9	19
	Não opinou	1	2
Cargo	Administrativo	6	12
	Chefia	2	4
	Gerência	2	4
	Operacional (atendimento, conservação ou produção)	38	79
Função	Administração	5	10
	Comercialização	6	12
	Produção	35	73
	Serviços gerais	2	4
Tempo de empresa	Até 1 anos	7	15
	1 e 5 anos	17	35
	6 e 10 anos	15	31
	Acima de 11 anos	9	19

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os dados mostram que o percentual de mulheres é expressivo, o que pode ser justificado pelo ramo de atuação da empresa no mercado. Com relação ao nível de escolaridade dos entrevistados, evidenciou-se de maneira geral, a falta de especialização dos empregados entrevistados, uma vez que, 10% possuem nível fundamental, 67% possuem ensino médio e apenas 2% possuem um curso técnico profissionalizante e somente 19% já concluíram o ensino superior.

Através do cruzamento de dados da pesquisa, quanto à escolaridade e o cargo que os empregados ocupam, dados da Figura 3 mostram que do percentual de empregados com ensino médio, é maior no nível operacional da empresa (63%), e o percentual de empregados com ensino superior se sobressaiu nos cargos do nível administrativo (8%). Esse resultado confirma a baixa especialização dos empregados da indústria de confecções.

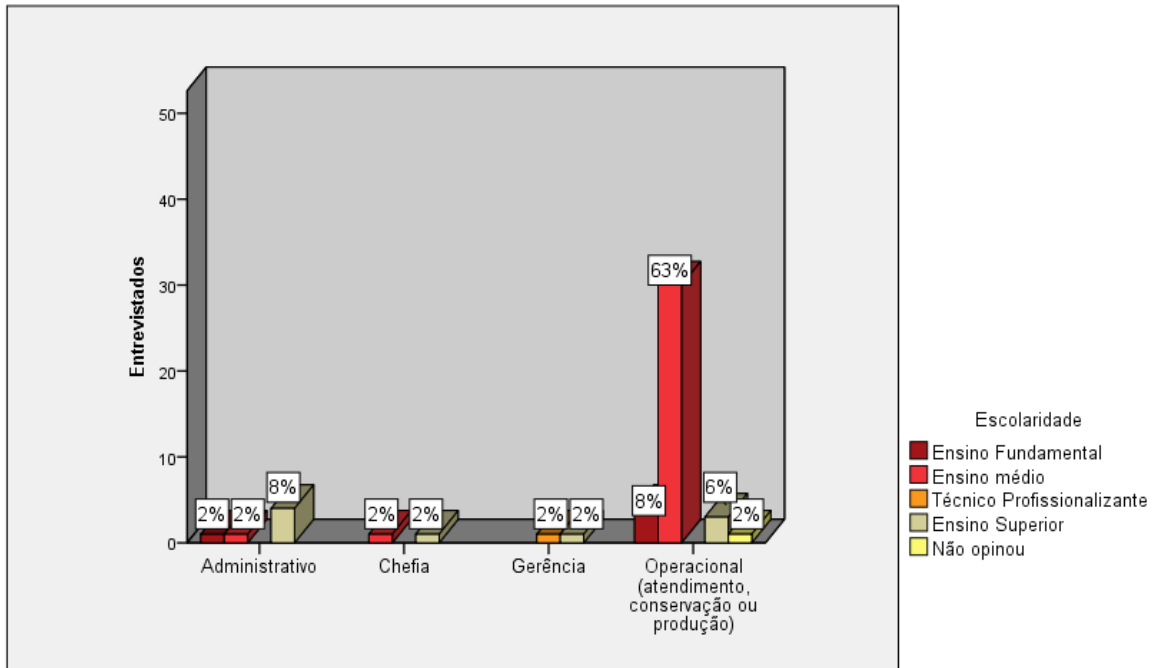


Figura 3 - Escolaridade em função do cargo
 Dados da pesquisa (2016)

Quanto à função e o tempo de empresa dos entrevistados, dados da Figura 4 indicam que os empregados do setor de produção são os que apresentam um maior tempo de empresa, de acordo com as escalas propostas.

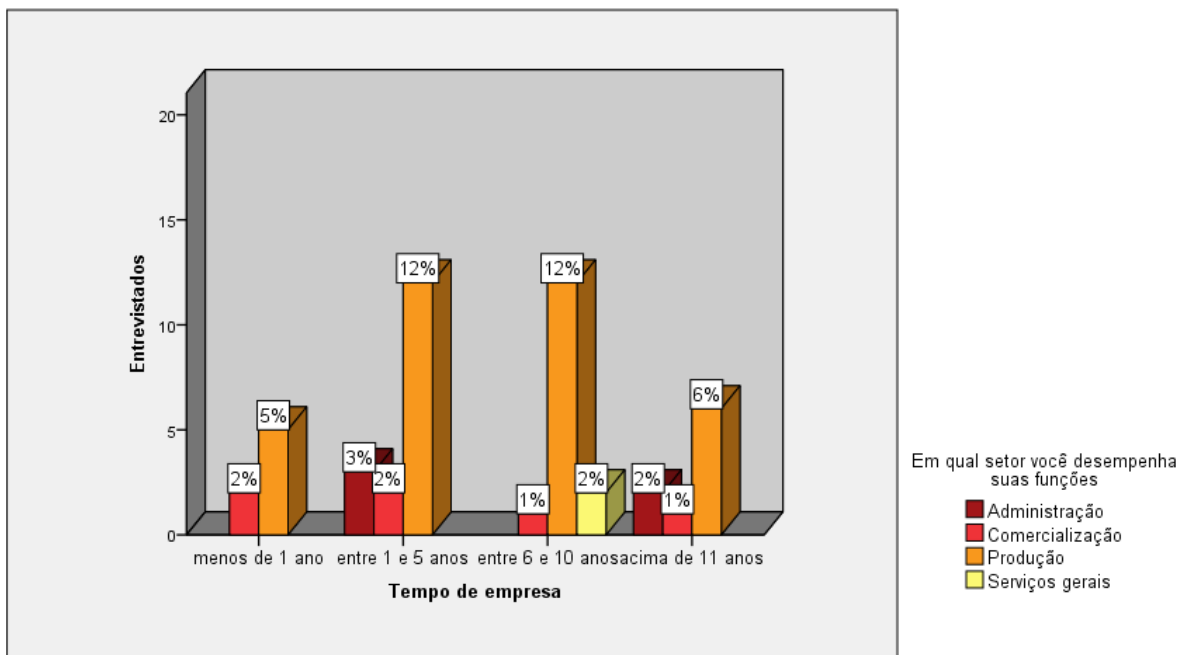


Figura 4 - Tempo de empresa em função do cargo
 Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No tocante ao tempo de empresa, em relação a faixa etária, como evidenciado na Figura 5, foi considerável o número de funcionários com até 30 anos (23%), que atuam na empresa por um período entre 1 e 5 anos.

