

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA MANEIRA DE RETER TALENTOS

Daiane Dumke¹
Luigi Antonio Farias Lazzaretti²

RESUMO

Mesmo sem ser percebida, a remuneração estratégica é uma ferramenta atrativa na captação de candidatos e retenção de talentos, desde o processo seletivo o candidato analisa um conjunto dos benefícios disponibilizados. Com isso, o estudo teve como objetivo identificar na visão do gestor e funcionários como a remuneração estratégica pode ser uma maneira de reter talentos na empresa Pabruan Confecções, localizada na cidade de Horizontina, RS. O estudo foi realizado no período de Julho a Novembro de 2020, caracterizou-se como sendo uma pesquisa aplicada, quantitativa, qualitativa, descritiva e estudo de caso. A questão problema foi: qual a importância da remuneração estratégica para a retenção de talentos na empresa Pabruan Confecções, no ano de 2020?. Diante disso o objetivo geral foi analisar a satisfação dos funcionários da empresa juntamente com a política de remuneração estratégica, os objetivos específicos foram: conhecer a empresa e sua política de remuneração; entrevistar os funcionários e o gestor via questionário padrão, para levantamento dos dados a respeito da percepção de ambos sobre a política de remuneração da empresa; analisar os resultados das entrevistas, gerando o entendimento da situação atual. Para tanto, elaborou-se uma pesquisa abrangendo a evolução da administração da gestão empresarial; remuneração e políticas de recompensas e tipos de remuneração. Com tudo concluiu-se que não são todos os funcionários que se encontram satisfeitos quanto à forma remuneratória utilizada, provavelmente isso ocorre pelo fato de que os benefícios recebidos não satisfazem suas necessidades individuais.

Palavras-chave: Retenção – Estratégia - Remuneração.

ABSTRACT

Even without being noticed, strategic remuneration is an attractive tool used when hiring someone or to retain talents, since of the recruitment process the applicant analyzes the available benefits package. Thus, the purpose of this study is to identify the view of the managers and employees how the strategic remunerations may be a way to retain talents at Pabruan Confecções, located in Horizontina, RS. This study has been carried out from July to November 2020, it was characterized as an applied research, quantitative, qualitative, descriptive and case study. The question of the problem is: what is the importance of the strategic remuneration in order to retain talents at Pabruan Confecções, in 2020? The overall objective isto analyze the satisfaction level of the employees in conjunction with the strategic remuneration policy, the specific objectives are get to know the company and its remuneration policy; interview employees and managers via questionnaire, in order to get a perception of the

both sides about the company remuneration policy; analyze the survey results getting a good understanding about the current situation. Therefore, a survey has been carried out covering the evolution of the business management; remuneration and reward policies; and types of remuneration. However, it was concluded that not all employees are satisfied with the way of the remuneration, probably this is due to the fact the benefits received do not meet their individual needs.

Keywords: Retention – Strategic – Remuneration.

INTRODUÇÃO

É passível e de fácil percepção as constantes mudanças ocorridas nos aspectos legais, econômicos e sociais. Estar entre as empresas competitivas é sem dúvidas um grande desafio, para isso a atração e retenção de talentos é um fator de extrema importância para garantir a qualidade de produtos ou serviços oferecidos para seus clientes.

Com base neste contexto, o presente estudo tem por objetivo apresentar na percepção do gestor juntamente com seus funcionários como uma remuneração estratégica pode ser uma maneira de reter talentos na empresa Pabruan Confecções que atua no ramo de Confecções de uniformes empresariais, localizada na cidade de Horizontina no estado do Rio Grande do Sul no período de Julho a Novembro de 2020.

Considerando a complexidade do problema de atrair e reter potenciais talentos nas organizações, se faz necessário um estudo e levantamento de dados, para desencadear quais são as principais estratégias utilizadas pela empresa.

Dessa forma, a pesquisa abordou o seguinte problema: qual a importância da remuneração estratégica para a retenção de talentos na empresa Pabruan Confecções, no ano de 2020?

Para realizar a abordagem do problema, trabalhou-se com objetivo geral de analisar a satisfação dos funcionários da empresa Pabruan Confecções com a política de remuneração estratégica. De forma a alcançar o proposto, teve-se como objetivos específicos: conhecer a empresa e sua política de remuneração; entrevistar os funcionários e o gestor da empresa via questionário padrão, para levantamento dos dados a respeito da percepção de

ambos sobre a política de remuneração da empresa; analisar os resultados das entrevistas, gerando o entendimento da situação atual.

Sua resolução torna-se instigante, pois se refere a qual das diversas maneiras existentes de remunerar é a adotada pela empresa e certamente as que possuem maior aprovação por seus colaboradores, caso contrário seria uma das possíveis razões de desmotivação tendo por consequência, altos índices de rotatividade de funcionários, gerando a falta de mão de obra qualificada.

Com base em entrevistas realizadas com o gestor e funcionários da empresa, tornou-se possível obter as informações necessárias para o desenvolver deste estudo, mantendo-se como referencia a base teórica disponível por autores renomados sobre o assunto. Desta forma, encontram-se na pesquisa como autores de maior destaque Chiavenato, Marras e Lacombe, por apresentarem uma maior abordagem sobre esta temática.

A estrutura do referido trabalho é constituída em forma três capítulos, iniciando-se com o referencial teórico, onde abrange teorias referentes à evolução da gestão empresarial, remuneração e políticas de recompensas, juntamente com os tipos de remuneração, seguidamente encontram-se a metodologia, onde aborda a categorização da pesquisa, geração de dados, e análise e interpretação dos dados. Em continuidade abrangendo o terceiro capítulo está descrito o diagnostico e análise dos resultados coletados no decorrer da pesquisa juntamente com a apresentação da empresa, questionário aplicado para o gestor e funcionários e, finalizando com a conclusão.

