



FACULDADES INTEGRADAS FIP/MAGSUL

ARIANE SOUZA DE ABREU

**SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO COMO FORMA DE
RETENÇÃO DE TALENTOS EM UMA EMPRESA DE
MÁQUINAS AGRÍCOLAS DE PONTA PORÃ-MS**

PONTA PORÃ

2016

ARIANE SOUZA DE ABREU

**SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO COMO FORMA DE
RETENÇÃO DE TALENTOS EM UMA EMPRESA DE
MÁQUINAS AGRÍCOLAS DE PONTA PORÃ-MS**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à banca examinadora das faculdades integradas de Ponta Porã FIP/ Magsul, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel/ Licenciado em administração.

Orientadora: Prof. (a). Esp. Maria Edulfa Cardoso Pavão.

PONTA PORÃ

2016

ARIANE SOUZA DE ABREU

**SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO COMO FORMA DE
RETENÇÃO DE TALENTOS EM UMA EMPRESA DE
MÁQUINAS AGRÍCOLAS DE PONTA PORÃ-MS**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à banca examinadora das faculdades integradas de Ponta Porã FIP/ Magsul, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel/ Licenciado em administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Esp. Maria Edulfa Cardoso Pavão
Faculdades Integradas de Ponta Porã

Prof. Me. Marlene Forest
Faculdades Integradas de Ponta Porã

Ponta Porã, 06 de Dezembro de 2016.

“Dedico este trabalho aos meus pais, que ao longo deste caminho me deram todo suporte necessário. Aos meus professores que me orientaram e incentivaram em toda a minha caminhada acadêmica. E aos meus colegas de curso, pela ajuda e diversão durante esses anos”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por tudo que acontece em minha vida, pelas pessoas que o Senhor colocou em meu caminho onde algumas delas me inspiraram, me ajudaram, me desafiaram e me encorajaram durante meu caminho acadêmico.

Agradeço aos meus pais e minha família, pela confiança em mim depositada e todo esforço que fizeram para que eu pudesse concluir essa etapa de minha vida.

Agradeço aos meus professores, todos foram cruciais para o meu comprometimento e conhecimento adquirido. Principalmente a minha professora orientadora Esp. Maria Edulfa Cardoso Pavão pela paciência e por acreditar em mim. E a professora Me. Marlene Forest pelos ensinamentos que levarei para vida toda.

Agradeço ao meu namorado Matheus Moreira Bongarte, pela ajuda e a nunca me deixar desistir dos meus sonhos e acreditar em mim, mesmo quando eu não acreditei.

Agradeço a minha amiga de longa data Kariani Marques Soares, por estar comigo em todos os momentos e pela força oferecida todo tempo. E também aos meus amigos, Tamara Lima, Bruno Naoki Hokari e Marcos Vinicius Figueiredo pelos anos de colaboração e também, pela ajuda para que pudesse concluir minha pesquisa. A todos, meu muito obrigado.

Deus me enviou a terra com uma
missão. Só ele pode me deter, os
homens nunca poderão.

(Bob Marley)

ABREU, Ariane S. **Sistemas de remuneração como forma de retenção de talentos em uma empresa de máquinas agrícolas de Ponta Porã-Ms.** Folhas. Trabalho de conclusão de curso em administração – Faculdades Integradas FIP/ MAGSUL, Ponta Porã, 2016.

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade, identificar até que ponto os sistemas de remuneração podem influenciar na retenção de talentos. No atual cenário econômico vivenciado hoje em dia, as organizações buscam meios de alinhar os sistemas de remuneração com as estratégias das empresas, assim, oferecendo um diferencial em uma época onde as corporações disputam pelo melhor colaborador. Tomar conta do seu pessoal nunca foi tão estratégico, oferecer um bom pacote de remuneração ao seu funcionário tem papel importante na hora de reter talentos e mais do que isso, oferece a manutenção de um bom ambiente de trabalho. A pesquisa foi desenvolvida na empresa Tecnomaxx, Peças e Serviços de Máquinas Agrícolas, com entrevistas ao supervisor e aplicações de questionários aos funcionários da empresa a fim de identificar os planos de remuneração que o mesmo utiliza, o seu índice de rotatividade e a relevância dos sistemas de remuneração na visão dos funcionários. As análises foram realizadas, através de gráficos para maior entendimento. A empresa que retém seus colaboradores e não poupa esforços para isso, mostra que está valorizando e reconhecendo a importância do seu pessoal na organização. Eles se tornam essenciais para o alcance da missão e visão empresarial, faz também, com que o colaborador se sinta mais entrelaçado no processo produtivo e coopera com a conservação da identidade da empresa.

Palavras-chave: Remuneração, Benefícios, Organização, Retenção.

ABREU, Ariane S. **Compensation systems as a form of retention of talents in an agricultural machinery company of Ponta Porã-Ms.** Pages. Trabalho de conclusão de curso em administração – Faculdades Integradas FIP/ MAGSUL, Ponta Porã, 2016.

ABSTRACT

This paper aims to identify the extent to which compensation systems can influence talent retention. In today's economic scenario, organizations are looking for ways to align compensation systems with company strategies, thus offering a differential in an age where corporations vie for the best employee. Taking care of your people has never been so strategic, offering a good compensation package as your employee has an important role in retaining talent and more than that, it maintains a good working environment. The research was carried out at the company Tecnomaxx, Parts and Services of Agricultural Machinery, with interviews to the supervisor and applications of questionnaires to the employees of the company in order to identify the plans of remuneration that it uses, its turnover index and the relevance of the systems of employee compensation. Such research will be done through charts for further understanding. The company that retains its employees and makes every effort to do so, shows that it is valuing and recognizing the importance of its personnel in the organization. They become essential for the achievement of mission and business vision, it also makes the employee feel more intertwined in the productive process and cooperates with the preservation of the company's identity.

Palavras-chave: Remuneration, Benefits, Company, Retention.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processo de seleção.....	24
Quadro 2 – Mitos e verdades sobre remuneração.....	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Indica o sexo dos colaboradores.....	41
Gráfico 2 – Indica o tempo de trabalho na empresa.....	42
Gráfico 3 – Indica se a remuneração é um fator motivacional no trabalho.....	43
Gráfico 4 - Indica a satisfação dos funcionários em relação à remuneração que recebem.....	44
Gráfico 5 – Indica a satisfação dos colaboradores em relação às funções que exercem.....	45
Gráfico 6 – Indica se a empresa demonstra senso de justiça na hora de remunerar.....	46
Gráfico 7 – indica se a remuneração recebida é fixa ou variável.....	47
Gráfico 8 – Indica por quais motivos fariam o colaborador se desligar de uma empresa.....	48
Gráfico 9 – Indica se a empresa oferece benefícios para seus funcionários.....	49
Gráfico 10 – Indica a satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios oferecidos.....	50
Gráfico 11 – Indica quais fatores fizeram os colaboradores escolherem a empresa.....	51
Gráfico 12 – Indica as situações em que o funcionário se desligaria da empresa.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMÁTICA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 RECURSOS HUMANOS	16
2.2 REMUNERAÇÃO	18
2.3 TIPOS DE REMUNERAÇÃO	20
2.4 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA	21
2.4.1 Remuneração Por Resultados Ou Variável	22
2.4.2 Remuneração Por Habilidade	22
2.4.3 Remuneração Por Competência	24
2.4.4 Sistemas Mistos De Remuneração	25
2.5 BENEFÍCIOS	27
2.6 TIPOS DE BENEFÍCIOS	28
2.6.1 Encargos Sociais	28
2.6.2 Benefícios concedidos pelas empresas	29
2.7 RETENÇÃO DE TALENTOS	30
2.8 VANTAGENS PARA ATRAIR E RETER O PESSOAL.	31
2.9 ROTATIVIDADE	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2 COLETA DE DADOS	35
3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS	36

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	36
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 ENTREVISTA COM O GERENTE DA EMPRESA	37
4.2 QUESTIONÁRIOS PARA OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE	57

1 INTRODUÇÃO

As organizações e colaboradores vêm interagindo continuamente, e este relacionamento vem mudando ao transcorrer do tempo. Antigamente, a prática de remunerar era adotada como uma peça de engrenagem, ou seja, se o funcionário não produzia bem era trocado, pois, o que importava era a produção e não o trabalhador.

As empresas de hoje, buscam trabalhadores com competência, conhecimento e que se adaptem com as mudanças que acontecem nos meios de produção. Da mesma forma, as remunerações também se modificaram, e as instituições criaram outras formas de remunerar, sempre seguindo, os princípios de remunerar que são adotadas pelo mercado.

A área de gestão de pessoas, também sofreu mudanças durante o passar dos anos, e as empresas perceberam que para conseguir alcançar suas metas, é necessário fazer com que toda a organização esteja na mesma sintonia e não olhar apenas para a instituição, mas também, para os seus colaboradores. Lacombe (2005) considera que apesar dos funcionários precisarem ser monitorados pela gestão de pessoas, não se pode esquecer que são seres humanos e precisam ter condições que contribuem com os aspectos físicos e mentais dos indivíduos de uma sociedade. Assim, ter um departamento de gestão de pessoas na organização, ajudará os colaboradores a alcançarem qualidade de vida e maiores resultados para a empresa.

Com o aumento da rotatividade nas instituições e a disputa pelo melhor empregado, as organizações estão reformulando as suas políticas de remunerar, pois, estão tentando se adaptar as novas realidades do mercado e enxergando os sistemas de remuneração como diferencial competitivo. A prática de remunerar é capaz de atrair e reter funcionários, ao mesmo tempo em que valoriza e reconhece seu profissional, e assim, conseqüentemente, fazendo com que eles atinjam os resultados almejados.

É indispensável uma política de remuneração nas empresas, pois, de acordo Chiavenato (2010) cita que as pessoas não trabalham gratuitamente, querem ser tratados como parceiros da instituição e retribuir com seus esforços e habilidades desde que receba para isso. Ou seja, funcionário que recebe uma contribuição pelo seu trabalho devolverá com dedicação, esforço pessoal e habilidades profissionais.

Os benefícios podem estabelecer um diferencial a mais para o funcionário, e passam a vislumbrar um ganho a mais pelo seu esforço. Os benefícios trazem vantagens para as

organizações, de acordo com Marras (2000, p.137) “[...] denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”. Ou seja, benefícios que se juntam a remuneração acabam reduzindo a rotatividade e retendo os funcionários na empresa, tornando os cada vez fiéis à corporação.

A empresa que retém seus colaboradores e não poupa esforços para isso, mostra que está valorizando e reconhecendo a importância do seu pessoal na organização. Eles se tornam essenciais para o alcance da missão e visão empresarial, faz também, com que o colaborador se sinta mais entrelaçado no processo produtivo e coopera com a conservação da identidade da empresa.

Esta pesquisa se trata, de identificar os sistemas de remuneração como fator determinante na retenção de talentos, o quanto eles podem influenciar na melhora dos resultados e qual é a relevância deles na visão dos colaboradores. A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa real, porém, na pesquisa com o nome fictício denominado como, Tecnomaxx, Peças e Serviços de Máquinas Agrícolas, situada na cidade de Ponta Porã/MS de porte médio do segmento agrícola.

1.1 PROBLEMÁTICA

Os colaboradores são relativamente os talentos que cooperam ao máximo com a instituição. São totalmente diferentes, possuem uma alta mente estratégica, liderança, habilidades e uma elevada capacidade de apresentar resultados. As empresas vêm encarando certas dificuldades em detectar talentos e quando detectam, muitas vezes não sabem retê-los.

As empresas necessitam saber que estão lidando com pessoas que querem alcançar seus objetivos, promoções e oportunidades profissionais. Algumas corporações usam os sistemas de remunerações, porque acreditam que este tipo de pagamento, tende a aumentar a produtividade do seu pessoal. Os níveis de remuneração, não são somente para atrair funcionários competentes, mas também para reter talentos na organização.

Diante desses fatos, as empresas se esforçam para remunerar e recompensar seus funcionários adequadamente, para que alcancem o desempenho desejado pela organização. Assim, Chiavenato (2010) conclui que as instituições, querem remunerar seus funcionários, desde que o mesmo retribua com o alcance dos objetivos. Remunerar pode trazer um conforto para seus funcionários, auxiliando cada vez mais, a vontade dele de continuar na empresa.

Os benefícios que se juntam a remuneração ajudam no desenvolvimento profissional. E assim, os colaboradores acabam se dedicando mais a sua função e conseqüentemente, tornando-os fiéis a empresa. Na visão de Marras (2000) denomina benefícios como programas que auxiliam o sistema de salários, trazendo assim, maior conforto para seus funcionários. Eles complementam a remuneração e trás maior comodidade. Do ponto de vista das pessoas, Chiavenato (2005, p.277) cita “o sistema de remuneração também atende a várias funções, a saber: a recompensa proporciona um sentimento de segurança, fonte de reconhecimento e um objetivo a ser atingido”. Diante destes fatos, é necessário manter a coerência na hora de montar os planos salariais, estabelecendo um valor justo, para cada empregado.