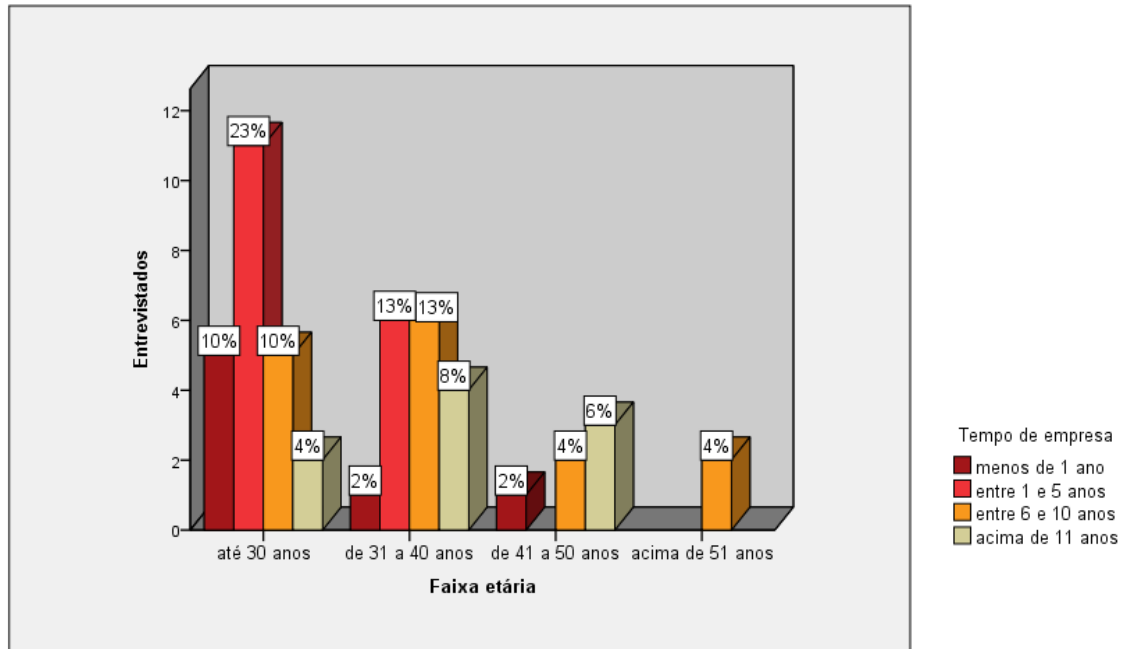


Figura 5 - Tempo de empresa em função da faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

4.3 ASPECTOS GERAIS SOBRE REMUNERAÇÃO TRADICIONAL

Neste item, procurou-se verificar a percepção do empregado sobre o sistema de remuneração e identificar se há aspectos de remuneração tradicional na empresa. A Tabela 2 mostra que, dos 48 empregados entrevistados, a maioria considera que a remuneração consiste no pagamento do salário em troca do trabalho prestado (85%), como forma de melhorar o desempenho da empresa (50%), tem por objetivo a melhoria da independência financeira do empregado (58%), está vinculada aos objetivos e missão da empresa (71%), o salário é fixo, com base nas horas trabalhadas (92%), definindo de acordo com o cargo (73%), varia de um mês para o outro para apenas (17%) dos empregados entrevistados, só tendo acréscimos quando faz horas-extra (82%), sendo reajustado nas datas base ou por meio de promoção (77%).

Tabela 2 - Aspectos gerais sobre remuneração

Categorias		Frequência	
		Nº	%
A sua remuneração consiste no pagamento do salário em troca do trabalho prestado?	Sim	41	85
	Não	6	12
	Não opinou	1	2
A sua remuneração consiste no pagamento do salário como forma de melhorar o desempenho da empresa?	Sim	24	50
	Não	21	44
	Não opinou	3	6
O formato da remuneração na empresa tem por objetivo a melhoria da independência financeira do empregado?	Sim	28	58
	Não	16	33
	Não opinou	3	6
O formato da remuneração está vinculado aos objetivos e missão da empresa?	Sim	34	71
	Não	10	21
	Não opinou	4	8
O seu salário é fixo, ou seja, referente somente às horas trabalhadas?	Sim	44	92
	Não	4	8
O seu salário é definido, apenas, de acordo como cargo que você ocupa na empresa, e não levando em consideração a sua produtividade?	Sim	35	73
	Não	12	25
	Não opinou	1	2
A sua remuneração varia de um mês para o outro?	Sim	8	17
	Não	39	81
	Não opinou	1	2
O seu salário só tem acréscimo, quando faz horas-extras?	Sim	39	81
	Não	9	19
O valor do seu salário é reajustado somente nas datas base ou por meio de uma promoção de função (cargo)?	Sim	37	77
	Não	10	21
	Não opinou	1	2

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Através do cruzamento de dados da pesquisa, evidenciou-se, de acordo com a percepção dos empregados entrevistados, a predominância do salário fixo na empresa 92%, ou seja, referente às horas trabalhadas.

Contudo, dados da Figura 6 mostram que apenas no nível operacional, a remuneração varia de um mês para o outro, sendo que o salário é fixo para 60% dos entrevistados deste nível e variável para outros 17% dos respondentes, o que pode ser caracterizado pela função que os empregados desempenham dentro do nível operacional, uma vez que, de acordo com entrevista realizada com o dirigente da empresa, o salário das costureiras é definido mediante o tipo e/ou o número de máquinas que operam, assim como o salário das vendedoras que também é diferenciado, por meio do pagamento de comissões pelas vendas realizadas. O art. 457 § 1º da CLT define que: “integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as

comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagem e abonos pagos pelo empregador.”

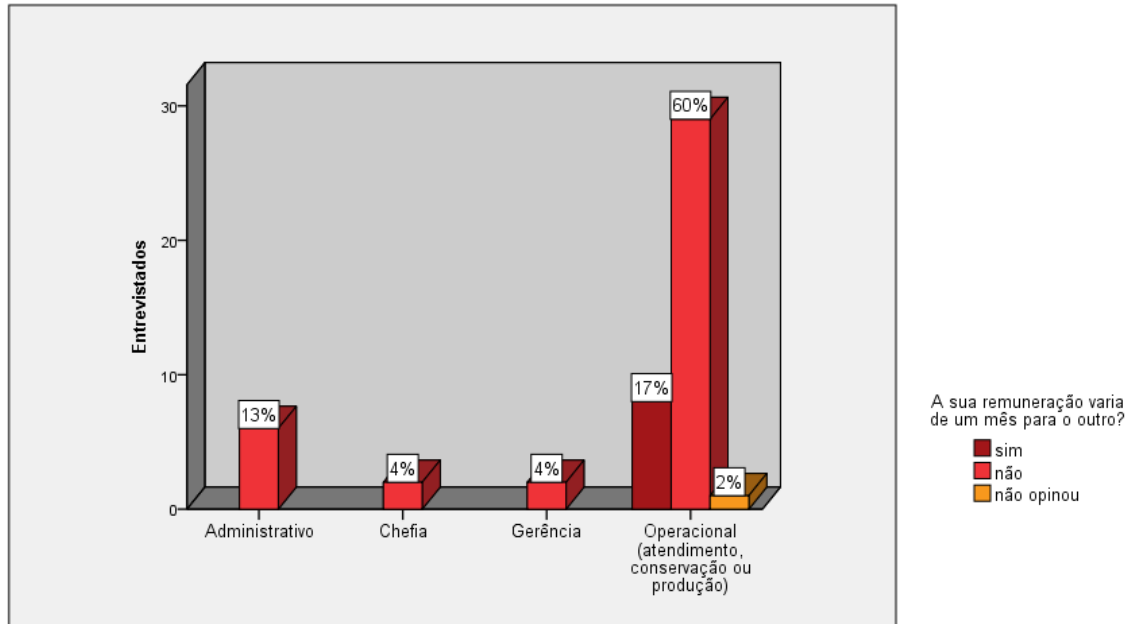


Figura 6 - Salários em função do cargo

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com o artigo 61 da CLT, em havendo a necessidade, poderá ocorrer a prorrogação da jornada de trabalho sem exceder o limite legal ou convencionado, seja para fazer face a um motivo de força maior, seja para atender a realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto. Dentro dessa perspectiva, quanto ao pagamento do adicional de horas-extras, os dados da Figura 7 mostram que o salário só tem acréscimos quando o empregado faz horas-extra no nível administrativo (8%), chefia (4%), gerência (2%) e operacional (67%).