Para as organizações, é imprescindível atualizar-se constantemente, procurar estar sempre em busca do que é mais avançado em relação a tecnologias, atrair novos mercados e pessoas que estejam dispostas a buscar por um mesmo objetivo.

Para que este último fator seja possível, se faz necessário um sistema de remuneração estratégico que ofereça valor agregado, possuindo variáveis atrativas, ações e planos de incentivo, pois salário mal estipulado gera insatisfação o que coloca em risco a qualidade de produtos ou serviços oferecidos para seus clientes, conseqüentemente vem a resultar em uma empresa menos competitiva abrindo esta possibilidade para sua concorrência.

1 REFERENCIAL TEORICO

Este tópico aborda um breve parecer histórico da evolução da Administração empresarial e conceituados as diversas maneiras de reter talentos dentro de uma organização através de políticas e estratégias de remuneração.

1.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL

Torna-se relevante o entendimento de como surgiu e evoluiu a gestão empresarial, com o intuito de desenvolver práticas humanizadas em seu meio de trabalho, otimização da produção e melhorias dos resultados econômicos, resultando em grandes mudanças nas relações entre gestores e funcionários.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim, “A administração visa estabelecer e dirigir as políticas e procedimentos, mediante os quais pode se utilizar, mais corretamente os recursos humanos, materiais e financeiros da organização em virtude de seus objetivos.” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p.6).

Os autores Carvalho, Nascimento e Serafim complementam que:

Nesse contexto, com um amplo campo de ação, é que o sistema aberto de RH recebe a colaboração decisiva de áreas específicas do conhecimento, tais como: Psicologia Industrial, Medicina do Trabalho, Sociologia Organizacional, Direito Trabalhista etc. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p.6).

Conforme Chiavenato, a atual Gestão de Pessoas teve seu início a partir do crescimento das tarefas organizacionais, ocorrido no século XX após o impacto da Revolução Industrial, tendo como objetivo a padronização das atividades administrativas com o intuito de reduzir as falhas de processos industriais e amenizar os conflitos internos por eles gerados (CHIAVENATO, 2016).

Segundo Chiavenato, na década de 1950 a nomenclatura passou a ser Administração de Pessoal, pois com a expansão dos movimentos industriais observou-se que os operários produziam menos do que poderiam, e que a

necessidade não era mais apenas reduzir os conflitos industriais, mas administrar as pessoas conforme as ações sindicais e normas da legislação trabalhista reivindicavam (CHIAVENATO, 2016).

Neste sentido, Chiavenato acrescenta que com a rápida evolução das indústrias em 1970, passou a vigorar a nomenclatura de Administração de Recursos Humanos, pois foi possível a compreensão da importância do fator humano nas organizações, no qual se desencadeou o entendimento de que os colaboradores são agentes ativos, com iniciativas e possuístes de próprias competências, e não somente de capacidades manuais (CHIAVENATO, 2016).

Os autores Sertek, Guindani e Martins evidenciam que dentro desse contexto, desenvolveu-se a administração de estratégias no qual visa elaborar planejamentos com a finalidade de assessorar a empresa a fim de atingir os objetivos a curto, médio ou longo prazo (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007).

Desse modo, a empresa necessita saber quais são os parâmetros indispensáveis a serem executados, possibilitando a elaboração das políticas de recompensas organizacionais para o alinhamento das estratégias a serem desenvolvidas.

1.2 REMUNERAÇÃO E POLÍTICAS DE RECOMPENSAS

Um dos momentos mais esperado pelo funcionário é quando receberá seu salário, pois este é um dos principais fatores motivacionais, onde é a partir dele que se faz possível realizar as funções na sociedade, juntamente com as necessidades básicas e de auto-realização.

De acordo com o Decreto-Lei nº 5.452/1943, Art. 76 o salário é uma contraprestação “[...] paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades [...]” (BRASIL, 2017, p.29).

Para Lourenço o salário começou a ser praticado como uma forma de pagamento aos soldados do Império Romano no qual eram pagos com sal, pois a palavra Salário, deriva do latim *salarium argentum*. No século VII A.C.

começou a ser pago em moeda, já na Idade Média iniciou-se os pagamentos em papel-moeda (LOURENÇO, 2018).

Referente à remuneração, o Decreto-Lei nº 5.452/1943, Art. 457 referencia que “Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.” (BRASIL, 2017, p.73).

Dessa forma para entender à diferença entre salário e remuneração, Carvajal destaca que salário é o valor pago pela prestação de serviços em decorrência de contrato de trabalho, já a remuneração, remuneração estratégica, ou indireta é a soma do salário com outras vantagens do qual fazem parte de recompensas e benefícios por um bom desempenho vindo do funcionário, resultante do reconhecimento da empresa (CARVAJAL, 2020).

Diante disto, Larrate diferencia e conceitua salário, benefícios e remuneração variável:

- (1) salário – remuneração mensal ou anual, estipulada de forma fixa;
- (2) benefícios – compensações oferecidas pelas empresas aos seus funcionários na forma de seguro de vida; assistência médica; viagens; clubes de lazer; assessoria jurídica etc.
- (3) remuneração variável – remuneração vinculada ao desempenho, normalmente, bônus em dinheiro; ações e opções.(LARRATE, 2013, p.90).