Analisando o cenário atual que o mercado atravessa, de extrema expansão e cada vez mais competitivo, reter colaboradores de qualidade é o único modo das empresas saírem bem no futuro. Sendo assim, os sistemas de remuneração, podem se tornar uma forma de retenção de talentos, pois, podem ajudar a diminuir a rotatividade e obter maior qualidade de vida. Dentre estes fatos, segue a pergunta condutora de pesquisa “Até que ponto os sistemas de remuneração são determinantes na retenção de talentos?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os sistemas de remuneração e a relação com a retenção de talentos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- A. Verificar a rotatividade de funcionários na empresa Tecnomaxx;
- B. Verificar qual é a relevância dos sistemas de remuneração na visão dos colaboradores;
- C. Identificar qual o modelo de remuneração utilizado pela empresa Tecnomaxx;

1.3 JUSTIFICATIVA

Remunerar é um importante fator de manutenção e retenção de talentos em uma empresa. No atual momento em que se encontra o mercado, os sistemas de remuneração devem estar interligados com as estratégias adotadas pelas empresas, para atingirem seus objetivos e metas, ajudando a impulsionar resultados. Em uma época em que as organizações disputam pelo reconhecimento do mercado como uma boa instituição para se trabalhar, os

benefícios ganham um peso essencial. Cuidar bem dos colaboradores nunca foi tão estratégico.

Os sistemas de remuneração se tornam realmente muito significativos para a empresa, mas do que isso tem um amplo papel na concepção e manutenção de um ótimo ambiente de trabalho. Em relação aos funcionários, faz com que eles se sintam valorizados e acabam retribuindo com dedicação e esforço pessoal, trazendo assim, maiores resultados para a organização.

O propósito de se aprofundar no sistema de remuneração é realmente concluir se este método é eficaz dentro de uma empresa e comprovar se a mesma tem em seu quadro de funcionários, pessoas com habilidades, experiências e um perfil adequado para ocupar o cargo e possa atender a todas as expectativas da instituição, diante dos sistemas de remuneração que a mesma possui.

Um dos principais desafios é a definição de um sistema de remuneração adequado para o executivo, e qual ele deve adotar para recompensar o desempenho dos seus funcionários e os resultados trazidos para a empresa, pois, é muito importante que a remuneração seja bem dosada para cada colaborador, porque ao mesmo tempo em que ela pode aumentar o desejo do empregado de continuar na empresa, ela pode gerar conflitos entre os funcionários, por achar que um empregado está ganhando a mais do que o outro merece, mas se bem aplicada, pode gerar um reforço positivo para a empresa, assim, gerando lucros e satisfação de todos.

Desde modo, é fundamental que as instituições abordem esses programas de recompensas, pois, ela acarretará no crescimento interno da empresa, visando sempre o melhor desempenho dos profissionais e a total fidelidade, trazendo assim, a vontade do profissional de continuar na empresa, no melhor convívio do empregado com os demais colaboradores e conseqüentemente, melhor atendimento ao consumidor.

Tal pesquisa se faz necessária a fim de se verificar até onde a remuneração consegue ser um fator determinante na retenção de talentos, em um mercado que proporciona um ambiente de trabalho estressante, onde a pressão para se alcançar os objetivos e metas se faz presente a todo instante.

Tendo em vista que na cidade de Ponta Porã/MS as empresas do segmento agrícolas são muitas e a concorrência por profissionais capacitados esta cada vez maior, a forma como a

empresa trabalha com seus funcionários que irá diferenciá-las das demais e isso, exige muito esforço do empregador e do empregado para que o relacionamento seja estável, diante disto, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de desenvolver o interesse das empresas por remuneração como posição estratégica para reter talentos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos e mais as considerações finais. No primeiro capítulo apresentou-se a pergunta problema e os objetivos para serem atingidos. Já no segundo capítulo, é composto pela revisão teórica contendo as teorias de relevância para o assunto abordado. No terceiro capítulo, contém a metodologia empregada na pesquisa, definindo os procedimentos aplicados como coleta de dados, para a continuidade das análises propostas pelos objetivos. No quarto capítulo é composto pelas análises e interpretação de dados, apresentando os resultados obtidos pelos questionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será abordado o estudo das referências teóricas relacionadas à remuneração e benefícios, incluindo também as formas de retenção de talentos e sobre a rotatividade de funcionários para o esclarecimento e a resolução desde projeto.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Os Recursos Humanos passou grandes mudanças desde seu surgimento. Diante das transformações políticas, sociais e econômicas houve a necessidade das empresas procurarem profissionais capacitados, para assumir as partes burocráticas e operacionais da organização.

Diante das existências estabelecidas, os recursos humanos passou a integrar a organização, onde segundo Marras (2011) o início dos recursos humanos começou com a necessidade de controlar os funcionários, registros, horas trabalhados etc. Nesta visão, o mesmo, passou a ser uma ferramenta de controle para a organização. Conforme Ribeiro (2005, p.16) diz que os velhos papéis dos recursos humanos em outras palavras são:

- Controlar rigidamente a carreira dos funcionários;
- Manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes sabiam como tal escala funciona;
- Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de recursos humanos;
- Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de recursos humanos;
- Manter tudo que diga respeito a recursos humanos em um clima cheio de mistérios e segredos.

Os primeiros departamentos de recursos humanos surgiram para que fossem controladas as admissões e as demissões dos empregados, o departamento também controlava os pagamentos e as faltas e consistia em assegurar que todos os procedimentos impostos pela empresa fossem rigidamente seguidos.

Passadas por décadas de mudanças, os recursos humanos acabou passando por várias fases, e assim, ao invés de somente controlar rigidamente os funcionários e fazer pagamentos, passou também, a ser uma ferramenta muito importante na organização oferecendo especialização nas áreas de recrutamento, seleção e treinamento. Ganhando mais participação nas empresas e deixando nas mãos de pessoal qualificado a função de diminuir os problemas empresariais e a contribuir de forma positiva para a instituição.

A partir deste novo cenário, começou a se perceber as novas formas de desenvolver os processos, os métodos e as normas de trabalho, e surgiu o interesse em estudos sobre o comportamento humano na organização.

A partir do interesse do comportamento humano, surgiram novas atribuições para os recursos humanos, o de gestão de pessoas, que segundo Lacombe (2005) As organizações perceberam a importância do pessoal e da forma como são geridas, diferente do que ocorria no passado, que o importante eram o produto e os seus processos, passou a entender que o ser humano precisa de atenção redobrada, no que se diz respeito à organização. Portanto, administrar pessoas requer cuidado e atenção, para que eles possam atingir os objetivos da empresa. Assim sendo, Chiavenato (2008, p.184) impõe se conceito sobre recursos humanos sendo:

Os objetivos da Administração de Recursos Humanos derivam dos objetivos da organização inteira. Toda organização tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) ou de algum serviço (como uma atividade especializada). Ao lado dos objetivos organizacionais, a ARH deve considerar os objetivos pessoais dos participantes.

Diante das referentes citações ligadas a área de recursos humanos pode-se observar inúmeras funções dentro das empresas, porém, é necessário que as organizações passem a contribuir para o bem social dos seus colaboradores e desenvolver condições de trabalhos favoráveis e para que se alcancem seus objetivos pessoais, pois, somente com a colaboração de ambos os lados à organização poderá atingir seus objetivos.

Os administradores de recursos humanos tem um papel muito importante na empresa, eles são responsáveis por zelar pelos resultados até pela segurança do seu pessoal. Lacombe (2005) cita que a principal função de um bom administrador é formar uma boa equipe e liderá-la. Assim cabe a aos bons administradores agirem com imparcialidade e justiça diante das suas decisões que afetam a todos os colaboradores da empresa.

O departamento de recursos humanos se torna indispensável nas organizações, pois, ela cuida da “Gestão de Pessoas”, cabe a os recursos humanos orientar e prestar serviços para que a empresa se encaminhe para um âmbito de zelo pela ética e funcionalidade.

Para isso, há uma necessidade de compreender, quais as verdadeiras funções dos recursos humanos dentro da organização. Segundo Ribeiro (2005) as principais funções dos recursos humanos é ser responsável por ações como o de recrutamento, seleção, treinamento,

planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Porém, para um desempenho estratégico, deve-se, ainda, adotar conceitos para ampliar talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias. É importante que se invista no funcionário, para que ele retribua a empresa, assim, os recursos humanos são essenciais para motivar os colaboradores. Assim, conforme Lacombe (2005, p.14), as funções dos recursos humanos são definidas como:

[...] selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas trabalharemos numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade importante dos administradores.

Devido às citações evidenciadas pelos autores, é importante ressaltar a importância dos recursos humanos, pois, visa à integração de toda organização, ajudando a amenizar conflitos internos, podendo também, estimular a participação e a cooperação entre ambas.

O setor de recursos humanos está interligado a todos os outros setores da empresa, cuidando não só dos pagamentos dos funcionários, mas também, contribuindo para um âmbito empresarial agradável para ambos os lados. Diante disto, para melhor entender a organização, um dos fatores que mais é utilizado para atrair ou reter talentos na empresa, são os tipos de remuneração e benefícios que são dados aos funcionários e que serão tratados adiante.

2.2 REMUNERAÇÃO

A remuneração é um fator muito importante quando se diz respeito à colaboração dos funcionários para a empresa, pois, é necessário que a instituição entenda que remunerar é um grande ganho para ambos, porque, pessoas com um grande desempenho, são capazes de trabalhar em equipes se tornando um bem valioso para a organização.

A empresa deve aplicar planos de remuneração para seus colaboradores, pois, segundo Lacombe (2005) para conseguir uma boa eficiência dos funcionários, é indispensável uma boa administração do sistema de remuneração, ferramenta necessária para reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe. Para se conseguir resultados, é necessário ter uma boa direção e escolher a remuneração que melhor se encaixe com as normas da organização, pois, elas são imprescindíveis para reter pessoal qualificado.

Para uma instituição ser considerada boa, é indispensável que ela consiga reter funcionários, porque, a rotatividade influencia muito na qualidade dos serviços que a empresa

oferece. De acordo com Marras (2000), “[...] uma organização somente é viável quando não apenas atrai e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também mantém motivados na organização”. Ou seja, motivar seus funcionários, acaba sendo uma forma de assegurar o bom profissional.

Diante destes fatos, ambos os autores explicam que para atrair e reter os melhores profissionais é necessário que se aplique um sistema de remuneração adequado para que eles se sintam motivados, assim, trazendo melhores resultados para ambos os lados.

Apesar de remuneração ser um fator considerável para motivar seus colaboradores, é importante ressaltar que ela também pode desmotivar um profissional, por achar que é injustiçado em sua remuneração. De acordo com Lacombe (2005) “remuneração acaba afetando não só os níveis materiais, mas também, o psicológico das pessoas, e por isso, deve haver coerências interna nas remunerações concebidas pelo pessoal”.

Ainda sobre saber dosar bem os sistemas de remuneração, Chiavenato (2004) ressalta ao se construir os planos de remuneração, devem conter limites, pois, provocam impactos significativos no desempenho dos indivíduos e no baixo desenvolvimento da organização. Sendo assim, é preciso tomar cuidado com a aplicação das remunerações, as corporações necessitam de uma boa política de trabalho, para assim, conseguir satisfazer seus colaboradores.

Conforme os autores mencionam, é necessário que as empresas estejam coerentes na hora de remunerar seus colaboradores, pois, não só afetam o psicológico dos funcionários como também afeta no desenvolvimento de toda a organização. A escolha de remunerar não se torna uma tarefa simples, portanto é necessário que a empresa saiba o que a remuneração pode trazer de diferencial e escolha algo que se encaixa com a realidade da empresa.

Há várias formas de remunerar, por isso, é necessário que a instituição saiba escolher qual sistema de remuneração será mais condizente com as leis internas da empresa. É indispensável que a organização tenha um entendimento sobre o que é remuneração para que não haja falha na hora de escolhê-las.

Portanto Ribeiro (2005, p.271) define “remuneração é o pacote todo, incluindo benefícios, adicionais, carros, viagens, entre outros itens”. Ou seja, ganho como um todo inclui todos os adicionais e benefícios que a empresa pode oferecer para reter talentos.

A remuneração é de grande valia para a empresa, assim, é necessário que isso esteja bem entendido pela organização. Assim sendo, Lacombe (2005, p. 147) remuneração como:

A soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compras de ações entre outros.

De acordo com os autores, remunerar é gratificar, pois a busca por pessoal competente para as empresas está cada vez mais alta, e nos dias atuais é necessário que as organizações busquem o diferencial e os atrativos como a remuneração e benefícios, pois, o bom profissional escolhe a empresa que quer trabalhar, e irá buscar aquele diferencial oferecido pela organização.

Existem varias formas de remuneração, com diversas características e diferenças que serão apresentadas a seguir, as mesmas serão consideradas para ver qual melhor se enquadra diante dos objetivos da empresa.

2.3 TIPOS DE REMUNERAÇÃO

Existem várias formas de remunerar, o sistema mais utilizado é a remuneração funcional onde o foco é o cargo não a pessoa. Esse sistema funcional de remuneração se torna cada vez mais antiquado em relação ao novo sistema de remuneração, que se direciona para a estratégia da empresa. A remuneração funcional, conhecida como plano de cargos e salários, segundo Souza et al. (2005, p.38):

A prevalência desse modelo se deve, entre outros fatores, a lógica de funcionamento que ainda predomina em um grande número de empresas: para cada posição existe um rol de atividades pelas quais um dado empregado é responsável. E, uma vez que esse conjunto de atividades é comum a vários empregados nada mais sensato que remunerá-los com o mesmo salário.

De acordo com Wood e Picarelli Filho (2004, p.86) “a remuneração tradicional foi desenvolvida para a chamada empresa burocrática, organizados segundos os seguintes princípios: divisões rígidas de função de tarefas, linhas de autoridade e foco no controle”.

O sistema de remuneração funcional é o método mais usado nas empresas, mas, pode acabar se tornando um sistema burocrático e autoritário como citam os autores. A nova tendência é remunerar para aumentar o desempenho e motivação, para isso, à nova

remuneração estratégica que vincula os objetivos do pessoal com os objetivos da empresa se tornando mais eficiente nos resultados.