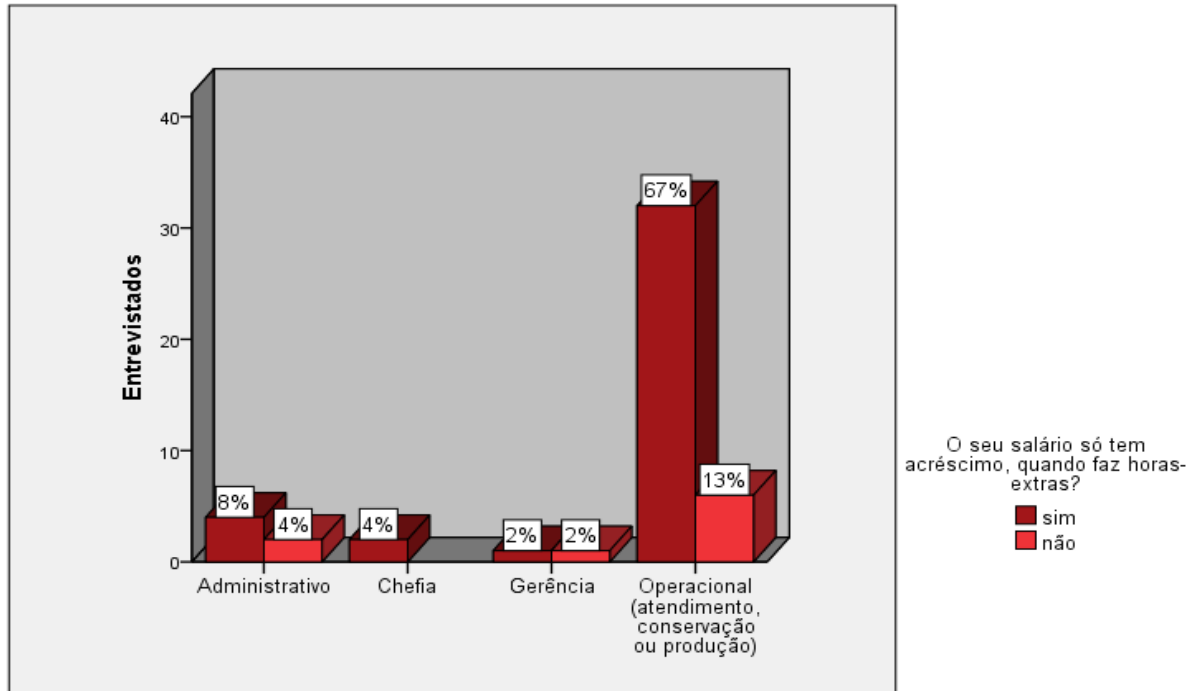


Figura 7 - Horas-extra em função do cargo

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

4.4 BENEFÍCIOS SOCIAIS

Neste item, buscou-se verificar se além do salário fixo os empregados recebem benefícios sociais, oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários, exigidos ou não por lei ou normas legais. Segundo Marras (2000), entende-se por benefício o conjunto de programas ou planos ofertados pela organização como complemento ao salário. Desta forma, o somatório do salário mais os benefícios, compõe a remuneração do empregado.

Nos termos da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, entre os principais direitos reservados a quem está empregado estão os de receber: salário, férias remuneradas, vale-transporte, 13º salário, depósito do FGTS (fundo de garantia por tempo de serviço), hora extra, hora noturna, verbas rescisórias e adicionais de periculosidade e insalubridade (SARMENTO, 2008).

Quanto aos adicionais e benefícios legais, evidenciou-se, por meio da Figura 8, que, além do salário fixo, a remuneração na empresa consiste no pagamento de 13º salário 98%, adicional de férias 96%, quando de direito, salários família, maternidade e auxílio-doença 79%, vale transporte 29%, adicional de insalubridade e periculosidade 4% e participação nos lucros para 4% dos empregados.

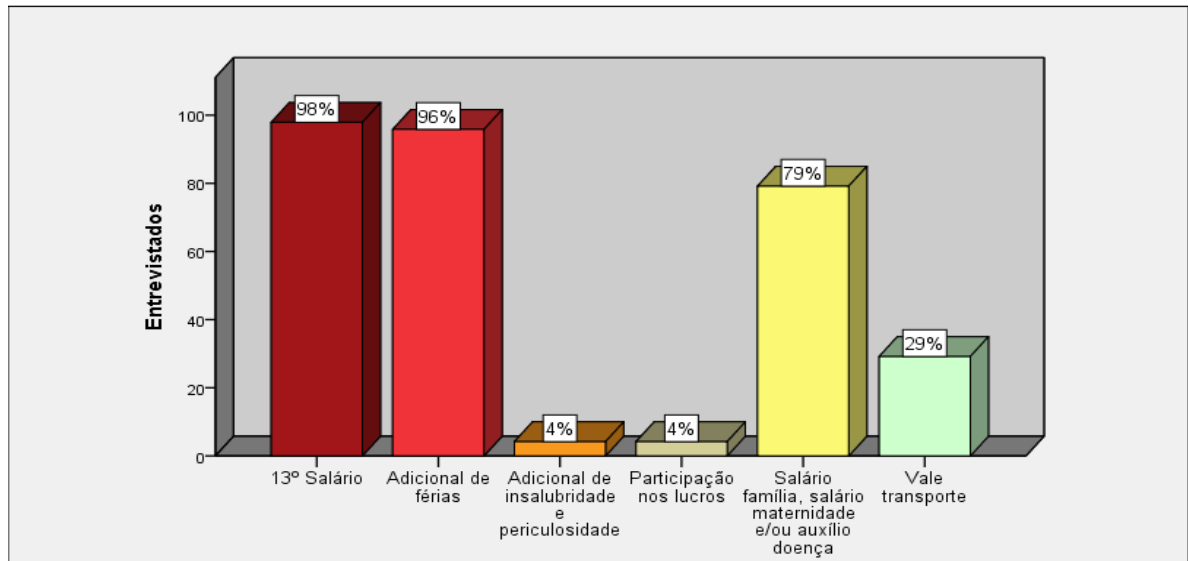


Figura 8 - Adicionais e benefícios legais praticados pela empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para Marras (2012), os objetivos organizacionais são satisfeitos à medida que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas do empregado e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, etc. o que torna a empresa competitiva em relação à concorrência no mercado de trabalho. Dessa forma, garantindo a manutenção dos direitos dos empregados previstos na CLT, a empresa garante a satisfação das necessidades básicas dos empregados.