Para Souza e Souza a remuneração reflete em motivação ou em insatisfação, um sistema de remuneração bem sucedido exige habilidades em alinhar recompensas capazes de satisfazer as demandas empresariais e individuais, pois para quem a recebe não somente se trata de valor financeiro, mas reflete em uma forma de reconhecimento e valorização pelo trabalho, sendo justamente por esta maneira que se deve ter um cuidado ainda maior, pois se não é bem formulada pode gerar atritos entre colegas de trabalho, o que abala e compromete o clima organizacional da empresa (SOUZA; SOUZA, 2016).

A política salarial, para Pereira é um conjunto de objetivos que direcionam a execução de atividades, que devem ser seguidas como um guia, pois nela precisa conter as normas e diretrizes implantadas, desde que esteja

relacionada com a cultura organizacional e os objetivos da organização (PEREIRA, 2014).

Desta forma, para Chiavenato a política salarial refere-se às diretrizes pelo qual o funcionário será remunerado, possui a finalidade de atingir as metas organizacionais e individuais, no entanto elas se diferenciam de uma empresa para outra, as quais são definidas conforme a necessidade e filosofia empresarial, não sendo estática e podendo ser alterada conforme o aperfeiçoamento de quem a desempenha (CHIAVENATO, 2015). Sendo assim, Chiavenato comenta que:

A política salarial deve levar em conta todos os aspectos importantes do sistema de recompensas ao pessoal: benefícios sociais, estímulos e incentivos ao desempenho dos empregados, oportunidades de crescimento profissional, garantia de emprego (estabilidade na empresa), etc. (CHIAVENATO, 2015, p.91).

Para Milkovich e Boudreau é possível atingir os objetivos de remuneração necessários para atrair e reter talentos, obtendo vantagem competitiva através de quatro políticas, dispondo-as em fatores internos e externos, conforme observa-se na ilustração 1:

Fatores internos:	Fatores externos:
<p><u>Alinhamento:</u> Analisar a importância do cargo, as atividades desempenhadas, descrevê-las e caracterizar os perfis capazes de executar as mesmas.</p> <p><u>Contribuição dos empregados:</u> Verificar as experiências adquiridas referente às atividades e avaliar o desempenho e comportamento em equipe, está associado ao grau dos resultados, no qual são estimulados por campanhas de incentivos.</p> <p><u>Capacidade de pagamento organizacional:</u> Deve-se levar em consideração a capacidade financeira e a disponibilidade para pagamento dos empregados, essas informações podem ser fornecidas por projeções de receitas e despesas.</p>	<p><u>Competitividade externa:</u> Estabelecer um nível de pagamentos que reflita a política de remuneração externa, observar o custo de vida, no qual é promovido uma vez por ano nos reajustes salariais normalmente providos de sindicatos.</p>

Ilustração 1: Vantagens competitivas através de quatro políticas remuneratórias.

Fonte: Adaptado de Milkovich; Boudreau (2000).

A partir do contexto mencionado, é possível observar a grande variedade de alternativas disponíveis na escolha de uma política de pagamento

dos funcionários, sendo que é a partir deste que se faz possível iniciar a elaboração de uma remuneração atrativa.

1.3 TIPOS DE REMUNERAÇÃO

Para estabelecer um sistema de remuneração adequado com seus respectivos benefícios e manter o equilíbrio empresarial, deve-se seguir uma linha de princípios, onde se torne possível efetuar as devidas recompensas sem afetar o balanço econômico empresarial, e ao mesmo tempo recompensar devidamente o funcionário pelo esforço desempenhado.

Segundo Franco, existem várias maneiras de remuneração, que objetivam o fortalecimento do vínculo entre as empresas e os funcionários, onde seu delineamento deve ser feito sob medida para cada situação e serve para satisfazer as necessidades específicas de cada empresa (FRANCO, 2012).

Para Souza e Souza a remuneração funcional, também conhecida como Plano de Cargos e Salários, ainda é utilizada pela maioria das empresas, sendo seu salário diferenciado conforme o cargo que desempenha, esta é uma opção interessante para as empresas que tiveram mudanças rápidas em seu crescimento, pois facilita na definição dos salários para que não fique desorganizada(SOUZA; SOUZA, 2016).

Remuneração indireta ou de benefícios refere-se às facilidades que a empresa disponibiliza para o funcionário, Bohlander e Snell evidenciam que a ela pode ser paga no valor total pela empresa ou parcialmente. Para que um programa de benefício seja eficaz, se faz necessário que o mesmo consiga suprir as prioridades de seus funcionários. Este programa deve ser flexível para atender as necessidades individuais evitando-se investimentos desnecessários com opções que não agregam valor para os empregados, dentre os mais utilizados nesta categoria de remuneração destacam-se vale alimentação, vale transporte, plano de saúde, plano odontológico, premiação por assiduidade e plano de previdência privada (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Alguns dos benefícios estão previstos em Legislação, Marques os relaciona e os diferencia:

Os benefícios podem ser classificados em dois grupos distintos: os benefícios compulsórios e os benefícios espontâneos. Entende-se por benefícios compulsórios aqueles que são definidos por lei ou acordo ou convenção coletiva, firmado com os sindicatos que representam os funcionários, como férias, remuneração adicional de férias, 13º salário, vale-transporte, salário-maternidade, seguro de acidentes do trabalho etc. Os benefícios espontâneos são oferecidos por deliberação da organização, sem que haja a necessidade de cumprir uma determinação legal, e procuram atender a necessidades não cobertas pelos benefícios legais[...].(MARQUES, 2016, p.39)

Lacombe define a remuneração por habilidade como o ato de remunerar o empregado pelo domínio de seus conhecimentos. “As habilidades são determinadas em função daquilo que a empresa considera que seja importante para seus objetivos e estratégias. É preciso que ela determine quais são os seus fatores críticos de sucesso [...]”. Esse método normalmente é encontrado em áreas operacionais, onde possui como foco as pessoas e não os cargos exercidos (LACOMBE, 2011, p.198).