O novo método de remuneração estratégica está ligado à participação dos funcionários com o objetivo da empresa e agregar valor, podendo assim atrair e reter talentos e vantagem sobre os demais concorrentes. Segundo Minamide (2008) “[...] a remuneração estratégica deve representar um elo entre o funcionário e a nova realidade das organizações”. Esta nova forma de remunerar, traz ganhos para ambos os lados, como agregar valor ao funcionário e aumento dos resultados na corporação. Para Wood e Picarelli Filho (2004) define que a remuneração estratégica aborda diversos aspectos, ressaltando suas adesões e tendências com as estratégias elaboradas para alcançar as metas da empresa. Esta metodologia de remuneração estratégica não só está ligada à participação dos funcionários com o objetivo da instituição, mas também, no reconhecimento e retenção talentos.

Portanto é fundamental, que se entenda todos os procedimentos de remuneração, pois eles oferecem várias formas de aplicações, tipos, características entre outros. E este novo método de remunerar estrategicamente serão tratados a seguir.

2.4 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

As empresas vêm sofrendo grandes transformações e exigem novas formas de remunerar, é importante deixar de lado a antiga visão de remuneração burocrática, e passe a pensar de forma moderna, não faz sentido remunerar somente pela descrição de seu cargo, mas, passar a remunerar os colaboradores por suas habilidades e competências alinhadas a motivação e objetivos da empresa, assim surgindo à remuneração estratégica. Segundo Wood e Picarelli Filho (2004, p.91):

A remuneração estratégica é também um catalisador de energias na organização. À medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto estratégico da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.

Remuneração estratégica se torna um fator de interesses e pode gerar resultados, Para Gheno e Berlitz (2011) remuneração estratégica tem como finalidade favorecer o colaborador com outras formas de pagamentos completando, assim, o sistema de remuneração tradicional.

Portanto, a remuneração estratégica faz com que os funcionários se sintam motivados e queiram continuar a trabalhar na empresa, ou seja, beneficiar o colaborador é de longe uma forma de ajudar e também desenvolver mais resultados positivos para a organização.

2.4.1 Remuneração Por Resultados Ou Variável

Este sistema está ligado diretamente com as metas e os objetivos a serem alcançados, podendo assim, criar mecanismos de incentivos para que alcancem os objetivos e também, superando os desafios diários. Segundo Lacombe (2005) os níveis de execução das variáveis são valores reconhecidos, compreensíveis e significativos para alcançar o resultado desejado.

Remuneração variável também envolve premiação individual dos resultados e participação dos lucros, ela acaba se tornando o tipo de remuneração mais atrativa, porém, os funcionários são incentivados a buscarem os resultados competindo entre si. Para Lacombe (2005) remuneração variável pode gerar competições excessivas entre as pessoas e focar somente no curto prazo, além de não cooperar para estimular o pessoal para os resultados globais da empresa. O autor indaga que, apesar deste método ser eficaz, por ajudar a estimular a competição entre os funcionários, eles deixarão de focar nas situações da empresa em longo prazo e passarão a se dedicar nos objetivos de curto prazo.

No entanto para, Weiten (2002) “[...] motivos são as necessidades, as carências, interesses e desejos que impulsionam as pessoas em certas direções. Resumindo, motivação envolve comportamento direcionado a um objetivo”. Remuneração variável de premiação individual acaba sendo motivo de discórdia para alguns autores, pois, uns acreditam que este tipo de remuneração acaba se tornando uma competição desnecessária entre os funcionários e outros apoiam este tipo de remuneração por incentivar e impulsionar o comportamento do pessoal, obtendo o objetivo esperado pela empresa.

A organização utiliza remuneração variável por condizer com aquilo que acredita, quanto mais se produz mais se recebe, por isso ela é variável e os funcionários devem estar cientes de que elas podem mudar conforme o rendimento.

Remuneração variável acaba se tornando eficaz para o processo motivacional, porque a empresa impõe seus objetivos e as pessoas acabam produzindo mais para poderem se beneficiar com isso.

2.4.2 Remuneração Por Habilidade

O sistema de remuneração por habilidade está relacionado em remunerar o pessoal de acordo com que ele sabe fazer, ou seja, as habilidades devem condizer com as expectativas da empresa, por isso, as habilidades do empregado são testadas e é constatado se realmente ele é capaz de executar. Com esta inovação conceitual, os funcionários são pagos de acordo com os

seus grupos de habilidades que possuem, e não pelos cargos que eles ocupam. Isto gera um aumento na produtividade e na qualidade do serviço do empregado, ajuda a diminuir o *turnover*, o absenteísmo e os acidentes. Assim sendo, Wood Jr e Picarrelti Filho (2004, p.108) concluem que:

O plano estratégico de habilidade deve levar em consideração quatro itens: o número exigido de habilidades por profissional, o investimento necessário em treinamento e desenvolvimento, a remuneração do conjunto de habilidades e o nível de multifuncionalidade dos profissionais.

As habilidades devem ser condizentes com cada funcionário, de acordo com Lacombe (2005) quando as pessoas são remuneradas pela sua habilidade, procuram várias oportunidades de treinamento e às vezes pressionam as companhias para treiná-las. Por isso, a certificação das habilidades deve ser um procedimento definido pela empresa corretamente.

Na remuneração por habilidades como citam os autores, é o foco de muitos indivíduos, pois, suas habilidades devem condizer com as necessidades das organizações e o interesse do pessoal, ou seja, acabam motivando os colaboradores a testarem suas capacidades, pois, quanto maior for sua habilidade maior será sua remuneração.

Diante desses fatos, a busca pelo conhecimento das habilidades dos profissionais se torna cada vez mais frequente, porque a organização raramente irá impedir que o profissional aumente o nível de suas habilidades, e com isso, a instituição será capaz de motivá-los a trazer lucros. Bergamini (2011) as pessoas no trabalho, procuram os níveis mais altos, para se motivarem, se no caso, elas não conseguiram alcançar seus desejos, a culpa é da empresa.

Este tipo de remuneração ajuda o funcionário a mostrar maiores conjuntos de conhecimentos para exercer as tarefas exigidas pelo cargo. Segundo Marras (2000) este método para atrair e reter o pessoal, de acordo com os cargos exigidos.

Quadro 01: Processo de seleção:

Exigências do cargo	Características dos candidatos
São características que o mercado exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para um bom desempenho de funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Fonte: (MARRAS, 2000, p.79)

Portanto, remuneração por habilidades se torna motivadora, atraindo profissionais que possuem habilidades, atitudes para atuar com um bom desempenho as atividades requeridas

pela empresa. Remunerar por habilidade traz como objetivo: mais produtividade com menor custo, desenvolver carreiras pelo conhecimento de cada um e tornar empresa organização.

2.4.3 Remuneração Por Competência

As empresas vêm passando por um longo processo de mudanças, muitas tentam dar mais visibilidade para seus colaboradores aplicando o sistema de remuneração por competência, que remunera o pessoal a partir dos seus atributos, seus conhecimentos interpessoais e qualidades pessoais.

Remunerar por competência requer grandes mudanças, acordo com Lacombe (2005) um fator importante a ser analisado neste sistema, é que as competências um ponto importante a ser considerado neste sistema é que as competências requeridas devem ser apropriadas para se agregar valor aos produtos e serviços almejados pelos clientes. Ou seja, a remuneração por competência é aquela que o empregado ganha por associar suas competências com a satisfação dos clientes e produtos oferecidos.

De acordo com Souza et al (2005) a competência está ligada com as habilidades e as capacidades de agir de cada profissional, que englobam seus conhecimentos para agregar valor a instituição. Remunerar por competência é manter a participação e a integração do empregado, buscando trazer conhecimentos que a empresa considera importante.

Conforme os autores, este sistema irá contribuir não só para o indivíduo e a organização, mas também para os produtos e serviços que são apresentados aos clientes.

As vantagens de se aplicar remuneração por competências é que será uma forma mais avançada de administrar pessoas. O que sustenta este método é que quanto mais conhecimento o profissional tem sobre tais assuntos, maior será a remuneração, e isto estará ligada com os objetivos da empresa. Segundo Wood e Picarelli Filho (2004) as principais vantagens de se remunerar por competências é o seu melhor entendimento da empresa, viabiliza maior os conhecimentos das estratégias organizacionais e promove a evolução profissional trazendo maiores benefícios para a empresa como renovação, agilidade, flexibilidade entre outros. Ou seja, ambos os lados podem ganhar com esta remuneração.

Remunerar o funcionário por competência agrega valor ao nível de atendimento para com os clientes, melhora na integração entre empresa e funcionário e conseqüentemente reflete na maneira em que o profissional trata a sua equipe e os clientes. De acordo com Souza et al (2005, p.73) remuneração por competência contribui para:

- Potencializar o atendimento das necessidades motivacionais dos indivíduos;
- Melhorar o ambiente organizacional e o nível de satisfação das pessoas;
- Reduzir o contencioso trabalhista pela maior clareza e evidências objetiva das habilidades certificadas e competências avaliadas. [...]

De acordo com os autores, remuneração por competências pode melhorar o ambiente organizacional por concentrar maior entendimento dos aspectos empresariais e condiz também, com o melhor nível de satisfação dos colaboradores dentro da organização. Remunerar por competência, ajuda na evolução dos funcionários, pois, eles se tornam cada vez mais proativos, buscado cada vez mais conhecimento e podendo exercer qualquer cargo, porque ele mostra eficiência e conhecimentos nas outras áreas da instituição.

2.4.4 Sistemas Mistos De Remuneração

Este sistema utiliza vários métodos de acordo com os níveis hierárquicos e conformes as exigências legais, determinando uma parte pela remuneração funcional e a outra parte por habilidades.

Os sistemas mistos abrangem vários níveis, podendo trazer grandes resultados para a organização, segundo Lacombe (2005, p.165) “muitas empresas tem aderido a esse sistema, por tonar possível remunerar de acordo com o conjunto de fatores considerados estratégicos para os resultados da organização”. Este sistema está sendo mais utilizado pelas organizações, pois, consideram fatores estratégicos ligados com os objetivos da instituição.

O sistema misto de remuneração é visto para algumas empresas como investimento que pode se tornar muito rentável. De acordo com Kotler (2006), no sistema de remuneração também apontado como misto, combina pagamentos fixo e variável, a corporação pode usar a parte variável como forma de alcançar determinado objetivo, através da associação da parte variável as metas estabelecidas.

Conforme os autores, o sistema misto é capaz de juntar pagamentos fixos e variáveis com os planos estratégicos da empresa, associando-se com o sistema funcional e de habilidades.

É preciso entender que, é necessário equilibrar o ambiente organizacional, para que a empresa possa ter uma estabilidade entre suas metas e objetivos. O sistema de remuneração mista almeja alinhar os seus recursos humanos com seus objetivos, mostrando aos seus colaboradores as vantagens que a organização possui. Funcionário motivado se torna valioso,

assim, conseqüentemente, tornando a empresa eficaz e satisfeita. Segundo Lacombe (2005) existem mitos e realidades sobre o sistema de remuneração mista:

Quadro 02 – Mitos e Realidades sobre remuneração

Nº	Mito	Realidade
1	Valor da remuneração e custo da mão-de-obra são a mesma coisa.	Não é verdade. O custo da remuneração não considera a produtividade, ao passo que o custo da mão-de-obra é função dela. O custo da mão-de-obra é medido em reais por peça e depende não só de quanto se paga, mas também de quanto se produz.
2	É possível baixar o custo da mão-de-obra diminuindo-se salários	Nem sempre. É preciso também, nesse caso, considerar a produtividade. A diminuição dos salários pode provocar forte impacto negativo na produtividade, aumentando os custos de mão-de-obra.
3	O custo de mão-de-obra é um componente importante dos custos totais.	Nem sempre. Para algumas organizações, como as prestadoras de serviços, isso é verdade; para outras, como refinarias de petróleo ou laboratórios farmacêuticos, não é.
4	Baixo custo de mão-de-obra é um fator importante e sustentável de competitividade	Não costuma ser verdade. É preferível obter vantagens competitivas por meio da qualidade, serviço ao cliente, inovações, liderança tecnológica, processos etc.
5	Incentivos individuais de remuneração aumentam o desempenho.	Na maioria dos casos, incentivos individuais diminuem o desempenho, desencorajando o espírito de equipe e priorizando o curto prazo. Incentivos individuais podem reduzir a cooperação entre as pessoas e numa organização todas as atividades estão interligadas e são interdependentes.
6	As pessoas trabalham por dinheiro.	As pessoas trabalham não só pelo dinheiro, mas para dar um sentido a suas vidas. É impossível “comprar” os empregados se eles não gostarem do trabalho. A motivação para produzir tende a depender do comprometimento do que da remuneração.

Fonte: (LACOMBE 2005, p.167)

De acordo com o quadro utilizado por Lacombe (2005), é necessário compreender que a remuneração não substitui a motivação por incentivos que são aderidos pelo ambiente de trabalho, mas pode exercer funções de valor que a corporação proporciona a o colaborador. A remuneração se entende pelo salário adicional que é dado pelo esforço ou dedicação ao empregado na empresa.

Dentro deste contexto, temos os benefícios que muitas vezes são obrigatórios e outros são oferecidos pela mesma para melhorar e incentivar seus funcionários. Veremos sua importância abaixo.

2.5 BENEFÍCIOS

As remunerações não visam somente recompensar seus colaboradores pelo seu trabalho ou pela dedicação, mas também, querem fazer com que a vida do funcionário se torne mais agradável para o bom convívio entre a empresa e o colaborador.