Quanto aos adicionais e benefícios não legais, dados da Tabela 3 mostram os resultados obtidos de acordo com a percepção dos empregados entrevistados. Os resultados indicam que, além do salário fixo, a remuneração na empresa consiste no pagamento de assistência médica e odontológica (10%) e auxílio alimentação a apenas (2%) dos empregados, não sendo registrados percentuais relacionados ao pagamento de auxílio-financeiro para estudos, auxílio-moradia e cesta básica. Para Machado (2012), tais benefícios como vale-alimentação, assistência médica e odontológica e seguro de vida não estão previstos na CLT, portanto não fazem parte da obrigação da empresa com seus empregados. Eles passam a ser direitos do trabalhador quando negociados entre sindicatos e empresas e vão variar de acordo com a classe à qual o funcionário pertence.

Tabela 3 - Adicionais e benefícios espontâneos ou não legais.

Categorias	Frequência	
	Nº	%
Auxílio alimentação	1	2
Auxílio-financeiro para estudos	0	0
Auxílio-moradia	0	0
Cesta básica	0	0
Assistência médica e odontológica	5	10

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em relação à assistência médica e odontológica, formalizada por um plano de saúde particular oferecido pela empresa, o estudo revelou que uma minoria dos entrevistados (10%) opta e se beneficia do plano. Leal Júnior e Silva (2016) defendem ser importante para a empresa competitiva ter um plano de benefícios espontâneos, concedidos por iniciativa das organizações, já que não são exigidos por lei, pois asseguram o nível de satisfação dos funcionários e garante um maior comprometimento e envolvimento com a organização, podendo resultar produtividade. Estes benefícios visam atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitivo em termos de mercado, tanto para melhor atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais (MARRAS, 2012). Dentre as vantagens de possuir um plano de benefícios espontâneo, Leal Júnior e Silva (2016) destacam o envolvimento dos empregados com a empresa, a oportunidade de atrair e manter talentos, diminuir a rotatividade e o absenteísmo, além de aumentar a satisfação e melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Em entrevista com o gestor da empresa, ficou evidenciada a oferta do plano de assistência médica e odontológica aos empregados, contudo o plano oferecido se dá por meio da manifestação e adesão do empregado.

4.5 ASPECTOS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NA EMPRESA

Neste item, buscou-se verificar se, além do salário fixo, os empregados entrevistados recebem adicional por produtividade, comissão de vendas, prêmios por desempenho, incentivos para participação em congressos e cursos de capacitação. Na Tabela 4, apresentam-se os resultados obtidos, de acordo com a percepção dos entrevistados sobre os aspectos da remuneração variável. Os dados indicam que, além do salário fixo recebido pelos empregados, a remuneração total dos mesmos inclui empréstimos e/ou adiantamentos salariais (27%), adicional por resultados alcançados, produção realizada e metas estabelecidas (14%), apoio

financeiro para participar de congressos e cursos de capacitação (8%), adicional por produtividade (6%), comissão de vendas (6%) e prêmios por desempenho (2%).

Tabela 4 - Aspectos da remuneração variável.

Categorias	Frequência	
	Nº	%
Adicional por produtividade.	3	6
Comissão de vendas.	3	6
Adicional por resultados alcançados, produção realizada e metas estabelecidas.	7	15
Prêmios por desempenho, dedicação e cooperação.	1	2
Apoio financeiro para participar de congressos e cursos de capacitação.	4	8
Empréstimos e/ou adiantamento salariais.	13	27

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para Marquart, Lunkes e Vicente (2008), diferentemente da remuneração tradicional, a remuneração variável é uma forma de recompensa que utiliza critérios preestabelecidos, para determinar o montante a ser pago aos funcionários no final de cada exercício e as mais utilizadas são produtividade, resultados e lucros. Em relação à remuneração variável oferecida pela empresa, o estudo revelou que dos 48 empregados entrevistados, uma minoria recebe adicional por produtividade (6%) e por resultados alcançados, produção realizada e metas estabelecidas (15%).

4.6 PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO DA EMPRESA

Com o intuito de identificar as políticas de remuneração da empresa e o percentual dos empregados entrevistados que conhecem e que participam desses programas de remuneração. Dados da Tabela 5 mostram que 62% dos empregados entrevistados conhecem os programas de remuneração da empresa. Quando questionados sobre a participação nos programas de remuneração, 71% dos empregados entrevistados afirmam que não participam dos programas de remuneração, uma vez que o seu salário é fixo.

Tabela 5 - Programas de remuneração da empresa.

Categorias	Conhece		Participa	
	Nº	%	Nº	%
Remuneração por nível de formação profissional que o empregado possui.	9	19	4	8
Remuneração por habilidades que o funcionário possui relacionadas ao trabalho que desempenha na empresa.	14	29	4	8
Não conhece, pois, o seu salário é fixo.	30	62	34	71

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Contudo, nota-se que, com relação ao conhecimento e a participação, uma parcela significativa dos entrevistados conhece os programas de remuneração que a empresa oferece, porém observou-se que somente 8% participam dos programas de remuneração em virtude do nível de formação que o empregado possui e outros 8% participam dos programas de remuneração relacionados ao trabalho que desempenham na empresa.

Esse resultado vai de encontro às percepções de Marras (2012) para quem poucas são as empresas que já implantaram sistemas remuneratórios estratégicos e, dentre elas, a maioria se restringe à adoção de um ou dois modelos. Os demais estão por enquanto em uma fase embrionária de experimentação, que poderá levar algum tempo para que se possa afiançar com bases sólidas a sua verdadeira utilidade.

Ao analisar a Figura 9, observa-se que dos 48 empregados entrevistados, estão satisfeitos com o programa de remuneração da empresa 33%, o percentual de insatisfeitos 19%, e a maior parte 46% não consideraram a questão da satisfação relevante e outros 2% não opinaram.

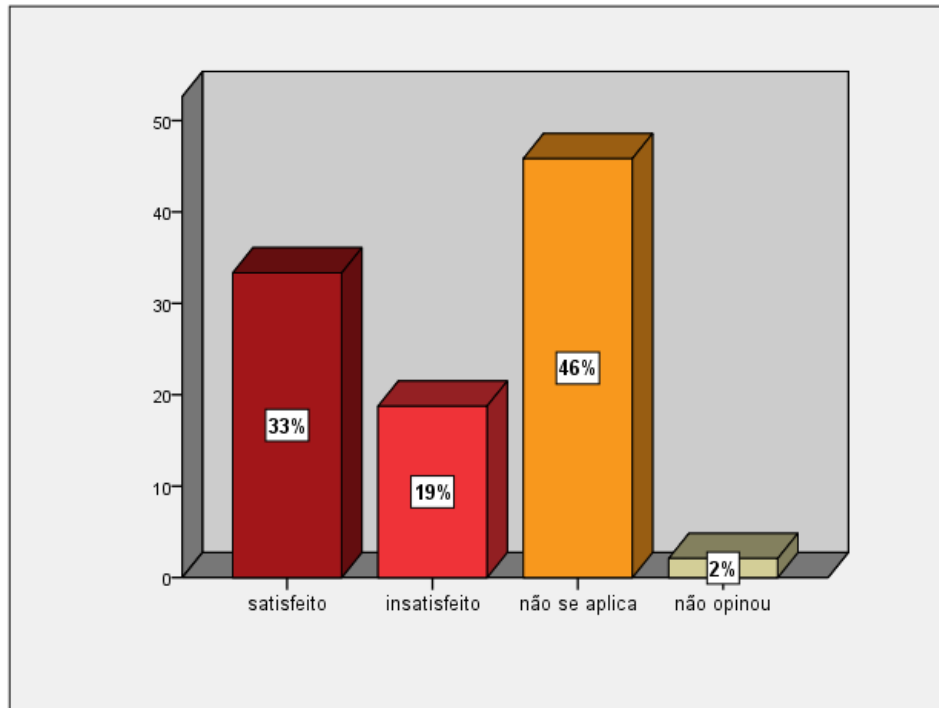


Figura 9 - Satisfação dos funcionários com o programa de remuneração da empresa
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Procurou-se, também identificar, por meio da percepção dos empregados, um campo relevante na formação da remuneração, qual seja o dos salários indiretos ou benefícios espontâneos que a organização poderia oferecer em complementação aos salários. Dados da Figura 10 mostram que dos 48 empregados entrevistados, em sua maioria (85%) acreditam que a empresa poderia conceder outros benefícios em complementação aos salários.