Para Chiavenato, a Remuneração por Competência consiste em remunerar as pessoas pelo seu conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), neste método se faz necessário a implantação de avaliação individual, onde é considerado como base remuneratória o nível do conhecimento útil para a empresa, a utilização deste sistema tem aumentado devido ao crescente aumento da vantagem competitiva. “As competências, em geral, são mais genéricas do que os blocos de habilidades. Elas se referem principalmente ao trabalho gerencial e profissional, enquanto as habilidades são utilizadas para avaliar funções técnicas e operacionais.” (CHIAVENATO, 2015, p.102).

Para Dias et al., a remuneração variável “é o conjunto de diferentes formas de recompensas oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor percebido.” Esse método recompensa o desempenho individual ou em equipe. Porém deve-se ter cuidado, pois ela não é incorporada ao salário, é preciso que os funcionários estejam cientes disso, devido ao fato de que os valores variam conforme os meses e pode não se concretizar o valor esperado em determinado período. (DIAS et al., 2008, s.p)

Dentre vários objetivos da remuneração variável, Garrido evidencia os principais:

- Sustentar a cultura participativa
- Reforçar os processos de Qualidade Total
- Estabelecer um vínculo direto entre a remuneração e os resultados esperados
- Motivar o “sentimento” dos empregados se sentirem como “donos do negocio”
- Comunicar valores da organização aos empregados
- Estabelecer uma “variedade” nos valores recebidos pelos empregados: melhores resultados, maiores ganhos. (GARRIDO, 1999, p.17).

Na participação acionária, Lacombe evidencia que “[...] pode ser por meio de distribuição de ações mediante a compra com desconto ou por meio de opções de compra. O objetivo é procurar fazer coincidir os interesses dos executivos com os dos acionistas.” Esse método é bastante utilizado em empresas que possuem resultados altamente positivos, ele proporciona incentivo para o aumento da produtividade, mas deve-se tomar um cuidado para não ser aplicado de forma isolada, mas sim abrir a possibilidade de compra para todos, respeitando-se os valores de cada ação, pois a propriedade de ações muda o comportamento das pessoas (LACOMBE, 2011, p.196).

Marras estabelece que a participação de lucros “permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período.” (MARRAS, 2016, p.275).

As principais vantagens deste método para Lacombe, é o aumento do estímulo em busca de resultados promissores, onde estimula o engajamento entre funcionários e empresa criando uma maior consciência em casos de redução nas despesas, “[...] os critérios para se determinar o que se entende por lucro e sua forma de distribuição, sua aplicação não é complicada, os valores são obtidos diretamente da contabilidade da empresa e da estrutura organizacional.” (LACOMBE, 2011, p.196).

Muitas empresas optam por um sistema misto de remuneração, no qual segundo Abicalaffe é pago além do salário funcional ou por competência, por exemplo, um adicional por melhorias nos resultados (como ocorre em setores que possuem comissão), este método de remunerar é utilizado de uma maneira estratégica, pois gera a possibilidade de transformar um custo fixo em variável (ABICALAFFE, 2015).

Observa-se na ilustração 2, a composição de remuneração mista ou total evidenciado por Silva:

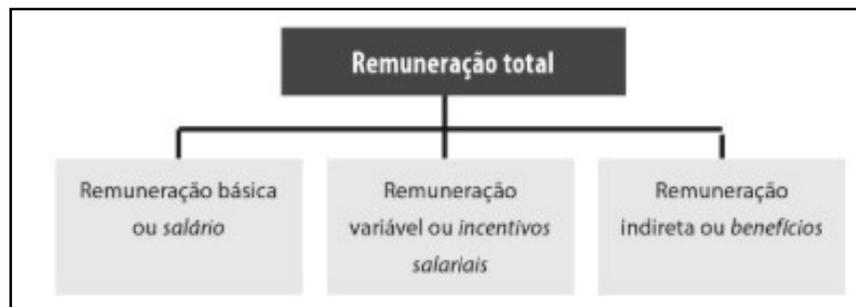


Ilustração 2: Composição de remuneração total.
Fonte: Silva (2008, p.11).

Uma alternativa estratégica de reter talentos é agregar juntamente com as remunerações as alternativas criativas, no qual Dias et al. Descreve as principais utilizadas pelas empresas:

As Alternativas Criativas são maneiras de remuneração que promovem um vínculo imediato entre o fato gerador e o reconhecimento. O reconhecimento, feedback e orientação é muito importante, pois existe uma relação muito grande entre a motivação, recompensa e desempenho. Existem quatro tipos de reconhecimento: social (agradecimento público, cartas de reconhecimento, jantares de comemoração e outros), simbólico (passagens de avião, convites para teatro), relacionado ao trabalho (promoção, participação em projetos especiais) e financeiro (bônus, ações da empresa, prêmios especiais e outros). (DIAS et al., 2008, s.p).

É de fácil percepção as inúmeras maneiras de remunerar e as particularidades de cada uma, entretanto independentemente de qual será a selecionada deve-se manter cautela e verificar se a mesma será aceita pelos funcionários para que não haja investimentos desnecessários.

2 METODOLOGIA

Está descrito neste item as etapas realizadas para que fosse possível o desenvolver do presente estudo, no qual aborda categorização da pesquisa, geração de dados, análise e interpretação dos dados.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa de natureza Teórico-Empírica, por se tratar de uma investigação que necessita da aplicação prática da ciência.