Os benefícios tendem a melhorar a qualidade de vida dos funcionários, e conseqüentemente, ao desejo de continuar na organização. De acordo com Chiavenato (2004, p.314) “os benefícios e serviços aos funcionários são formas indiretas da compensação total”. Ou seja, as empresas estão reconhecendo que há uma necessidade de assegurar bons profissionais, assim, estão notando que o dinheiro gasto com benefícios não se torna um desperdício, mas sim, um investimento, visto que, não é possível avaliar quanto vale um bom profissional e nem o quanto o mesmo, pode perder por deixar seu bom funcionário migrar para outra organização, por lhe oferecem melhores condições.

Quanto a sua natureza, os planos de benefícios podem ser classificados como monetários ou não monetários, conforme a sua natureza. Chiavenato (2004, p.316) define benefícios monetários e não monetários como:

- Benefícios monetários: são os benefícios concedidos em dinheiro, geralmente através de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes, os principais são: férias, 13º salário, gratificações etc.
- Benefícios não monetários são benefícios não financeiros oferecidos na forma de serviços, vantagens, facilidades para usuários, como: refeitório, assistência médica, assistência odontológica etc.

Os benefícios monetários são encargos sociais, onde as empresas pagam o valor em dinheiro de acordo com as leis trabalhistas e não monetários condiz com a liberdade que a empresa tem em oferecer planos em formas de serviços para maior satisfazer seus empregados.

Segundo Lacombe (2005, p.147) “ao se fazer uma comparação de valores pagos, deve-se considerar a remuneração mais os benefícios não monetários e não apenas salários”. Os benefícios não monetários prestados pela organização podem funcionar poderosamente no grau de qualidade dos colaboradores, ajudando os a permanecer na empresa, pois, são oferecidos para atrair e manter os funcionários.

Existem tipos de benefícios que podem proporcionar status, reconhecimento, conforto em seu trabalho entre outros, e serão tratados a seguir.

2.6 TIPOS DE BENEFÍCIOS

Além do salário, algumas empresas podem oferecer aos seus funcionários alguns tipos de benefícios, ou seja, vantagens, facilidades, conveniências e serviços. Os benefícios têm como finalidade diminuir os esforços rotineiros e reter funcionários na organização.

Os benefícios são totalmente úteis quando se diz respeito às vantagens de grupo, pois, acaba aumentando o rendimento da equipe beneficiária e conseqüentemente alcançando os objetivos e metas da organização. Chiavenato (2004, p.320) salienta que:

Todo benefício deve ser concedido aos funcionários desde que traga algum retorno para a organização. Esse retorno pode ser avaliado em termos de aumento da produtividade, elevação do moral, melhoria de qualidade, retenção de talentos ou qualquer outro indicador.

Lacombe (2005) indaga “[...] o número de beneficiários e o poder de barganha da organização ou a redução dos custos administrativos permitem vantagem maiores aos beneficiários”. Os autores dizem que para manter relações individuais ou em grupo, é necessário, que a empresa entenda que os benefícios devem fazer parte de um plano em que todos os beneficiários saiam ganhando e assim sucessivamente à empresa ganha com seus resultados.

Há vários tipos de benefícios que pode ser utilizado, basta escolher conforme as necessidades e estrutura da organização. Dentre eles os encargos sociais, benefícios concedidos pelas empresas, plano cafeteria que é adaptação de benefícios com relação às prioridades de cada individuo, vantagens do grupo na obtenção dos benefícios, aposentadoria, benefícios de dirigentes de alto nível entre outros. Dentre os tipos de benefícios os mais utilizados pelas organizações serão tratados a seguir.

2.6.1 Encargos Sociais

Os encargos sociais são os benefícios que são obrigatórios para atender as leis e normas regulamentadas pelo governo e devem ser consideradas obrigatórias. Segundo Chiavenato (2004, p.316):

Benefícios legais são benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdência, ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos: férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidente de trabalho, auxílio doença, salario família, salario maternidade etc.

Os encargos são concedidos em dinheiro, na maioria das vezes na folha de pagamento que geram os encargos sociais. Segundo Lacombe (2005, p.148) cita também “[...] abono

férias, repouso semanal remunerado; contribuição para previdência social oficial, para o Sesi, Sesc, Senai, Sebrae, Incra, vale-transporte[...]"

De acordo com os autores, alguns encargos sociais devem ser pagos pela empresa e outros pagos pela previdência social, e são rigidamente necessários.

2.6.2 Benefícios concedidos pelas empresas

Existem também, os benefícios não obrigatórios e são estipulados voluntariamente pela empresa para ganhar produtividade e vantagem competitiva no mercado, na busca de atrair bons profissionais e reter funcionários bem sucedidos.

De acordo com Chiavenato (2004) “os benefícios voluntários incluem: gratificações, refeições, transporte, empréstimos aos funcionários, assistência médica, complementação de aposentaria etc.”. Ou seja, os benefícios procuram trazer vantagens tanto para a organização, quanto para o seu funcionário na percepção de agregar valor a toda à organização.

Os benefícios espontâneos são oferecidos pela empresa por vontade própria, onde o objetivo da companhia é atender as necessidades de cada empregado e também de tornar a remuneração mais atraente e competitiva para atrair profissionais talentosos. É necessário, que as corporações elaborem um pacote de benefícios. Algumas delas elaboram pacotes iguais para cada empregado, sem distinção. Outras preferem classificar os colaboradores por níveis.

Lacombe (2005) inclui também “[...] auxílio funeral, creches para filhos, locais esportivos ou de lazer para funcionários, atividades culturais e criativas, vendas de produtos a preço de custos etc.”. Estes benefícios passam a ser válidos, assim que implementadas na organização, tornando de grande valia para os seus colaboradores que buscam reconhecimento e satisfação para si mesmo.

Conforme os autores, os benefícios espontâneos, eleva a moral dos empregados, aumenta a satisfação no trabalho, reduz sentimento de insegurança, além de torná-los motivados e fiéis à empresa.

2.7 RETENÇÃO DE TALENTOS

Depois de desenvolver novos talentos, a organização deve reter seus funcionários, evitando um aumento da rotatividade dentro da mesma, uma vez que a instituição abre mão de um talento para outro mercado, perde-se juntamente o capital humano, além de horas de trabalho em cima do mesmo para aumentar sua capacitação profissional.

Para se reter talentos, é indispensável uma boa política organizacional, pois, são elas que aumentarão o nível de participação da empresa no mercado. De acordo com Chiavenato (2008, p. 19) “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.” Ou seja, de fato é necessário que a instituição invista no seu profissional, mas também, em sistemas que assegurem os talentos.

As organizações devem saber como manter seus funcionários. Não adianta passar por um longo processo de seleção de talentos e não conseguir mantê-los. Há várias formas de preservar um talento, umas delas são com a remuneração, porém ela não é suficiente.

Os sistemas de recompensa, às vezes, óbvios (prêmios, bônus, incentivos) e, às vezes, sutis (um agradecimento do chefe) desenvolvem fortes conexões da empresa para com o funcionário. Também desenvolvem fortes conexões dos funcionários para com a empresa, visto que eles se sentem reconhecidos por ajudarem a sustentar uma cultura corporativa robusta. (HARRIS, 2001, p. 133).

As empresas necessitam sustentar um forte vínculo com os seus funcionários. O que garante essa grande conexão com a empresa/funcionário são as remunerações, prêmios, bom relacionamento com os chefes e o reconhecimento. As organizações entendem que colaboradores bem informados e participativos se empenham mais com as metas da empresa, contribuindo com novas ideias e dedicação total pra com ela.

Os autores explicam que para que os talentos continuem na instituição, é necessário mantê-los satisfeitos a um ponto de acharem que não há nenhum lugar melhor para se trabalhar, do que na própria empresa. É fundamental que os colaboradores tenham liberdade para exporem suas ideias, tendo bom relacionamento com seus colegas e gerentes e que sejam remunerados e reconhecidos de maneira que não aceitem novas propostas da concorrência. É essencial que os colaboradores tenham confiança na administração, e que a mesma assuma um compromisso com os funcionários, amparando e reconhecendo o crescimento de todos, acreditando nas inovações e criatividade dos seus colaboradores.

2.8 VANTAGENS PARA ATRAIR E RETER O PESSOAL.

A vantagem por se optar inserir os sistemas de remunerações dentro da empresa é porque, eles são úteis para atrair um profissional com as qualidades que a corporação deseja e também para reter bons profissionais talentosos. Conforme Chiavenato (2004) os planos salariais surgiram como uma expectativa paternalista e unilateral para reter pessoas e reduzir a rotatividade e o absenteísmo.

A empresa deve entender que para reter um funcionário na empresa não são somente as remunerações que assegurar os profissionais, pois, para Lacombe (2005, p.150) “seria engano, no entanto, imaginar que eles causam grande motivação, pois, na maioria dos casos, são fatores higiênicos, dentro da concepção de Herzberg”. O autor indaga que existem outros fatores que fazem o colaborador a se fidelizar com a instituição, e é necessário que se atente sobre isto.

Os talentos necessitam de espaço para poder praticar a sua liderança, se sentindo seguros, motivados e confortáveis a trabalharem na empresa. A remuneração reterá talentos, contudo, o dinheiro é um fator de conservação, mas não de motivação. Porém, a remuneração dos profissionais deve ser compatível aos seus esforços, caso não seja, buscarão oportunidades em outro lugar e as encontrarão, pois a busca por profissionais qualificados é grande.

2.9 ROTATIVIDADE

Rotatividade ou *turnover*, esta associada à saída de funcionários da empresa, que por muitas vezes está correlacionado com a falta de motivação ou pela busca de crescimento profissional. Marras (2000) define rotatividade como o número de funcionários afastados da instituição em um determinado período comparativamente ao quadro médio dos efetivados. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade.

O alto índice de rotatividade pode ser considerado fator crítico dentro da empresa, segundo Chiavenato (2008), é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente ou a variação de pessoal entre a que adentra e sai da organização, seja de forma compulsória ou espontânea.

De acordo com os autores, a rotatividade é o desligamento dos funcionários, que pode ser de forma imposta pela corporação ou de maneira requerida pelo funcionário.

O administrador de recursos humanos deve estar atento à rotatividade e cabe a eles diagnosticar e apresentar soluções para que diminua esse fenômeno, que na maioria das vezes é muito comum dentro da empresa. Para Chiavenato (2010, p.89) os motivos de desligamento dos funcionários são:

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas a consequência de fatores externos e internos. A oferta e procura do mercado de recursos humanos e as conjunturas econômicas correspondem às variáveis externas. Já o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização, às políticas salariais e de benefícios se relacionam com os fatores internos.

A causa da rotatividade de pessoal é ocasionada pelo o nível de satisfação de trabalho dos funcionários e a outra, pelos melhores atrativos enxergado pelos colaboradores em outras empresas e podem trazer impactos organizacionais.

Conforme Lacombe e Heilborn (2008) afirmam, que um alto índice de rotatividade pode acusar políticas de pessoal ineficientes ou de descontentamento por diversas razões, podendo ser também um problema geral da empresa ou de chefia. Assim, a rotatividade passa a ser sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional, além de impactar na motivação e no comprometimento das pessoas.

Assim, relacionando com a rotatividade, a perda de funcionários qualificados pode causar baixo nível de lucratividade e também causar impactos dentro da organização como ineficiência. É necessário que a empresa descubra meios para reter esses empregados para que não se gaste tanto dinheiro com recrutamento, seleção e treinamento, diante disto fatores como remuneração e benefícios podem ajudar a manter estes empregados fiéis a empresa de modo que não busquem novas alternativas.

3 METODOLOGIA

Na elaboração desta pesquisa foram analisados os planos salariais como a remuneração e os benefícios que podem reter o funcionário dentro da corporação. Para a realização desta, será necessário, detalhar os procedimentos das informações realizados desde a abordagem da caracterização da pesquisa, os seus procedimentos até as análises e tratamentos de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Como parte inicial de uma pesquisa, é de suma importância conhecer métodos para que se inicie uma ação para o projeto. A pesquisa tem como finalidade encontrar em meio a métodos científicos, respostas para os problemas, onde é possível avaliar e controlar para fornecer novos dados e informações. Segundo Marconi e Lakatos (2008.p.163) sobre método de pesquisa:

A seleção do instrumental metodológico está, portanto, diretamente relacionada com o problema a ser estudado; a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa. Os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação.

Primeiramente para início do estudo, foi aplicada uma pesquisa bibliográfica que permitiu ao pesquisador buscar em livros e artigos científicos um vasto conteúdo de informações necessárias para um estudo mais amplo. Segundo Gil (2008) a pesquisa bibliográfica tem suas contrapartidas muitas vezes as fontes e dados são coletados de maneira equivocada e requer aos pesquisadores analisarem com profundidade as informações. Para maior contribuição da pesquisa, também será aplicado à pesquisa documental que de acordo com Gil (2008) visa buscar informações em fontes documentais, como relatórios de pesquisa, relatórios da empresa etc. Ou seja, de acordo com os objetivos, será necessário buscar informações diretamente nos documentos da empresa para solucionar a pesquisa.

Quanto aos fins, esta pesquisa está classificada como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008, p.28) “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Haja vista, a pesquisa exploratória foi utilizada para maior conhecimento sobre remuneração e benefícios e na obtenção de informações mais precisas ajudando a delimitar meu tema e conseqüentemente, ajudando a definir meus objetivos. Gil (2008, p.27) define “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar

conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Quanto à pesquisa descritiva Gil (2008) este tipo de pesquisa, tem como partida, descrever características como as de população ou fenômenos e suas variáveis. A pesquisa descritiva procura descrever as situações por meio de entrevistas pessoais e discussões em grupo, trazendo assim maior contribuição para o meu estudo de caso.