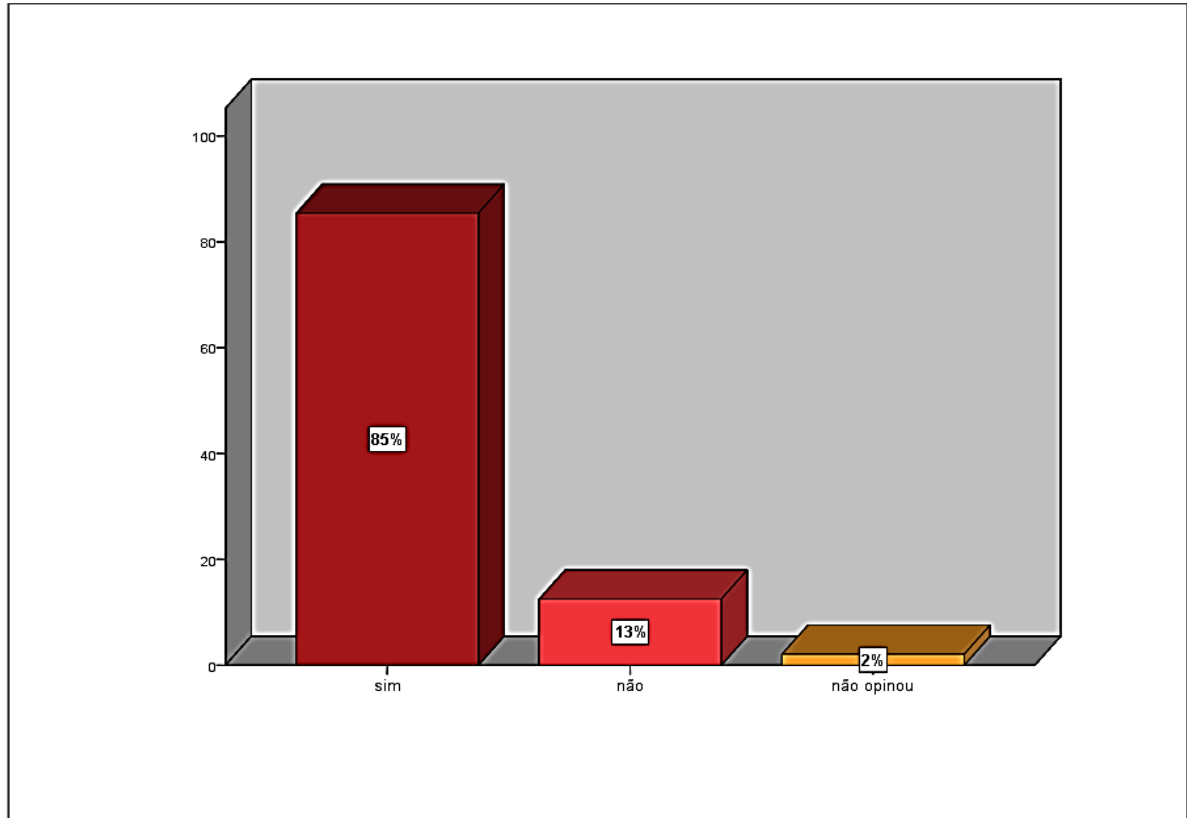


Figura 10 - Remuneração e outros Benefícios que a empresa poderia oferecer

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na perspectiva de Marras (2012), um programa de salários que na sua estrutura não leve em consideração o “pacote” de benefícios que irá compor a contraprestação final do trabalho do empregado não exprime nem tampouco representa, perante o mercado, o seu verdadeiro perfil remuneratório.

Ainda com relação ao formato da remuneração da empresa, buscou-se identificar, por meio de sugestões dos empregados, as formas de remuneração ou benefícios sociais que atendessem às suas necessidades. Dados da Tabela 6 mostram que o benefício mais citado foi a assistência médica e odontológica (33%), seguido por prêmios por desempenho (16%), Cesta Básica (12%) e do pagamento de remuneração por produtividade (10,4%). Contudo, uma parcela expressiva dos empregados (45%) não opinou.

Segundo Marras (2012), o atendimento às necessidades dos indivíduos dá-se a partir do pressuposto que a empresa sabe o que é melhor para seus funcionários, ao mesmo tempo em que suporta um forte tom paternalista, ao fixar, de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir seu nível mínimo de qualidade de vida, como: alimentação, assistência médica etc., oferecendo-lhe essas condições como parte integrante da remuneração.

Tabela 6 - Formato da remuneração e benefícios desejados pelos empregados

Categorias	Frequência	
	Nº	%
Remuneração por competência	2	4
Remuneração por habilidade	3	6
Remuneração e/ou adicional por produtividade	5	10
Assistência médica e odontológica	16	33
Cesta básica	6	12
Bolsa de estudos	2	4
Prêmio por assiduidade	2	4
Prêmio por desempenho	8	18
Auxílio alimentação	5	10
Apoio financeiro para participar de congressos e cursos	1	2
Remuneração diferenciada por tempo de serviços	1	2
Auxílio creche	1	2
Não opinou	22	46

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na perspectiva de Marras (2012), a remuneração é uma das principais funções da organização, por essa razão sempre mereceu especial atenção dos acionistas, dirigentes e administradores de empresas, à medida que foi se percebendo a grandeza dessa figura no contexto geral do trabalhador. Cardoso (2006) complementa que os sistemas de remuneração vêm mudando seu foco de análise do cargo para as pessoas, por isso, procura-se compensar os funcionários pelas suas características pessoais e incentivá-los a se desenvolver profissionalmente com suas habilidades e conhecimentos. Disto decorrem os diversos modelos de remuneração estratégica, que surgem como forma de alavancar os resultados das empresas a curto, médio e longo prazo, na constante e difícil tarefa que ainda constitui o fato de remunerar o trabalhador, num mundo globalizado (MARRAS, 2012).

4.7 TIPOLOGIA DE REMUNERAÇÃO PREDOMINANTE NA EMPRESA

Os dados da pesquisa indicam a predominância da tipologia tradicional de remuneração baseada na descrição dos cargos e funções na empresa pesquisada. Esse resultado vai ao encontro das percepções de Wood Júnior e Picarelli Filho (1999). Para esses autores, os sistemas de remuneração não acompanham a rapidez das transformações, visto que a maioria das empresas ainda faz uso dos sistemas tradicionais de remuneração baseados em cargos e funções, que geram entraves às mudanças e criam barreiras ao avanço da transformação da organização do trabalho.