Quanto ao tratamento de dados, caracteriza-se como qualitativa por conter descrição juntamente com questionário aplicado ao gestor e funcionários sobre o ponto de vista de ambos em se referindo da importância da remuneração estratégica; e quantitativa, pois apresenta métodos estatísticos para compreender os resultados encontrados a partir deste questionário.

Com relação ao objetivo da pesquisa, denomina-se como descritiva por se tratar de um estudo que relata as características de uma população predeterminada.

Para obtenção dos procedimentos técnicos utilizou-se o método de Estudo de caso, pois abrange a coleta e análise de dados, sendo investigados a partir do retorno vindo por parte do gestor e funcionários através do questionário.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Nesta pesquisa utilizou-se de coleta de dados a partir de fontes diretas, pois ocorreu através de observação direta extensiva (questionários), no qual se constitui da busca de informações onde as mesmas ocorrem.

Primeiramente entrou-se em contato com o gestor da empresa no dia 14 de outubro de 2020, momento em que foi explanada a importância da presente pesquisa, no qual foi acordado que o gestor e funcionários responderiam a um questionário desenvolvido para investigar a importância da remuneração estratégica na retenção de talentos.

Sendo assim, foram elaborados dois questionários, um sendo direcionado para o gestor e outro para os funcionários. Ambos os questionários foram elaborados de forma simples para uma melhor compreensão, contendo perguntas de múltipla escolha e algumas descritivas, sendo geradas através da plataforma do Google Forms e, posterior foram enviados em formato de

hyperlink por meio do aplicativo Whatsapp para o gestor com o intuito de que o mesmo encaminhasse aos seus funcionários.

Para os 16 funcionários, foi encaminhado o *hyperlink* do formulário no dia 26 de outubro de 2020, sendo realizado na sala de reuniões da empresa, onde em conjunto com assuntos diversos, o gestor mencionou a relevância da presente pesquisa, solicitando seu retorno em parte dos funcionários até o dia 31 de outubro.

Após os questionários serem respondidos de forma voluntária e anonimamente, a pesquisadora obteve acesso as respostas possibilitando sua exploração e análise para dar continuidade na pesquisa.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a obtenção dos resultados, fez-se necessário uma análise e interpretação de dados utilizando-se o método de abordagem dedutivo, pois compete ao raciocínio lógico, que permite a uma idealização da referida pesquisa.

Também se fez necessário a utilização do método de procedimento estatístico sendo representados a partir de gráficos, por se referir a uma pesquisa de ciência exata, gerada através de análises por amostra dos registros de dados.

3 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O tema deste estudo foi Remuneração estratégica: uma maneira de reter talentos, desenvolvido na empresa Pabruan Confecções, onde a partir de uma pesquisa elaborada através de questionários, se tornou possível o seu diagnóstico e análise, sendo representado a partir de gráficos com seus respectivos percentuais possibilitando de maneira prática um entendimento.

3.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Pabruan Confecções é considerada uma renomada empresa local, especializada na confecção de uniformes empresariais e que está no mercado

desde o ano de 1995, possuindo sua sede social na cidade de Horizontina, estado do Rio Grande do Sul.

Inicialmente a empresa possuía suas atividades voltadas em confecção infanto-juvenil em uma casa de fundos, onde também era seu ponto de venda de atacado. No ano de 1996 obteve seu primeiro ponto-de-venda localizado no centro da cidade mantendo a industrialização em seu primeiro endereço. No decorrer do ano de 2002 com o avanço da demanda observou-se a necessidade de mudança em seu espaço físico, no qual permanece até atualmente.

A empresa Pabruan vem se desenvolvendo ano após ano, e observando às constantes mudanças e atualizações de mercado, no ano de 2009 a empresa mudou seu foco de produção, passando a confeccionar somente uniformes para grupos e empresas e, porém não possuindo mais o ponto comercial, mas somente o ponto de fabricação.

Em 2016, possuindo uma oportunidade de mercado, a loja reabre com foco voltado para de camisas masculinas e femininas, localizada juntamente com sua fábrica de uniformes empresariais.

Atualmente, no ano de 2020, a empresa conta com 16 funcionários, sendo missão sintetizada: “Entregar um produto que os clientes, ao vestir, sintam orgulho em carregar no peito o nome da sua empresa”.

3.2 QUESTIONÁRIO APLICADO PARA O GESTOR E FUNCIONÁRIOS

Tendo em vista que o objetivo do presente estudo é identificar na visão do gestor e funcionários como a remuneração estratégica na empresa Pabruan Confecções pode ser uma maneira de reter talentos, no dia 16 de outubro de 2020 foi disponibilizado para os funcionários um *hyperlink*, que através de seu acesso permite responder questões direcionadas exclusivamente para os funcionários da empresa e o outro direcionado para o gestor, tendo como devolutiva dos questionários no dia 30 de outubro de 2020.

Em conversa com o gestor observou-se que a remuneração estratégica e/ou variável disponibilizada pela empresa atualmente é a comissão sobre a produção atingida e a participação nos lucros/resultados com o intuito de o

funcionário buscar por um maior desempenho para que sua remuneração também seja maior.

Buscou-se primeiramente identificar qual é a média de idade dos funcionários, para assim ter um melhor conhecimento do perfil destes.