Será exercido na empresa um estudo de caso, onde foi necessário evidenciar dentro da empresa fictícia Tecnomaxx Peças e Serviços de Máquinas Agrícolas, um profundo estudo para que consiga concluir o objetivo. Gil (2008) define que o estudo de caso se caracteriza pelo estudo aprofundado e de longa duração, permitindo o conhecimento amplificado e detalhado.

Muitos autores identificam o estudo de caso como primordial para a resolução de projetos, cujo seu contexto, obrigada a entender situações levantando as suas causas. De acordo com Gil (2008, p.58) o estudo de caso é visto para servir vários propósitos:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determina da investigação; e.
- Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Quanto à sua abordagem, o método que foi utilizado nesta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois, de acordo com Marconi e Pacatos (2004 p.269):

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornecem análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Ou seja, o objetivo deste trabalho, a partir da pesquisa realizada é interpretar os dados coletados a partir da vivência dentro da corporação e o comportamento humano que irá contribuir para o processo de mudanças, possibilitando assim, analisar até que ponto o método de sistemas de remunerações influenciam na retenção de talentos.

Segundo Diehl (2004) a escolha do método de pesquisa depende exclusivamente da natureza do problema, ou seja, dependendo da necessidade da pesquisa virá o nível de

aprofundamento sobre ela. De acordo ainda com este autor, existem dois tipos métodos de pesquisa:

A pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança;

A pesquisa qualitativa, por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

A pesquisa oferece ambos os métodos, quantitativa e qualitativa, porém, com predominância na técnica qualitativa, pois, o objetivo da pesquisa é fornecer ao pesquisador um levantamento de dados através das opiniões dos pesquisados e no seu comportamento.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados tem como definição coletar as informações necessárias através de dados para a conclusão da pesquisa. Segundo Marconi e Pacatos (2005) requer ao pesquisador muita calma, perseverança e ânimo pessoal e muito cuidado com os registros e dados da pesquisa.

Ainda de acordo com as autoras, existem vários procedimentos para se coletar dados como: coleta documental, observação, entrevista, questionários etc. De acordo com Gil (2008) os questionários têm como vantagem: atingir grandes números de pessoas, causa menos gasta na aplicação, garante o anonimato dos pesquisados, respondem a hora que acharem apropriados e não expõe os pesquisadores.

Em relação à forma de questões, Gil (2008) cita três formas: fechadas, abertas e dependentes. Nas questões fechadas, pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista.

Portanto, a coleta de dados foi feita, primeiramente uma análise nos documentos da instituição, para detectar o tipo de remuneração que a companhia utiliza. A segunda etapa foi realizada, por meio de uma entrevista estruturada (Apêndice I), com oito perguntas abertas para o gerente da empresa fictícia Tecnomax Peças e Serviços de Máquinas Agrícolas, e no segundo momento, foram feitos questionários compostos por doze perguntas fechadas (Apêndice II), para os quinze funcionários. A entrevista e aplicação dos questionários foram

feitas dentro da empresa Tecnomaxx no dia 08 de novembro de 2016 para os funcionários e no dia 09 de novembro com o supervisor.

Esta pesquisa teve como finalidade identificar o nível de satisfação dos funcionários da empresa Tecnomaxx e qual a influência da remuneração e benefícios para assegurar o funcionário na empresa.

3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Este trabalho tem como objetivo interpretar os dados alcançados a partir da pesquisa concretizada, a fim de analisar até que ponto sistemas de remuneração são fatores determinantes na retenção de talentos. E é através da pesquisa qualitativa, é possível delinear este fenômeno dentro da instituição e analisar quais as variáveis que influenciam a decisão do empregado de permanecer na empresa ou não.

Através dos dados obtidos por entrevista estrutura com o gerente e questionários com aplicados aos funcionários, é necessário à análise de interpretação de dados para se basear nas informações obtidas através da pesquisa, e assim, responder a pergunta problema.

A tabulação dos dados foi feita através de gráficos, codificando as respostas do gerente e dos funcionários da empresa Tecnomaxx no mês de novembro de 2016 e comparados com os a fundamentação teórica abordados neste estudo. Segundo Lakatos e Marconi (2005) a tabulação é o arranjo de dados em tabelas permitindo maior facilidade na constatação das interrelações entre eles. A tabulação foi feita através de gráficos, por ser de fácil entendimento e proporcionará uma visão mais ampla dos resultados da pesquisa.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Tecnomaxx, Peças e Serviços de Máquinas Agrícolas, é uma empresa real, porém, por motivos que não foram revelados pelo gerente, não foi possível mencionar a o nome da instituição, portanto, foi criado um nome fictício para a realização desta pesquisa. A corporação atua no segmento agrícola, em todo território nacional e está presente nos cinco continentes e exportando para mais de 35 países. A organização visa pela qualidade e agilidade na produção, onde investe em pessoas, disponibilizando treinamentos e oportunidades de crescimento aos seus colaboradores.

No polo de Ponta Porã-MS, ela atua há 08 anos e conta com mais de 20 funcionários, distribuídos em diversas áreas. Como a corporação está situada em uma região de fronteira, a concorrência é alta, por existir várias organizações que atuam no mesmo segmento. Por isso a

empresa acredita que as pessoas fazem a diferença, oferecendo ao seu pessoal reconhecimento e crescimento profissional.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são exibidos os dados coletados de acordo com as entrevistas e questionários respondidos pelo gerente e os colaboradores da empresa Tecnomaxx, que serviram como base de estudo para desenvolver o objetivo principal da pesquisa. Segundo Lakatos (2008) assim que analisados os dados obtidos com a pesquisa e tendo os resultados em mãos, o passo seguinte é analisar e interpretar os dados. Pode - se concluir que, a análise e interpretação de dados é o passo fundamental para se finalizar a pesquisa e buscar os resultados desejados.

4.1 ENTREVISTA COM O GERENTE DA EMPRESA

Para maior entendimento da pesquisa, foi feita uma entrevista com perguntas abertas e estruturada com o gerente da empresa, no dia 09 de novembro de 2016 contendo 08 perguntas, com finalidade de compreender, qual a sua visão sobre a remuneração que a empresa lhe oferece, pois, o gerente exerce um forte papel na organização, quais as políticas de remuneração usadas para remunerar os colaboradores e também, o nível de rotatividade ou *turnover* da corporação.

No início da entrevista, foi perguntando ao gerente da tecnomaxx, há quanto tempo ele trabalha na empresa, e de acordo com o mesmo, ele está exercendo esta função há quatro anos e ainda indagou que a empresa trocou de gerente somente uma vez e desde então ele continua gerenciando a instituição.

Quando perguntado ao gerente, se considera remunerado adequadamente quanto ao tamanho da sua responsabilidade, logo o mesmo respondeu que se sentia muito feliz e reconhecido dentro da organização, que sabe o quanto ele pode ganhar, pois, estudou para isso, e sua remuneração é um dos fatores que ele considera mais importante para o seu reconhecimento e está totalmente satisfeito com ela. Segundo Chiavenato (2008), cada vez mais, o homem é motivado pelas suas necessidades sociais, e o dinheiro, passa ser uma das razões que levam as pessoas a trabalharem em uma companhia. Conforme o autor, o dinheiro se torna uma das maiores necessidades do homem para manter-se no âmbito social, levando o mesmo a se motivar pela remuneração recebida e continuar na empresa.

Quando perguntado sobre o que considerava mais interessante em seu cargo, o gerente respondeu que o mais atraente é o seu salário, que é absolutamente satisfatório e também observou sua autonomia decisória, exercida diante dos demais funcionários. Smith (1975) ressalta que a remuneração recebida, constitui em um estímulo que aumenta a dedicação das pessoas, acrescentando proporcionalmente o encorajamento que recebe. Ou seja, a remuneração encoraja o profissional, a explorar suas potencialidades e exercer autonomia nos profissionais pertencentes à organização.

Diante das perguntas, foi indagado ao gerente se ele considerava a remuneração por ele recebida, uma dos fatores para continuar na empresa, o sua resposta foi totalmente precisa, dizendo que ele tem a total clareza sobre a função que exerce, onde a sua remuneração é um dos fatores a continuar na empresa, porém, existem outros motivos como as condições de trabalho, a confiança que a organização deposita sobre ele, e o reconhecimento assentado pelos seus superiores. Conforme Lacombe (2005) é indispensável entender que a remuneração não supre todas as motivações pelo ambiente de trabalho, mas pode desempenhar funções de valor que a corporação adapta ao colaborador. De acordo com o autor, remuneração desempenha um sentimento de valor ao empregado, mas, não supre todas as necessidades do ser humano.

Em relação aos tipos de remunerações que a empresa utiliza, foram feitas duas perguntas nas quais se apresentam a seguir:

Quando perguntado ao mesmo, sobre quais os sistemas de remuneração que a empresa oferece para os funcionários, o gerente respondeu que utilizam o método de remuneração estratégica, por ser um sistema moderno a se trabalhar, e o tipo utilizado é a remuneração variável de curto prazo, pois, acredita que este sistema é mais adequado com a política da empresa, por trazer resultados instantâneos e precisos. Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004) a remuneração variável de curto prazo é um conjunto de ponto de partida de metas que a corporação projeta atingir em um determinado tempo. Portanto, a remuneração variável de curto prazo é um apoio aos resultados, onde se pode citar a comissão de vendas que estimulam o funcionário a buscar agilidade e desenvoltura nas vendas.

Quando perguntando ao gestor se ele considera a remuneração uma forma de retenção de talentos na organização, a sua resposta foi clara, que política da organização em que trabalha, é manter o funcionário, por isso, a mesma aposta nos sistemas de remuneração como forma de retenção, por saber da concorrência que eles enfrentam na cidade e a falta de

profissional qualificado, portanto, quando o colaborador possui as características da instituição o diferencial usado é o bom salário recebido. Segundo Wood Jr e Picarelli Filho (2004) os colaboradores são o diferencial das empresas, onde cada vez mais estão competitivas, as organizações precisam buscar maneiras de atrair e reter os talentos, buscar estratégias de remuneração para alavancar o performance e a produtividade. A partir desta citação, é possível entender, que as corporações precisam se destacar entre as demais e para isso é essencial buscar profissionais capacitados e usar os sistemas de remunerações como diferencial.

Em relação à rotatividade ou *turnover*, foram realizadas as seguintes perguntas:

Conforme perguntado ao gestor, com qual frequência os funcionários são desligados da empresa, a sua resposta foi, que a organização consegue manter um bom índice de entrada de funcionários, e os desligamentos raramente acontecem, pois, a empresa situa-se na região de fronteira, contendo pouco tempo de existência, e os colaboradores que nela trabalham são de bastante confiança e bem treinados pela organização. Conforme Lacombe e Heilborn (2008) afirmam, que muitas vezes o alto índice de rotatividade pode causar problemas para a organização, os desligamentos podem ser por diversas razões, e precisam ser averiguados. Ter um alto índice de rotatividade não é a ideal para a organização, como de acordo com a empresa estudada, o índice é quase nulo, mais que sempre apostam em novas medidas para que isso não ocorra com frequência.

Quando perguntando, se os desligamentos ocorrem por vontade dos colaboradores ou da empresa, o gerente afirma que apesar da corporação não ter um alto índice de rotatividade, algumas demissões ocorrem com maior frequência por vontade da empresa, pois, existem alguns funcionários que não conseguem se adaptar com a forma que a instituição trabalha, e ainda acrescentou que também a desligamentos por partes dos funcionários, e um dos motivos averiguados pelo mesmo, são devido a algumas ofertas mais atrativas, porque, apesar da empresa oferecer um bom quadro de remuneração, existe alguns funcionários que preferem a concorrência. Chiavenato (2008) observa que rotatividade é a flutuação de pessoal entre uma organização e outra, e muitas vezes são de forma compulsória ou espontânea. Os desligamentos podem advir da empresa ou do funcionário, e como estudado na instituição pesquisa, as demissões são raras, porém necessárias ou espontâneas por parte dos funcionários.

As informações adquiridas pela entrevista com o gerente foram de excelente ajuda para encontrar respostas para a elaboração desta pesquisa, onde o gerente se mostrou interessado e também, mostrou que realmente está satisfeito com sua gestão dentro da empresa.

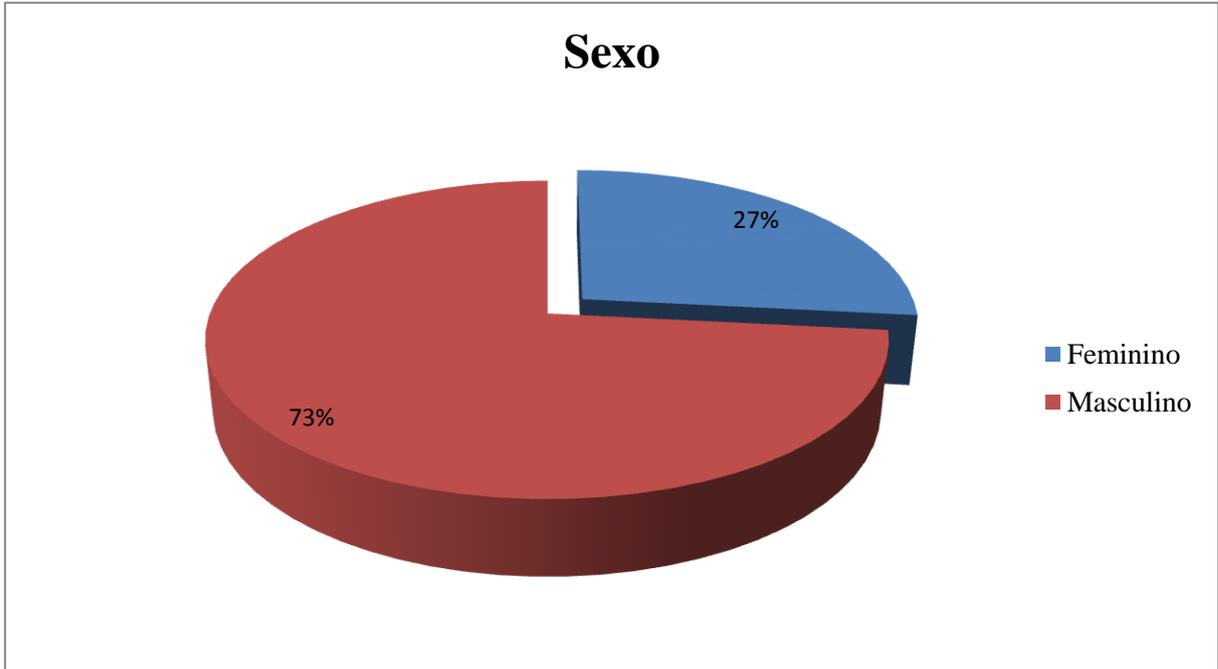
Diante destes fatos, também foram realizados pesquisados com os funcionários da empresa, para maior compreensão da minha pesquisa, que serão tratados a seguir.