Conforme já mencionado, para Marras (2012), a remuneração é uma das principais funções da organização. Nesse sentido, Nunes e Souza Neto (2008) e Weber e Rayne (1991) afirmam que a remuneração não deve ser vista como o simples cumprimento de uma obrigação da empresa com os empregados em troca do trabalho prestado, mas sim, como uma aliada na obtenção de resultados estratégicos para a empresa.

Contudo, evidenciou-se na empresa pesquisada uma tendência à predominância da remuneração tradicional, em decorrência do pagamento de salário fixo e dos adicionais e benefícios exigidos por lei, baseados na descrição dos cargos e funções da empresa. Entretanto, observou-se, mesmo que discretas em termos de percentual, tipologias que corroboram com o modelo de remuneração estratégica proposto por Marras (2012). Para o mesmo autor, poucas são as empresas que já implantaram sistemas remuneratórios estratégicos e, dentre elas, a maioria se restringe à adoção de um ou dois modelos.

O estudo revelou uma tendência à predominância remuneração tradicional. Contudo, é preciso considerar que o sistema de remuneração da empresa pode e deve evoluir. Para tanto, se faz necessário aprimorar os sistemas atualmente utilizados, abrangendo todos os níveis organizacionais da empresa e alinhar o desempenho esperado do empregado a um sistema de remuneração e benefícios mais flexíveis, sendo possível garantir aos colaboradores a satisfação de suas necessidades pessoais, acompanhado do desempenho organizacional.

Na literatura de remuneração uma série de estudos faz menção à relação da remuneração com a satisfação dos empregados. Pressupõe-se, assim, que empregados bem remunerados terão motivos para produzir relativamente mais. Contudo, ressalta-se que empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas os insatisfeitos tendem a se desligar da empresa (aumento da rotatividade), se ausentar frequentemente (aumento de absenteísmo) e produzir com pior qualidade (MACHADO, 2012).

Deste modo, não há como ter um metodologia estratégica de remuneração sem que haja uma definição funcional da mesma, alinhada aos objetivos e estratégias empresariais. Em linhas gerais, a remuneração não deve ser vista apenas como uma compensação em troca do trabalho realizado, mas também como um fator motivador que contribua para o alcance de melhores resultados através das competências e habilidades dos empregados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura de remuneração adotada pela organização retrata o que tipicamente os estudos sobre remuneração têm enfatizado, ou seja, a combinação de tipologias híbridas que combinam um fator fixo de remuneração ainda atrelado à estrutura de cargos e um fator variável que busca reconhecer a contribuição das pessoas como elemento a ser recompensado.

O histórico da remuneração tradicional e estratégica identifica elementos importantes para a compreensão da sua dinâmica e das particularidades da organização que, segundo Bitencourt (2001), devem ser consideradas para o desenho de um modelo de remuneração estratégica.

O objetivo dessa pesquisa consistiu em analisar a tipologia da remuneração praticada por uma indústria de confecções em Mato Grosso do Sul. O estudo procurou descrever as políticas e os processos de remuneração, identificar os elementos que compõem o sistema de remuneração da organização, analisar a tipologia da remuneração predominante e apresentar os espaços e limites para avanços da remuneração da empresa. As análises partiram de entrevista semiestruturada, com o intuito de conhecer o ambiente organizacional, os cargos e o formato da remuneração praticada, na visão do gestor; e de questionário fechado aplicado aos empregados da empresa abordando conceitos de remuneração tradicional, benefícios sociais, aspectos de remuneração variável e a satisfação dos empregados com o modelo de remuneração vigente.

Um dado que, inicialmente, chama a atenção, é a predominância da remuneração tradicional, 92% com pequenos indícios de uma remuneração variável para o nível operacional, por meio do pagamento de comissões, bem como, pela remuneração por habilidades a uma parcela do nível operacional da empresa. Desta forma, foi possível observar a necessidade de um novo modelo de remuneração, mais flexível e abrangente, sendo possível garantir aos colaboradores a satisfação de suas necessidades pessoais. Por meio desse estudo fez-se um levantamento das preferências dos empregados entrevistados, evidenciando o modelo de remuneração desejado que pode servir de parâmetro à empresa no processo de tomada de decisão.

Quanto aos benefícios sociais, evidenciou-se ser importante para as organizações a adoção de planos de benefícios espontâneos, que possam assegurar o nível de satisfação dos funcionários e, também, podendo garantir um maior comprometimento e envolvimento com a organização, com isso gerar maior produtividade. Nesse sentido, Polachini e Stefanini (2007)

defendem que um bom pacote de benefícios diretos e indiretos se faz necessário em ambientes de trabalho que privilegiam o acompanhamento do desempenho organizacional.

De forma sucinta, a perspectiva de remunerar estrategicamente congrega diferentes variáveis que se relacionam mutuamente no espaço organizacional, no mercado de trabalho e no sistema de formação e qualificação dos empregados. A ênfase maior de toda a análise do trabalho nos aspectos organizacionais buscou reunir informações relevantes para a compreensão da dinâmica da tipologia de remuneração da empresa, visando revelar as particularidades da gestão estratégica e a realidade num processo de remuneração que tornou-se uma inquietação em função dos pressupostos teóricos que fundamentam as práticas de remuneração e a aplicação da noção de estratégias à gestão de pessoas, mas principalmente pelas diferenças encontradas entre a teoria e a realidade.

O caso estudado contribui para considerar que a remuneração no contexto atual oscila entre a tradicional e a estratégica, à medida que a prática de tais tipologias revela que a remuneração tradicional é a base de qualquer modelo de remuneração.

Desta forma, os objetivos propostos no início deste estudo foram atingidos, por meio da compreensão da tipologia de remuneração da empresa, espera-se que este estudo possa contribuir para uma avaliação de quais benefícios sociais a empresa dispõe, e qual a melhor forma de oferecê-los aos seus empregados, a fim de complementar o salário dos mesmos, adotando, assim, além da remuneração tradicional, sistemas estratégicos de remuneração com vistas a motivar os seus empregados a cumprir os objetivos e metas traçados para a organização.

A efetiva gestão da remuneração ao nível estratégico, incluindo seu desenvolvimento e reconhecimento, é fator determinante de aproximação entre o que os modelos propõem e o alcance de tais objetivos. Para que um programa de remuneração estratégico se aproxime da realidade, é fundamental que os gestores sejam preparados para a gestão de pessoas baseada em estratégias, além da participação e envolvimento dos mesmos no processo de concepção do modelo como elo entre as estratégias e demandas organizacionais e a realidade operacional das diferentes áreas de uma organização. Para tanto, a atuação da área de recursos humanos torna-se preponderante nesse processo de formação de gestores.

A tipologia de remuneração evidenciadas por meio deste trabalho restringe que sejam feitas generalizações pois se trata da análise de um caso único com todas suas particularidades (YIN, 2001). Ao mesmo tempo, vale destacar que uma realidade específica permitiu a reflexão sobre aspectos teóricos e práticos fundamentais na discussão que tem sido feita sobre os modelos de remuneração.