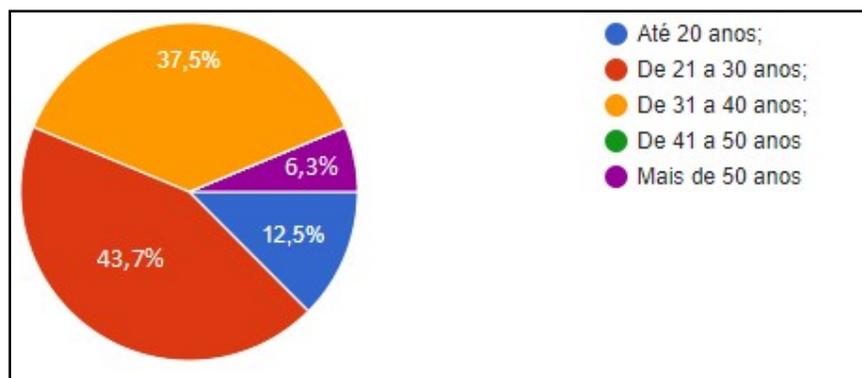


Ilustração 3: Idade dos funcionários.

Fonte: produção da pesquisadora.

Na Ilustração 3, pode-se observar o destaque da opção de 21 a 30 anos de idade como sendo sua maioria, em seguida encontra-se entre a opção 31 a 40 anos. No entanto, percebe-se que 56,2% dos funcionários possuem menos de 30 anos, demonstrando que a equipe de funcionários possui um perfil jovem.

Posteriormente, como se observa na Ilustração 4, se fez necessário o conhecimento referente ao nível de escolaridade dos funcionários, para que dessa forma possa ser verificado a média de qualificação dos mesmos.

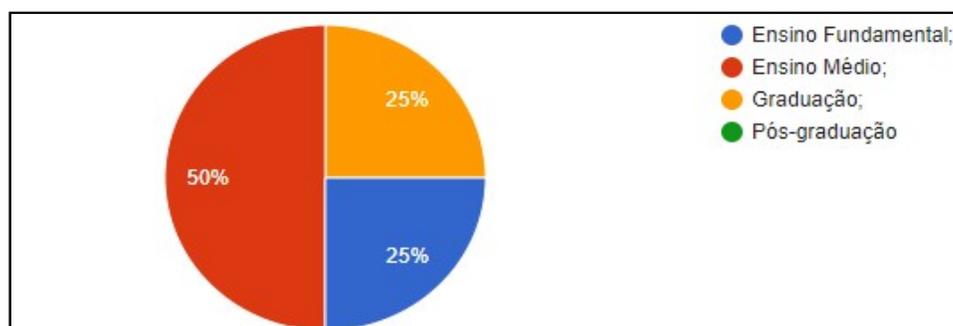


Ilustração 4: Nível de escolaridade.

Fonte: produção da pesquisadora.

Referindo-se sobre o nível de escolaridade, pode-se observar na Ilustração 4, que 75% possuem ensino fundamental e médio e apenas 25%

possui graduação. Esse fato demonstra, em uma primeira análise, um perfil de menor qualificação profissional dos funcionários da empresa, o que se explica em parte pelo perfil mais jovem (resultado apresentado na Ilustração 3).

Observa-se na ilustração 5 o tempo de empresa dos colaboradores, onde pode-se analisar os índices de rotatividade empresarial.

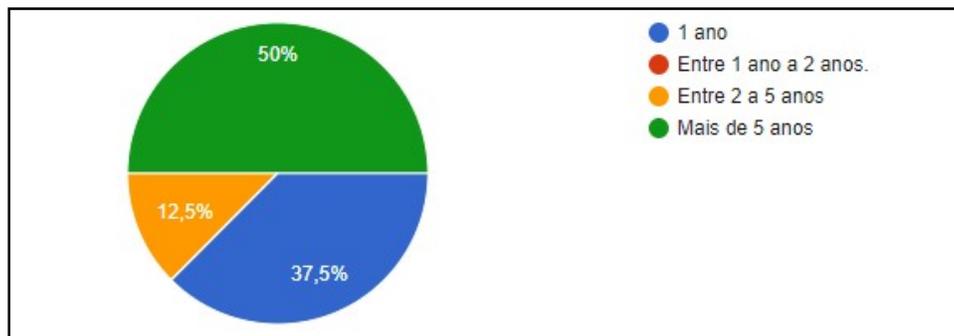


Ilustração 5: Tempo de empresa.

Fonte: produção da pesquisadora.

Como apresentado na Ilustração 5, 50% do quadro de funcionários desempenha suas atividades a mais de 5 anos, no qual é possível constatar que os talentos da empresa encontram-se retidos. Para Schermerhorn, Hunt e Osborn os trabalhadores que se encontram satisfeitos tendem a possuir uma maior assiduidade ao trabalho, resultando em uma menor rotatividade, o que gera por conseqüências profissionais comprometidos (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

A ilustração 6, trata da base salarial recebida pelos funcionários, onde este resultado pode ser considerado como uma justificativa da satisfação ou insatisfação do mesmo.

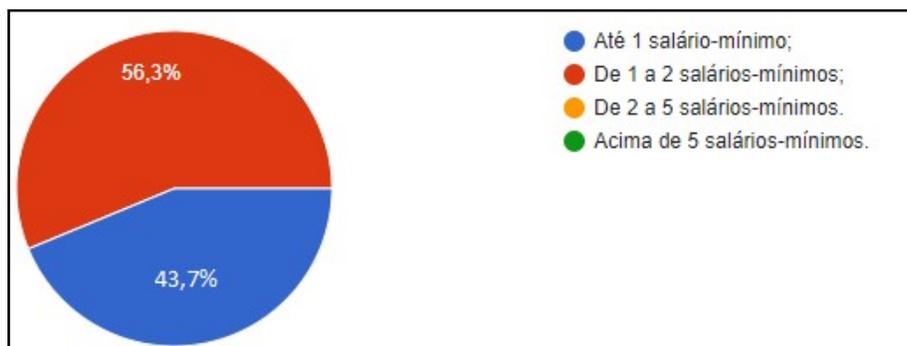


Ilustração 6: Salário base recebido.