4.2 QUESTIONÁRIOS PARA OS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA

Para realização deste trabalho foi necessário à elaboração dos questionários para o levantamento de dados, onde os mesmos foram aplicados para os colaboradores e respondidos no dia 08 de novembro de 2016, dentro da empresa Tecnomaxx. A instituição conta com 20 funcionários, porém, no dia da aplicação dos questionários, apenas 15 estavam disponíveis para responder a pesquisa. Dentre os funcionários disponíveis, todos são vendedores e os demais prestam serviços para a organização de vendas ou de máquinas ou de acessórios e peças. Após o término dos questionários, as perguntas respondidas pelos colaboradores tornaram possível a análise e interpretação de dados para se chegar à conclusão da pesquisa, que serão tratados abaixo, em forma de gráficos:

O gráfico 1, indica a quantidade de homens e mulheres que trabalham na organização. Apontando o sexo dos colaboradores da empresa Tecnomaxx, sendo representada por 11 homens no total de 73% do sexo masculino e 04 mulheres totalizando 27% do sexo feminino.

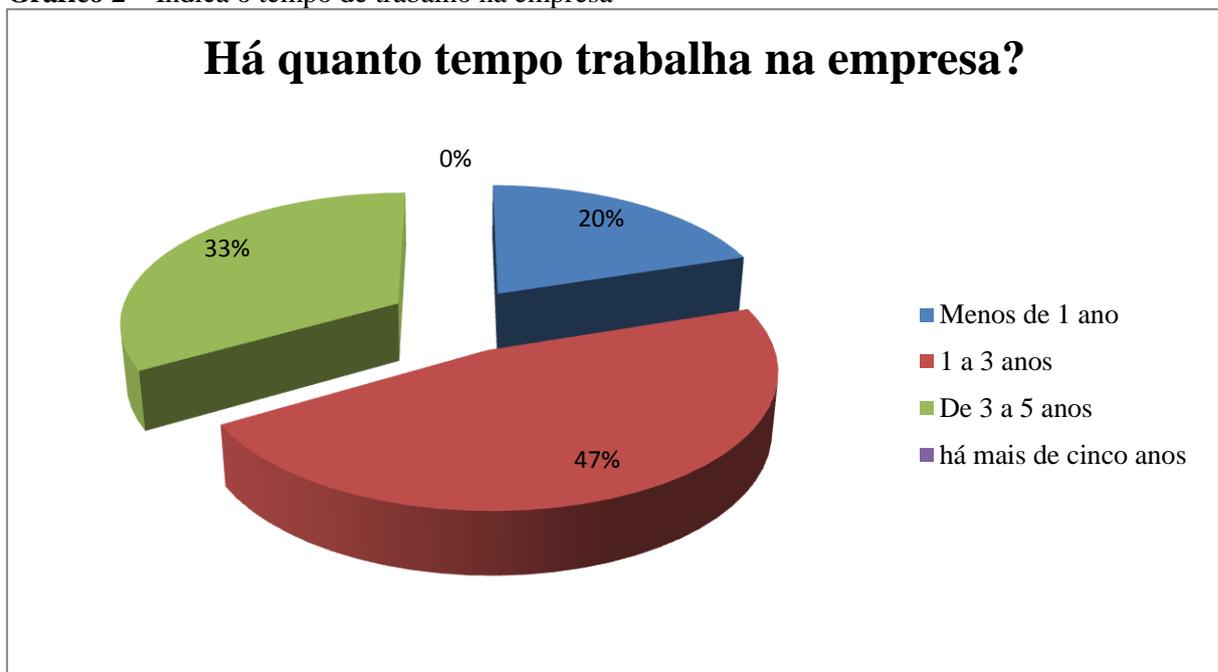
Gráfico 1 – Indica o sexo dos colaboradores



Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto ao gráfico 2, representa o tempo de trabalho de cada colaborador, onde a pesquisa realizada constatou que 03 pessoas trabalham na empresa a menos de um ano representando 20% do total entrevistado. Outros 07 funcionários estão na instituição entre 01 a 03 anos, apontando 47% dos colaboradores. E os restantes dos funcionários contribuem na organização a mais de 03 anos, sendo eles 05, representando 33% do total das pessoas entrevistadas. Nenhum dos entrevistados trabalha há mais de cinco anos na empresa, pelo fato da mesma ser nova no mercado.

Gráfico 2 – Indica o tempo de trabalho na empresa



Fonte: Elaborada pela autora.

Tudo indica que, para maior retenção de talentos, a rotatividade do pessoal na empresa, deve se a mínima possível, de acordo com Chiavenato (2008), é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente ou a variação de pessoal entre a que adentra e sai da organização, seja de forma compulsória ou espontânea. Portanto, pode se analisar que na empresa estudada os níveis de rotatividade não acontecem muito, por o alto nível de pessoal que trabalham há anos dentro da organização.

Segundo as informações coletadas durante a pesquisa, constatou-se que 12 funcionários acreditam que a remuneração recebida é um fator motivacional no trabalho, representando 80% dos entrevistados. Porém 03 funcionários responderam que a remuneração não é fator motivacional, totalizando 20% dos colaboradores da corporação. As computações dos dados estão apresentadas no gráfico 3.

Gráfico 3 – Indica se a remuneração é um fator motivacional no trabalho

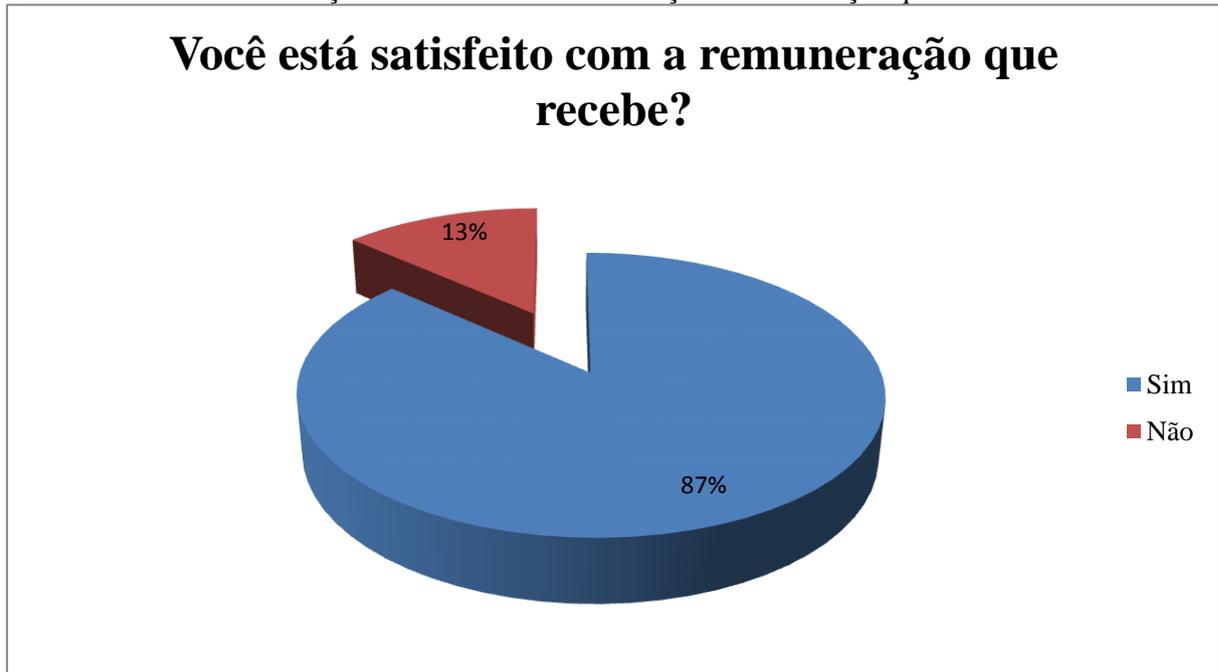


Fonte: Elaborada pela autora.

Existem várias vertentes para que os funcionários se sintam motivados dentro da instituição, a remuneração é um dos fatores que podem influenciar na motivação do colaborador, assim segundo Marras (2000), “[...] uma corporação somente é viável quando não apenas atrai e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém motivados dentro da organização”. Portanto, a remuneração pode ser usada para atrair e reter talentos. Como demonstrado no gráfico 3, os funcionários acreditam que remuneração também pode ser aplicada como motivação no trabalho.

Como mostrado no gráfico 4, o mesmo demonstra o nível de satisfação em relação à remuneração recebida pelos funcionários da empresa, onde 13 pessoas disseram estarem satisfeitas com a remuneração recebida, totalizando 87% dos entrevistados. Contudo apenas 02 pessoas representando 13% dos colaboradores, disseram não estarem satisfeitos com a remuneração oferecida.

Gráfico 4 - Indica a satisfação dos funcionários em relação à remuneração que recebem



Fonte: Elaborada pela autora.

Existem certos cuidados que a organização deve tomar ao aplicar os sistemas de remuneração, por isso, os níveis de satisfação dos funcionários devem estar igualados, pois Chiavenato (2004) ressalta que a construção de um plano de remuneração demanda certos cuidados, pois provocam impactos significativos nas pessoas e na performance da empresa, pelos seus efeitos causados. De nada adianta a instituição ter um ótimo quadro de remuneração, se não souber oferecer – lós adequadamente a cada colaborador.

Logo a empresa pesquisada obteve respostas positivas sobre a satisfação da remuneração recebida.

Em relação aos salários e a compatibilidade representados no gráfico 5, 13 colaboradores se demonstraram satisfeitos com o salário recebido diante das funções exercidas, representando 87% dos entrevistados. Entretanto 02 pessoas, totalizando 13% dos funcionários, acreditam que deveriam receber um salario maior em relação à função por eles exercida.

Gráfico 5 – Indica a satisfação dos colaboradores em relação às funções que exercem



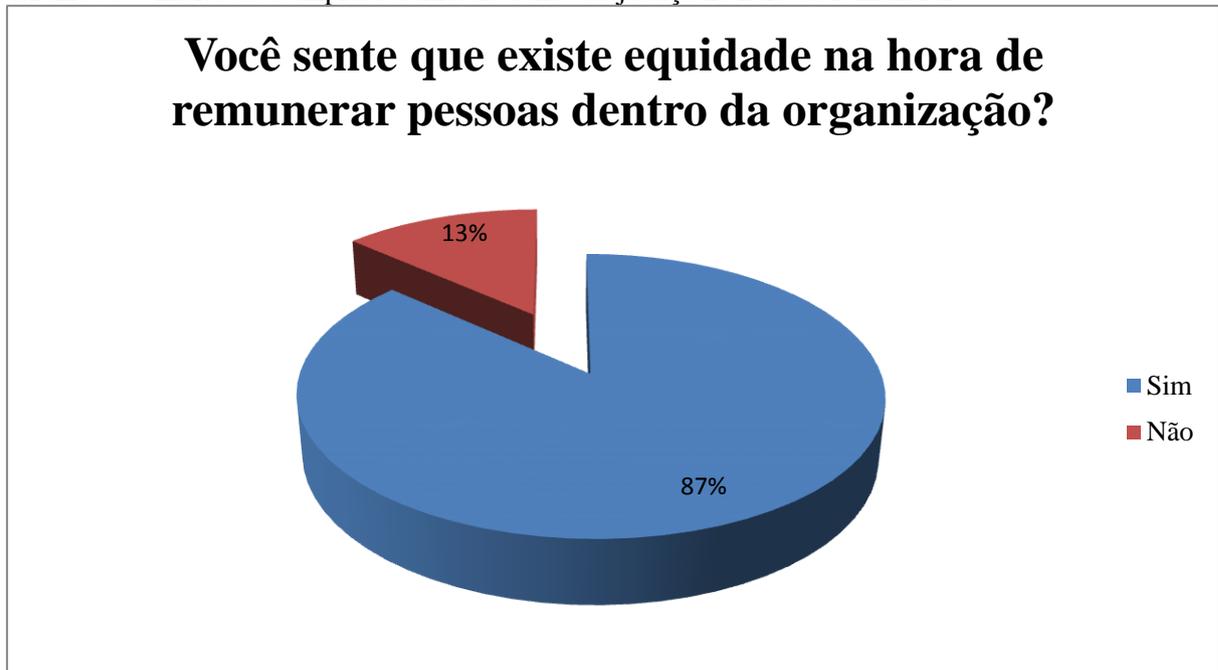
Fonte: Elaborada pela autora.