Outras limitações que ainda devem ser consideradas na realização deste trabalho dizem respeito à amostra, por se tratar de um estudo de caso único, não sendo possível fazer um comparativo dos modelos de remuneração entre as empresas do ramo, na região da grande Dourados. Desta maneira, o enfoque maior esteve voltado para os profissionais dos diferentes níveis da organização.

Essas restrições, no entanto, abrem perspectivas para novos estudos que podem ampliar a amostra pela inclusão de um maior número de empresas contempladas pelo modelo de remuneração a fim de confirmar (ou não) os principais pontos identificados e analisados através deste estudo.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: Guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: Filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ARAÚJO, I. A. **A influência da remuneração no desempenho dos funcionários do Banco do Brasil**. 2009. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO - ABIT. **Economia**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=8&id_sub=23&idioma=PT>. Acesso em 10 abr. 2016.
- BARTOL, K.; MARTIN, D. **Management**. Boston: Irwing McGraw- Hill Co. 1998.
- BERNARD, H. R. **Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches**. 2. ed. London: Altamira Press, 1995.
- BITTENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BOUDREAU, J. W.; MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRASIL. Constituição, de 5 de Outubro de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Lex: coletânea de legislação: edição federal, Brasília, 1988.
- BRASIL. Decreto Lei nº 5.452, de 01 de Maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Lex: coletânea de legislação: edição federal, São Paulo, v. 7, 1943.
- CARDOSO L. R. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseados em Habilidades e Competências: a Visão dos Profissionais de Gestão de Pessoas. **RBGN**, São Paulo, v. 8, n. 21, p. 13-23, mai./ago. 2006.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- COMENTTO. **Calculadora amostral**. Disponível em: < <http://comentto.com> >. Acesso em 12 de maio de 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DRUCKER, P. **Administração em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 2001.

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

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M., (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN P. E. **Pessoas, Desempenho e Salários: a mudança na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

FRANCO, J. O. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER, E. E. **Organizando para competir no futuro: Estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron, 1995.

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**, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 268-287, mai./ago. 2011.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HIPÓLITO, J. **Administração Salarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KRAUTER, E. **Estratégias associadas aos planos de participação nos lucros e resultados para geração de valor para as empresas**. FCECA – Mackenzie, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LEAL JÚNIOR, I. C.; SILVA, A. J. C. **A implementação do sistema de benefícios espontâneos nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente: Um Programa da Região Sul Fluminense**. Disponível em: <www.aedb.br/seget/.../554_Beneficios%20Espontaneos%20Seget.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2016.

LOPES, M. C. D. **Remuneração Estratégica: Um diferencial competitivo, uma ferramenta para a retenção e atração de talentos**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Remuneracao-Estrategica-&idc_cad=626rokdhk>. Acesso em: 11 mar. 2016.

LOURENÇO, J. C. **Salário e remuneração: breves considerações acerca da legislação trabalhista brasileira**. Disponível em: <<http://www.ambito->

juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12 011>. Acesso em: 10 jun. 2015.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D. **Controladoria**: Na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

MACEDO, F. M.; ROCHA, C. R.; SANTOS, F. D. **Como Atrair e Reter Talentos nas Empresas**. Disponível em: <www.famanet.br/Ambientes/adm/PDF/art_reter_talentos.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2016.

MACHADO, E. **Benefícios sociais: um estudo da satisfação profissional na atratividade e retenção de pessoas em uma organização do setor de saneamento de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2012.

MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; VICENTE, E. F. R. Evidenciação dos sistemas de remuneração variável nos relatórios de companhias abertas. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2008, São Paulo, **Anais...** São Paulo: USP, 2008, p. 1 – 15.

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

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARTINS, S. P. **Direito do trabalho**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M. **Compensation**. 2. ed. Texas: Business Publications, 1987.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Huci-tec, 1993.

MINTZBERG, H. BARTOL, K.; MARTIN, D. **Strategy safári**: aguiated tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, California, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts Contexts Cases**. 3. ed. Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1996.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAKAHARA, J. M.; SILVA, M. O.; XAVIER, P. R. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.

NASCIMENTO, L. P. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.

NUNES, A. L.; SOUZA NETO, S. P. A Avaliação de desempenho baseada nos pilares da remuneração por competências: um estudo de caso. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 97-111, jan./jun. 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

POLACHINI, T.; STEFANIN, J. C. Motivando sem dinheiro. **Revista Científica da Faculdade das Américas**, v.1, n. 1, 2007.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991a.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1991b

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, n. 7, p. 6- 12, mai./jun. 1990.

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RIBEIRO, A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia empresarial e de recursos humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. J. R. **Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Escolar Editora, 2008.

SARMENTO, L. **CLT garante benefícios ao trabalhador, mas não todos**. Abril.com, 2008. Disponível em: <<http://www.abril.com.br/noticias/brasil/clt-garante-beneficios-nao-todos-410479.shtml>>. Acesso em: 11 mai. 2016.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

STAKE, R. The case study method in social inquiry. In: Norman, K. D.; Yvona, L. S. **The American tradition in qualitative research**. California: Sage Publications. 2000.

STONER, J. A. **O Que é Estratégia?** 1985. Disponível em: <<http://www.strategia.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, C. L.; RAYNE, S. L. Effects of compensation strategy on job pay decision. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 34, n. 1, p. 86-109, 1991.

WOOD JUNIOR. T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JUNIOR. T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.

YIN, R. K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AO DIRIGENTE DA EMPRESA.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD

Prezado (a) Sr. (a)

O questionário a seguir, é parte de uma pesquisa do Curso de Administração da UFGD, e ao respondê-la você estará contribuindo não apenas para a conclusão da pesquisa, mas também para a compreensão dos sistemas de remuneração e de avaliação de desempenho predominante nas organizações empresariais e comerciais na região da grande Dourados.

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

Roseli Azambuja Barbosa.

Acadêmica - UFGD

1. Ramo em que a empresa atua:
2. Tempo de atuação:
3. Total de funcionários:
4. Classificação dos cargos que compõem o nível operacional da empresa, e o número de pessoas que atuam em cada setor:
5. Quais são as políticas e os processos de remuneração oferecidos aos colaboradores do nível operacional da empresa?
6. A empresa possui programas de remuneração estratégica implantados, que visam motivar o colaborador e as equipes de trabalho em busca de melhores resultados?
7. Quais são os principais programas de remuneração mantidos pela empresa para os colaboradores do nível operacional atualmente? (Observação: Listar quais são esses programas).

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD

Prezado (a) Sr. (a)

O questionário a seguir, é parte de uma pesquisa do Curso de Administração da UFGD, e ao respondê-la você estará contribuindo não apenas para a conclusão da pesquisa, mas também para a compreensão dos sistemas de remuneração e de avaliação de desempenho predominante nas organizações empresariais e comerciais na região da grande Dourados.

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

Roseli Azambuja Barbosa.