Fonte: produção da pesquisadora.

No que diz respeito ao nível salarial, considerando somente o salário base (sem benefícios), observa-se na Ilustração 6 que 56,3% recebem entre 1 a 2 salários mínimos e 43,7% recebem até 1 salário mínimo. Tal política salarial está alinhada com os resultados apresentados nas Ilustrações 3 e 4, uma vez que a equipe de funcionários apresenta um perfil jovem e de baixa qualificação profissional.

Em complementação à ilustração 6, a ilustração 7 demonstra a satisfação dos funcionários referente ao salário base recebido sem considerar os adicionais.

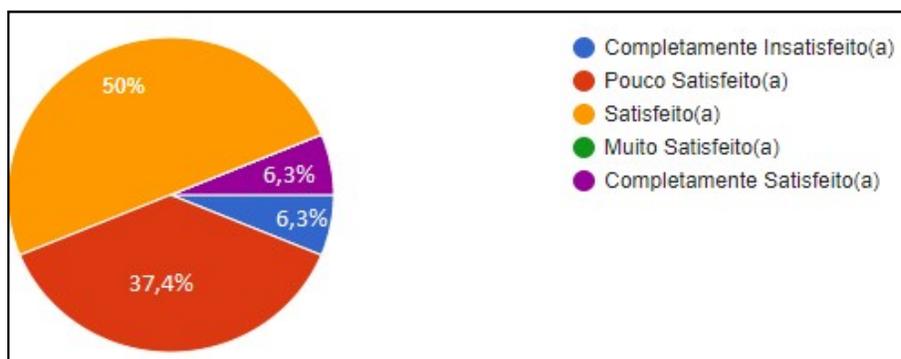


Ilustração 7: Nível de satisfação quanto ao salário base recebido.

Fonte: produção da pesquisadora.

É de passível percepção que na ilustração 7, 50% dos funcionários encontram-se satisfeitos quanto a sua remuneração, porém 37,4% estão pouco satisfeitos, e 6,3% estão completamente insatisfeitos, embora 6,3% demonstrem-se completamente satisfeitos, sendo que nenhum funcionário se mostrou “muito satisfeito” com a remuneração base. Tal situação demonstra que a política salarial da empresa é somente satisfatória para metade da equipe, enquanto parte relevante da equipe encontra-se insatisfeita.

Ao ser efetuado este questionamento para o gestor, o mesmo manifestou que, em seu ponto de vista, os funcionários encontram-se satisfeitos quanto ao valor recebido de salário, demonstrando alguma divergência de informação e percepção entre as partes.

Segundo Bohlander; Snell essa satisfação pode variar de um funcionário para outro, pois depende do que cada um considera essencial, um salário

adequado conforme a função exercida é um fato importante para a satisfação no trabalho, pois o funcionário precisa se sentir devidamente reconhecido, uma maneira bastante eficaz para que isso ocorra é a remuneração estratégica (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Tendo em vista que a empresa utiliza-se de benefícios remuneratórios a fim de uma complementação salarial, na ilustração 8 encontra-se representada o nível de satisfação vinda dos funcionários referente a este benefício o recebido.

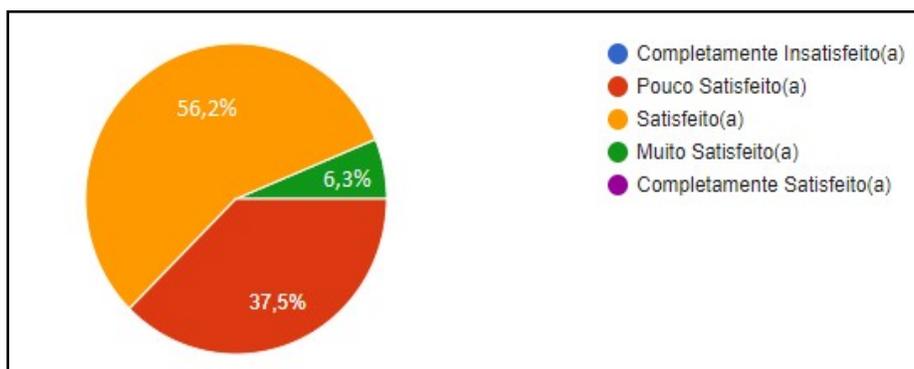


Ilustração 8: Nível de satisfação quanto aos benefícios recebidos.

Fonte: produção da pesquisadora.

Esse resultado guarda algumas semelhanças com os resultados da pergunta a respeito da satisfação com o salário base, na qual também cerca da metade dos funcionários se mostraram satisfeitos com a mesma, e exatamente 37,5% também se mostraram pouco satisfeitos.

No entanto, existe uma diferença notável: nenhum colaborador se mostrou completamente insatisfeito com a política de benefícios da empresa, embora, nenhum tenha se mostrado completamente satisfeito. Por outro lado, 6,3% se entendem estar muito satisfeitos com os benefícios recebidos, o que, considerando os 56,2% que estão satisfeitos, resultam em 62,5% de funcionários que entendem que a política de remuneração os satisfaz em algum grau.

Em sendo questionado de forma aberta, referente à preferência de benefício/premiação que gostariam de receber, os funcionários destacaram como opções: plano de saúde, plano odontológico, vale alimentação, e substituir as premiações que recebem em folga por dinheiro.

No ponto de vista do gestor, o mesmo manifestou que os funcionários encontram-se satisfeitos quanto aos benefícios recebidos.