Em virtude das remunerações, as empresas devem remunerar de forma correta, para que o profissional se sinta reconhecido de acordo com sua área. Segundo Lacombe (2005) para o funcionário obter uma boa eficiência, é necessário saber dosar bem o sistema de remuneração para o seu pessoal, pois, se torna uma ferramenta indispensável para atrair e reter bons profissionais. Um bom colaborador da empresa sabe o quanto deve ganhar dependendo da sua área de atuação, muitas vezes acham que não são compatíveis, portanto, a instituição deve saber alinhar as remunerações de acordo com a compatibilidade da função.

Na instituição estudada, pode-se concluir que os salários estão bem compatíveis com as funções exercidas pelos profissionais, porém, alguns se mostram insatisfeitos, e isso pode levar o funcionário a procurar outra empresa para sanar suas necessidades.

De acordo com a existência de equidade na hora de remunerar os colaboradores, o gráfico 6, aponta que 13 funcionários representando 87% dos colaboradores concordam com a existência de equidade na remuneração, no entanto outras 02 pessoas no qual representam 13% dos colaboradores, disseram não existir equidade na hora de remunerar.

Gráfico 6 – Indica se a empresa demonstra senso de justiça na hora de remunerar



Fonte: Elaborada pela autora.

Deve-se manter imparcialidade no ato de remunerar o pessoal da instituição, pois Lacombe (2005) afirma que a remuneração, pode afetar não só as necessidades das pessoas, mas também, o seu psicológico. Portanto, remuneração acaba afetando não só os níveis materiais, mas também, o psicológico das pessoas, e por isso, a organização deve ter coerência interna na hora de remunerar seu pessoal. Entendesse que todo o pessoal da empresa deve estar de acordo com as remunerações recebidas.

Na análise estudada pelos questionários respondidos pelos funcionários, a conclusão que se chega que 87% dos entrevistados estão de acordo com a forma que a corporação remunera seus funcionários, fazendo com que a mesma, se torne um ótimo lugar para se trabalhar e fidelizar seus colaboradores na instituição, e o restante que não sentem justiça nas remunerações concebidas, acaba não tendo vínculo de fidelização é nesse momento que a organização não consegue reter um bom funcionário.

De acordo com os dados do gráfico 7, a remuneração recebida pelos funcionários é variável, totalizando 100% dos questionários respondidos.

Gráfico 7 – indica se a remuneração recebida é fixa ou variável



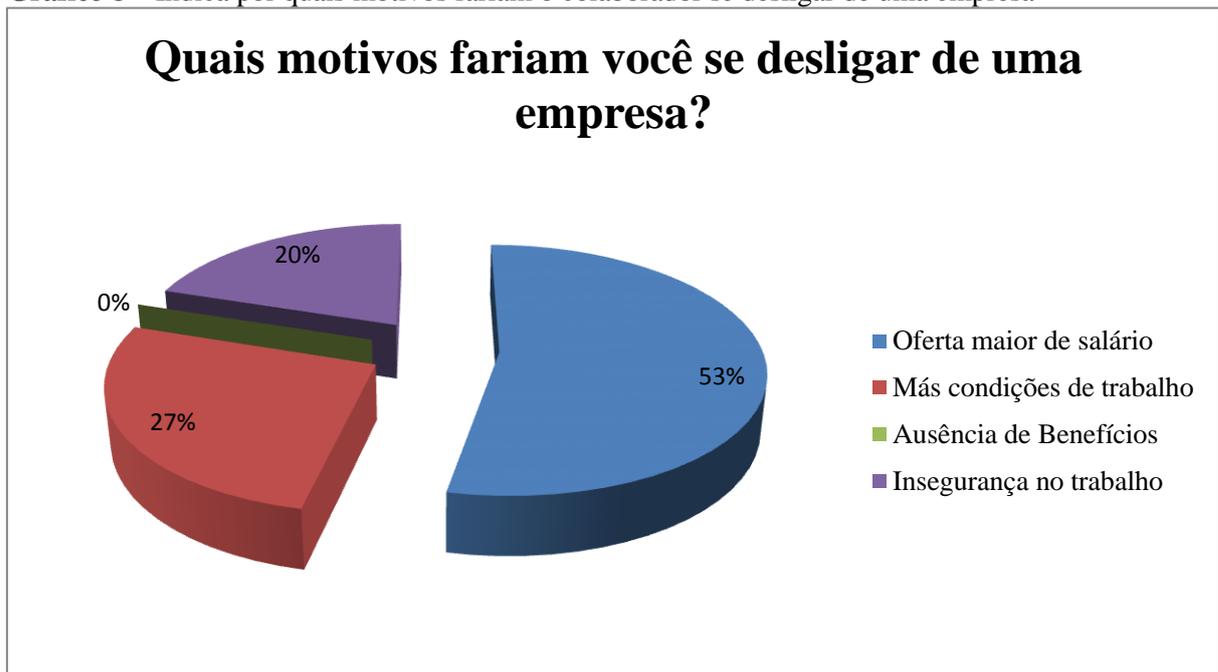
Fonte: Elaborada pela autora.

A remuneração variável abrange premiações especiais e participação nos lucros, tornando este tipo de remuneração atrativa na visão dos colaboradores. De acordo com Lacombe (2005) os padrões exigidos pela remuneração variável, de desempenho dos funcionários são válidos e significativos, pois, podem medir a performance e alcançar os resultados desejáveis. Este ato de remunerar pode chamar muito atenção das empresas, pois, os colaboradores são incentivados a buscarem os resultados, ajudando nos objetivos da corporação.

A empresa estudada possui um grande quadro de vendedores, portanto, nesta área em questão em que se encontram os vendedores, a remuneração variável se mostra muito eficaz, pois, com este tipo de remuneração, a organização retém um nível assíduo de talentos satisfeitos com o salário recebido.

Quando perguntado aos colaboradores, por quais motivos eles se desligariam da empresa, o gráfico 8, mostra que 08 pessoas totalizando 53% dos entrevistados se desligariam de uma instituição, por obterem a oferta de salário maior ao que recebido na empresa atual. Outros 27% totalizando 04 pessoas, responderam que o motivo seria por más condições de trabalho e 03 colaboradores totalizando 20%, se desligariam da corporação por insegurança no trabalho.

Gráfico 8 – Indica por quais motivos fariam o colaborador se desligar de uma empresa



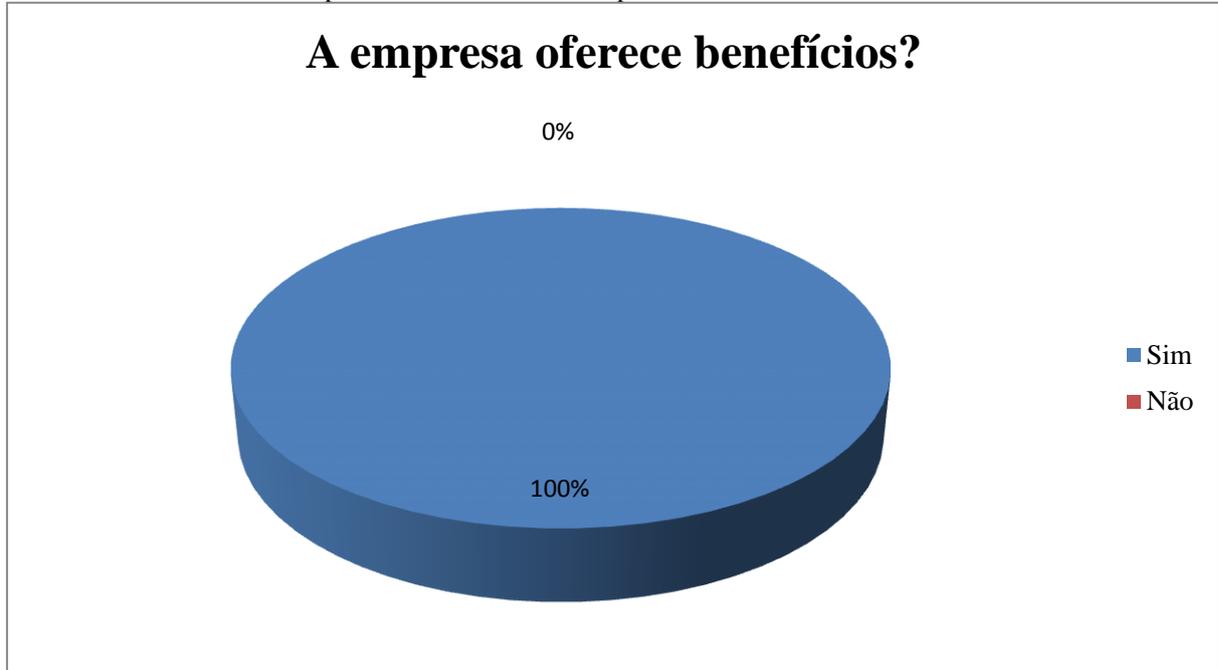
Fonte: Elaborada pela autora.

Os motivos de desligamento dos funcionários podem ser por várias vertentes, para Chiavenato (2010) o desligamento do pessoal é consequência ou dos fatores internos ou externos. Como a oferta de crescimento oferecida por outra organização, salários maiores, benefícios ou políticas da empresa. Conforme o autor indaga, há vários fatores internos, caso a empresa estiver com um grande fluxo de desligamentos, cabe a ela procurar o erro em sua forma de administrar, se caso a demissão não seja feita pela organização.

Pelos questionários aplicados e as respostas recebidas pelos funcionários, o maior motivo de desligamento, seria a oferta de salários maiores ao que aplicado no emprego atual, mas, as péssimas condições de trabalho não deixam de ser crucial na hora do empregado decidir sair da empresa. Portanto, a instituição deve oferecer uma boa política de remunerações e condições de trabalho para reter seus colaboradores.

De acordo com o gráfico 9, dos 15 colaboradores que responderam os questionários, 100% do pessoal, afirma que a instituição oferece benefícios para os seus funcionários.

Gráfico 9 – Indica se a empresa oferece benefícios para seus funcionários



Fonte: Elaborada pela autora.

As empresas estão passando a reconhecer que há uma necessidade de garantir bons funcionários, e perceberam que o dinheiro gasto com benefícios não se torna um desperdício, mas, sim um investimento. Segundo Chiavenato (2004) os benefícios e serviços dados aos colaboradores, são maneiras indiretas de compensar. Ou seja, retribuir o colaborador com benefícios, pode envolver cada vez mais o mesmo dentro da organização. De acordo com a empresa pesquisada, os resultados foram positivos quanto ao uso de benefícios.

Segundo as informações coletadas no gráfico 10, sob a satisfação dos funcionários em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, dos 15 entrevistados, 12 colaboradores totalizando 80% responderam que estão satisfeitos com os benefícios oferecidos e apenas 03 funcionários que totalizam 20%, dizem não estarem satisfeitos com os benefícios que a organização oferece.

Gráfico 10 – Indica a satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios oferecidos



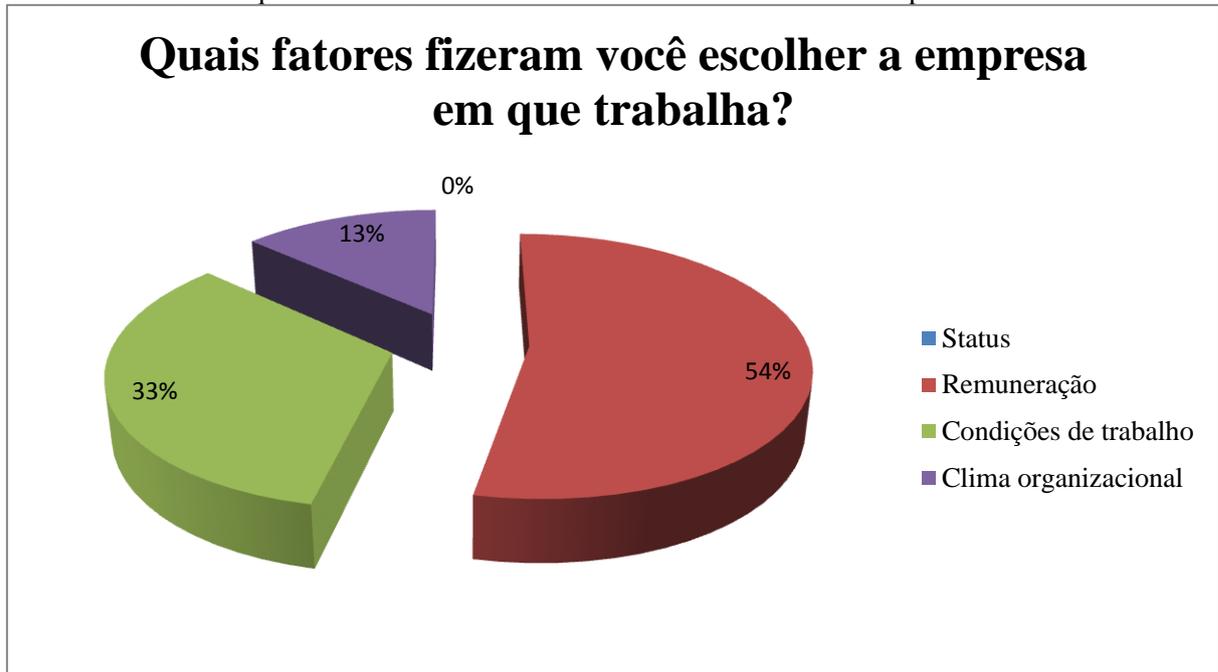
Fonte: Elaborada pela autora.

Muitas vezes, os benefícios podem ter muita influência na retenção de talentos, pois, de acordo com Milkovich e Boudreau (2000) a pressão para reter funcionários qualificados, obriga as empresas a oferecer pelo menos os mesmos benefícios que a concorrência. Ou seja, os colaboradores estando satisfeitos com o quadro de benefícios que a corporação oferece, acaba tornando o funcionário fidelizado com a empresa.