Acadêmica - UFGD

Eixo I – Perfil do empregado

<p>A. Sexo:</p> <p>1. () Feminino.</p> <p>2. () Masculino.</p>	<p>B. Faixa etária:</p> <p>1. () Até 30 anos.</p> <p>2. () de 31 a 40 anos.</p> <p>3. () de 41a 50 anos.</p> <p>4. () acima de 51 anos.</p>
<p>C. Escolaridade:</p> <p>1. () Ensino Fundamental.</p> <p>2. () Ensino Médio.</p> <p>3. () Técnico profissionalizante.</p> <p>4. () Ensino Superior.</p>	<p>D. Como você classifica a ocupação do seu cargo:</p> <p>1. () Administrativo</p> <p>2. () Chefia</p> <p>3. () Gerência</p> <p>4. () Operacional (atendimento, conservação ou produção)</p>
<p>E. Em qual setor você desempenha suas funções:</p> <p>1. () Administração.</p> <p>2. () Comercialização.</p> <p>3. () Manutenção.</p> <p>4. () Produção.</p>	<p>F. Tempo de empresa:</p> <p>1. () Menos de 1 ano;</p> <p>2. () entre 1 e 5 anos;</p> <p>3. () entre 6 e 10 anos;</p> <p>4. () acima de 11 anos.</p>

Eixo II - Formato da Remuneração

ASPECTOS GERAIS SOBRE REMUNERAÇÃO		
01 - A sua remuneração consiste no pagamento do salário em troca do trabalho prestado?	() Sim	() Não
02 - A sua remuneração consiste no pagamento do salário como forma de melhorar o desempenho da empresa?	() Sim	() Não
03 - O formato da remuneração na empresa tem por objetivo a melhoria da independência financeira do empregado?	() Sim	() Não
04 - O formato da remuneração está vinculado aos objetivos e missão da empresa?	() Sim	() Não
05 - O seu salário é fixo, ou seja, referente somente às horas trabalhadas?	() Sim	() Não
06 - O seu salário é definido, apenas, de acordo como cargo que você ocupa na empresa, e não levando em consideração a sua produtividade?	() Sim	() Não
07 - A sua remuneração varia de um mês para o outro?	() Sim	() Não
08 - O seu salário só tem acréscimo, quando faz horas-extras?	() Sim	() Não
09 - O valor do seu salário é reajustado somente nas datas base ou por meio de uma promoção de função (cargo)?	() Sim	() Não
ADICIONAIS E BENEFÍCIOS LEGAIS		
*Conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários, concedidos por iniciativa das organizações, exigidos por lei ou normas legais.		
10 - Além do salário fixo, quais destes adicionais compõem a sua remuneração?		
a) 13º salário;	() Sim	() Não
b) Adicional de férias;	() Sim	() Não
c) Insalubridade e periculosidade	() Sim	() Não
d) Participação nos lucros da empresa;	() Sim	() Não
e) Salário família, salário maternidade e/ou auxílio de doença, quando de direito;	() Sim	() Não
f) Vale transporte;	() Sim	() Não
ADICIONAIS E BENEFÍCIOS NÃO LEGAIS		
*Conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários, concedidos por iniciativa das organizações, já que não são exigidos por lei.		
11 - Além do salário fixo, quais destes adicionais compõem a sua remuneração?		
a) Auxílio-alimentação;	() Sim	() Não
b) Auxílio-financeiro para estudos;	() Sim	() Não
c) Auxílio-moradia;	() Sim	() Não

d) Cesta básica;	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
e) Assistência médica e odontológica.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
ASPECTOS GERAIS SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL		
12 - Além do salário fixo, a sua remuneração inclui:		
a) Adicional por produtividade.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
b) Comissão de vendas.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
c) Adicional por resultados alcançados, produção realizada e metas estabelecidas.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
d) Prêmios por desempenho, dedicação e cooperação.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
e) Apoio financeiro para participar de congressos e cursos de capacitação.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
f) Fornece empréstimos e/ou adiantamentos salariais.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
SOBRE OS PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO DA EMPRESA		
13 - Você conhece os programas de remuneração oferecidos pela empresa?		
a) Remuneração por Competência em virtude do nível de formação profissional, que o empregado possui.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
b) Remuneração por habilidades que o funcionário possui relacionadas ao trabalho que desempenha na empresa.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
c) Não participa, pois, o seu salário é fixo.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
14 - Você participa atualmente dos programas de remuneração oferecidos pela empresa?		
a) Remuneração por Competência em virtude do nível de formação profissional, que o empregado possui.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
b) Remuneração por habilidades que o funcionário possui relacionadas ao trabalho que desempenha na empresa.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
c) Não participa, pois, o seu salário é fixo.	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
15 - Você considera que os programas de remuneração, seja por níveis de conhecimento ou comissão em vendas, incentivam o seu desempenho em busca de melhores resultados?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não se aplica	
16 - Qual seu nível de satisfação com relação aos programas?	<input type="checkbox"/> Satisfeito <input type="checkbox"/> Insatisfeito <input type="checkbox"/> Não se aplica	
17 - Em sua opinião, a empresa poderia oferecer outras formas de remuneração além das que já oferece?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
18 - Em sua opinião, a empresa poderia oferecer outro tipo de benefício além dos que já oferece:	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
19 - Caso você tenha respondido SIM nas questões 17 e 18, por favor, dê sugestões aqui:		

GLOSSÁRIO

A finalidade deste glossário é apresentar definições para a compreensão de conceitos citados no trabalho, em especial quando os termos são adotados texto sem que, por razões de objetividade, proceda-se o aprofundamento do conceito.

Conceito	Definição	Fonte
Estratégia	É um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.	Mintzberg e Quinn (2001).
Gestão de pessoas	É a forma que a empresa se organiza para gerenciar e orientar os colaboradores no trabalho a fim de se alcançar os objetivos organizacionais e individuais	Fischer (2002).
Modelo	É a descrição simplificada de um sistema que explica seu funcionamento. É a representação abstrata e simplificada de uma realidade em seu todo ou em partes dela.	Oliveira (2011).
Participação acionária	Modelo de remuneração variável se aplica mais comumente nos níveis estratégicos da organização (cúpula da empresa, gerentes, diretores, vice-presidentes, presidentes) e consiste em remunerar os resultados conseguidos, por meio por meio da concessão de ações da empresa, tornando os executivos sócios do negócio e, portanto, muito mais comprometidos com possibilidade de obter lucro com por meio dessas ações.	Marras (2012).
Participação nos ganhos	Modelo de remuneração tem sido praticado, nos níveis inferiores da pirâmide organizacional, principalmente em linhas de produção. Foi idealizado pensando-se na produtividade e na possibilidade de reduzir os custos do processo.	Marras (2012).
Participação nos lucros	É um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de um período, ou seja, se a empresa obteve lucro em determinado período, parte dele será distribuído aos empregados equitativamente.	Marras (2012).
Remuneração	É toda forma de pagamento monetário para o qual o empregado é elegível ou o qual o empregado recebe.	Hipólito (2001).
Remuneração por competência	Modelo de remuneração por competências aplica-se mais adequadamente aos funcionários em papéis de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados, ou seja, aos administradores em geral.	Marras (2012).
Remuneração estratégica	É a que consolida elevada aderência e convergência dos cargos, e correspondentes salários, com as estratégias da empresa.	Oliveira (2011).
Remuneração por habilidades	É um sistema que recompensa os avanços no setor cognitivos dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades ou blocos de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema.	Marras (2012).
Remuneração por resultados	é a forma mais praticada pelas organizações no mercado brasileiro. Ela objetiva vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa.	Marras (2012).
Salário	É a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador ao empregado em função da relação empregatícia.	CLT - Art. 76.

Quadro 1 - Glossário

Fonte: Elaborado pela autora (2016)