Conforme as respostas dos funcionários da corporação revela-se que o nível de satisfação dos mesmos pelos benefícios oferecidos é considerado bom, isso, afirma cada vez mais, que um bom empregado com um ótimo sistema de remuneração faz a empresa ficar um passo a frente da concorrência.

Analisando os resultados obtidos pelos questionários, em relação aos fatores que fizeram os colaboradores escolherem a empresa em que trabalham, foi obtido o seguinte resultado, demonstrado no gráfico 11. No qual, 08 pessoas totalizando 53% relataram que a remuneração foi o principal fator para a escolha da corporação, no entanto 05 pessoas no total de 33% dos funcionários alegaram a preferência pelas condições de trabalho e apenas 02 pessoas representando 13% dos entrevistados preferiram o clima organizacional da instituição.

Gráfico 11 – Indica quais fatores fizeram os colaboradores escolherem a empresa



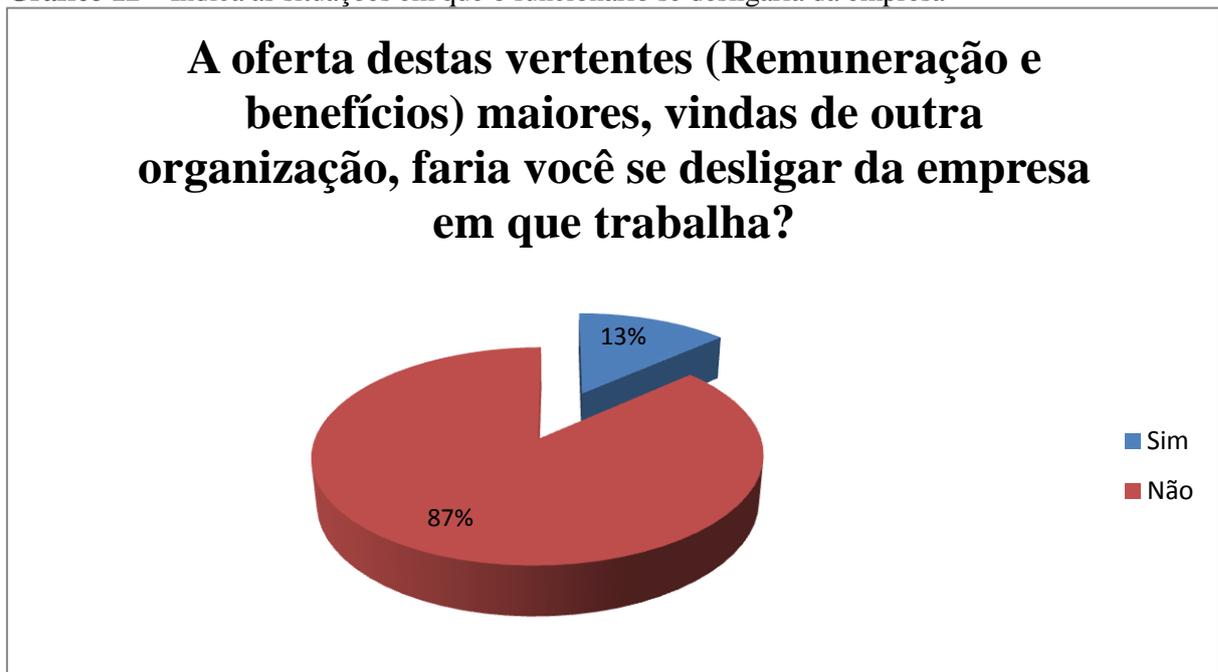
Fonte: Elaborada pela autora.

Pelo simples fato da empresa remunerar seu funcionário, já é um ponto positivo para a mesma, isso pode influenciar os colaboradores a escolherem a instituição, por ter remunerações mais atrativas. Segundo Chiavenato (2000), os sistemas de remunerações, podem proporcionar maior qualidade de vida ao indivíduo e sua família. Portanto, a funcionário escolhe a empresa, pelos sistemas de remunerações mais convenientes para ele e sua família.

De acordo com a pesquisa realizada, a escolha pelos melhores sistemas de remunerações, deixa assim evidenciada, que na empresa estudada, é fator determinante para reter o funcionário na empresa em que trabalha.

De acordo com o gráfico 12, quando perguntado aos funcionários, se ofertas maiores de remuneração de outra empresa faria o mesmo se desligar da organização em que colabora, foram obtidas as seguintes respostas. 13 pessoas totalizando 87% dos entrevistados responderam que não se demitiriam da empresa e apenas 02 funcionários totalizando 13% dos questionários respondidos, disseram que se desligariam da empresa por receberam maiores ofertas de remuneração.

Gráfico 12 – Indica as situações em que o funcionário se desligaria da empresa



Fonte: Elaborada pela autora.

O reconhecimento é crucial na retenção de talentos, mesmo que este prestígio seja feito através de remuneração, de acordo com Harris (2001) os sistemas de recompensas, mesmos que evidentes ou sutis, aumentam a conexão do funcionário para com a organização, visto que os mesmos se sintam reconhecidos e que ajudam a sustentar a corporação. Sendo assim, remunerar é um ato de cuidar e reconhecer o profissional e assim, ele devolve o reconhecimento com lucros e fidelidade à corporação em que colabora.

Conforme a empresa pesquisada, as ofertas maiores vindas de outras empresas, podem muitas vezes desligar o colaborador da instituição onde colabora em busca de melhores condições de trabalho e maior remuneração. Porém, de acordo com a maioria dos funcionários, a empresa onde trabalham oferece um ótimo quadro de remuneração, ajudando a concluir que estão satisfeitos com os salários oferecidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sistemas de remuneração vêm sendo estudado por diversas organizações e vem ganhando bastante atenção pelas empresas que desejam ter um diferencial diante da competitividade do mercado. Mas, não são todos que escolhem a remuneração como forma de retenção de talentos, pelo simples fato de entenderem que ha outros fatores que levam os profissionais a continuarem na instituição. Diante disto, este trabalho teve como objetivo, responder “Até que ponto os sistemas de remuneração são determinantes na retenção de talentos?”. Para isso, traçamos linhas de estudo, observando quais os sistemas utilizados pela empresa Tecnomaxx, a rotatividade ou *turnover* e a relevância da remuneração na visão dos colaboradores.

Através da pesquisa realizada com o gerente e colaboradores, foi possível identificar que a empresa, utiliza sim a remuneração como fator de retenção de talentos. Constatou-se também que a remuneração utilizada por eles é a estratégica, pelo fato de ser um método moderno a ser usado nas organizações que querem ser competitivas no mercado. O tipo de remuneração utilizado é a variável, por ser o tipo que mais contribui com os objetivos da instituição. Sendo assim, os colaboradores atuam por comissões, individuais ou em equipe, relacionando-se com as metas estabelecidas pela empresa e exige do funcionário agilidade e desenvoltura nas vendas.

Em relação à rotatividade ou *turnover*, foi possível verificar os desligamentos da corporação através da entrevista com o gerente e alguns documentos fornecidos por ele e também, os questionários respondidos pelos funcionários. A organização não tem muito tempo de atuação no mercado, porém, já houve desligamentos, muitas vezes por parte da empresa e raramente por vontade própria do funcionário. É possível se chegar à conclusão que o índice de rotatividade da mesma, é quase nulo pelo simples fato da empresa investir em estratégias de retenção e dos funcionários estarem satisfeitos com a instituição.

Conforme realizado o estudo, foi possível através dos questionários aplicados aos funcionários, incluindo o gerente, verificar a relevância dos sistemas de remuneração na visão de todos os colaboradores da empresa. De acordo com os mesmos, a remuneração recebida por eles é de extrema importância, e é um dos fatores que mais o encorajam a exercer um bom trabalho, pois sabem que vão ser reconhecidos no final de tanto esforço. Pode-se concluir que os funcionários desta organização estão satisfeitos com seu salário, sendo o motivo crucial para continuar na empresa.

Diante destas vertentes, foi possível analisar que os sistemas de remuneração são determinantes na retenção de talentos, de acordo com a empresa estudada. Pois, a falta de profissional qualificado na região, força a instituição a buscar meios de reter talentos e usam a remuneração como diferencial competitivo. Os colaboradores ressaltam que a escolha pela empresa se deu por conta da remuneração recebida, e se sentem motivados e satisfeitos com ela. Desta forma, conclui-se que na empresa estudada, a remuneração se torna um ponto influenciador para reter talentos. Porém, não se pode negar que existam outros fatores que influenciam na retenção do profissional, porém, remunerar se torna um dos pontos de partida para sustentar a conexão da empresa e o colaborador.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker: **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4 ed. 7 reimp. – São Paulo: Atlas, 2011.
- BRANNICK, Joan; HARRIS, Jim. **Como Encontrar e Manter Bons Funcionários**. São Paulo: Editora Makron Books Ltda, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. - Rio de Janeiro: Campos, 2010.
- DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GHENO, R; BERLITZ, J. **Remuneração estratégica e pacote de benefícios: Um Estudo de Caso Aplicado ao Nível Operacional De Uma Multinacional**. Ver. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 268-287 mai/ago.2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: 12. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ed.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. **Sistemas de remuneração tradicionais e Remuneração Estratégica**. Disponível em:

http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_camila.shtm. Acesso em: 20 jun. 2008.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva 2005. São Paulo: Atlas, 2000.

SMITH, A. **Sobre os salários do trabalho**. São Paulo: Abril Cultural, 1975

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Cargos, carreiras e remuneração**/ Francisco Rage Bittencourt, João Lins Pereira Filho, Marcelo Macêdo Bispo – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WEITEN, Wayne. **Introdução à psicologia: temas e variações**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

WOOD Junior, Thomaz; PICARELLI Filho, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. - 3. ed. – São Paulo : Atlas, 2004.

APÊNDICE

FACULDADES INTEGRADAS FIP/ MAGSUL

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS



Questionário – Aplicado para o gerente geral da empresa

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Administração de Empresas, das Faculdades Integradas FIP/MAGSUL. O seu objetivo é apresentar até que ponto os sistemas de remuneração são fatores determinantes na retenção de talentos é qual a relevância dos mesmos na visão dos colaboradores. As informações, aqui contidas, serão mantidas em sigilo, não sendo divulgados nomes ou quaisquer outras informações pessoais dos entrevistados e, somente, serão utilizadas como dados para a tabulação dos resultados deste estudo.

1- Há quanto tempo trabalha na empresa:

2- Como principal cargo gerencial dentro da empresa, você se considera remunerado adequadamente quanto ao tamanho de sua responsabilidade?

3- O que considera mais interessante em seu cargo?

4- Você considera a remuneração que recebe um dos fatores para continuar na empresa?

5- Qual é o tipo de remuneração oferecida pela empresa?

6- Você considera os sistemas de remuneração como uma forma de retenção de talentos na empresa?

7- Com qual frequência os funcionários são desligados da empresa?

8- Os desligamentos ocorrem com maior frequência por vontade da empresa ou dos funcionários?

FACULDADES INTEGRADAS FIP/ MAGSUL

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS



Questionário – Aplicado para o gerente geral da empresa

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Administração de Empresas, das Faculdades Integradas FIP/MAGSUL. O seu objetivo é apresentar até que ponto os sistemas de remuneração são fatores determinantes na retenção de talentos é qual a relevância dos mesmos na visão dos colaboradores. As informações, aqui contidas, serão mantidas em sigilo, não sendo divulgados nomes ou quaisquer outras informações pessoais dos entrevistados e, somente, serão utilizadas como dados para a tabulação dos resultados deste estudo.

<p>1. Sexo:</p> <p>() Feminino () Masculino</p>	<p>2. Há quanto tempo trabalha na empresa?</p> <p>() menos de um anos () Um ano a três anos</p> <p>() De três anos a cinco () Há mais de cinco anos</p>
<p>3. A remuneração (comissões, porcentagens, gratificações, etc..) recebida atualmente é fator motivacional no trabalho?</p> <p>() Sim () Não</p>	<p>4. Você está satisfeito com a remuneração (comissões, porcentagens, gratificações, etc..) que recebe?</p> <p>() Sim () Não</p>
<p>5. O salário que recebe é compatível com a função que exerce?</p> <p>() Sim () Não</p>	<p>6. Você sente que existe equidade (justiça, igualdade nas relações de trabalho) na hora de remunerar pessoas dentro da organização?</p> <p>() Sim () Não</p>
<p>7. Sua remuneração é fixa ou variável?</p> <p>Fixa: entendido como salário base, salário mínimo.</p> <p>Variável: enquadram – se: comissões, participações nos lucros etc..</p> <p>() Fixo () Variável</p>	<p>8. Quais motivos fariam você se desligar de uma empresa?</p> <p>() Oferta maior de salário</p> <p>() Más condições de trabalho</p> <p>() Ausência de benefícios</p> <p>() Insegurança no trabalho</p>

<p>9. A empresa oferece benefícios (vale alimentação, plano de saúde, etc...)?</p> <p>() Sim () Não</p>	<p>10. Você está satisfeito com os benefícios que a empresa oferece</p> <p>() Sim () Não</p>
<p>11. Quais fatores fizeram você escolher a empresa em que trabalha?</p> <p>() Status</p> <p>() Remuneração</p> <p>() Condições de trabalho (temperatura, luminosidade, equipamentos etc...)</p> <p>() Clima Organizacional</p>	<p>12. A oferta destas vertentes (remuneração e benefícios) maiores, vindas de outra organização faria você se desligar da empresa em que trabalha?</p> <p>() Sim () Não</p>