Para Chiavenato, a remuneração estratégica, contendo benefícios e/ou prêmios é uma forte vantagem, não somente para o funcionário, mas também para a empresa, pois ao complementar o salário com outros benefícios a empresa ganha em rentabilidade de produtividade, onde os custos deste benefício são auto financiados com o aumento da produtividade. (CHIAVENATO, 2015).

Levando-se em consideração as diversas maneiras de remunerar, a ilustração 9 representa o grau de importância na visão dos funcionários entre as 10 opções remuneratórias mais utilizadas por empresas.

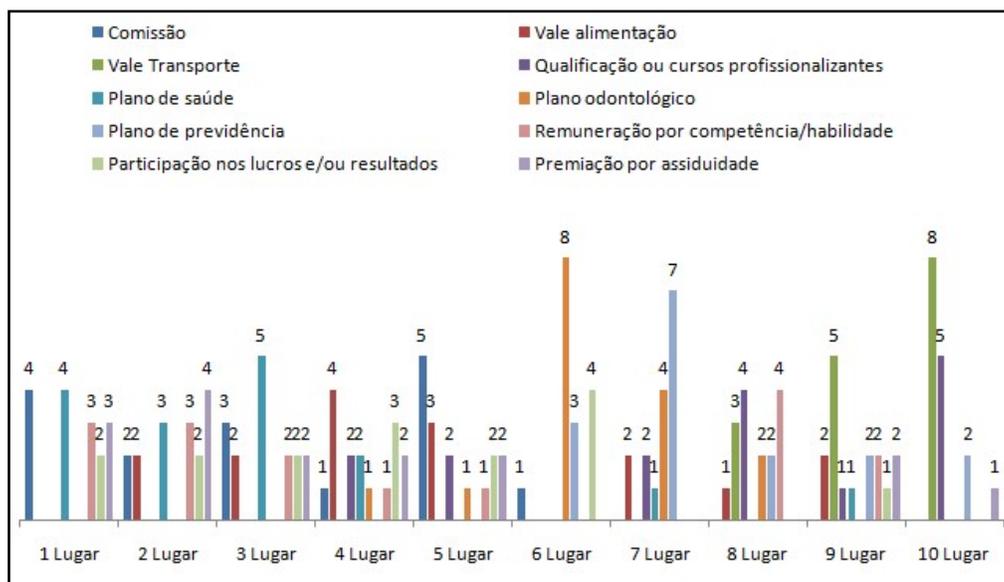


Ilustração 9: Grau de importância das formas de remuneração.

Fonte: produção da pesquisadora.

Percebe-se na ilustração 9 que dentre dez alternativas remuneratórias, grande maioria dos funcionários optaram por recebimento em comissão e plano de saúde, 4 votantes nessas opções, 3 para remuneração por competência/habilidade e somente 2 para participação nos lucros e/ou resultados, estando em décimo lugar a opção de vale transporte. Este resultado pode ser explicado pelo fato de a empresa estar localizada no centro de uma cidade do interior do estado, possuindo menos de 20.000 habitantes, assim, conseqüentemente não necessitando do vale transporte.

A ilustração 10 demonstra o grau de concordância na afirmação: “Eu acredito que o salário pago pela empresa juntamente com os benefícios e premiações inspiram os funcionários a melhorarem seu desempenho.

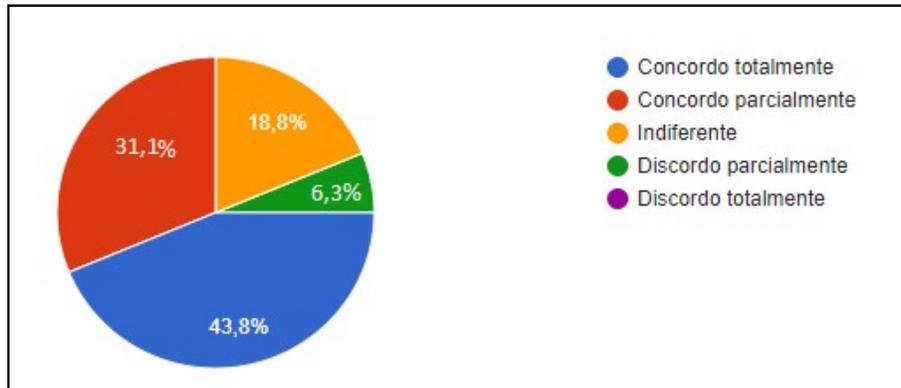


Ilustração 10: Salários com benefícios inspiram na melhoria de desempenho.

Fonte: produção da pesquisadora.

É de passível a verificação na ilustração 10 que, 43,8% concordam totalmente com a afirmação citada e 31,1% concordam parcialmente, onde não se encontra resposta negativa neste quesito.

Neste mesmo quesito, o gestor descreve possuir recompensa financeira através de participação nos resultados e descansos remunerados para que dessa maneira o funcionário seja inspirado a possuir uma postura criativa e aumento de desempenho.

A partir deste resultado pode-se observar a importância que possui uma premiação ou bonificação, onde 74,9% concordam em certo grau com a afirmação mencionada. Desta forma, confirma-se que uma premiação ou bonificação deve ser analisada antes de sua implantação, pois a mesma pode surgir efeitos positivos para alguns dos funcionários, e para outros pode não ser utilizada.

Segundo Chiavenato, os incentivos de recompensas devem ser ajustados quanto a diferenças individuais, tendo como, por exemplo, a opção de escolha entre duas ou três opções de benefícios que o funcionário almeja possuir, pois o funcionário solteiro e sem filhos possui necessidades diferentes do funcionário que já os possui (CHIAVENATO, 2015).

Na ilustração 11 encontra-se relacionado os índices referentes a percepção dos funcionários quanto à existência de incentivos para que os mesmos recebam uma remuneração maior.

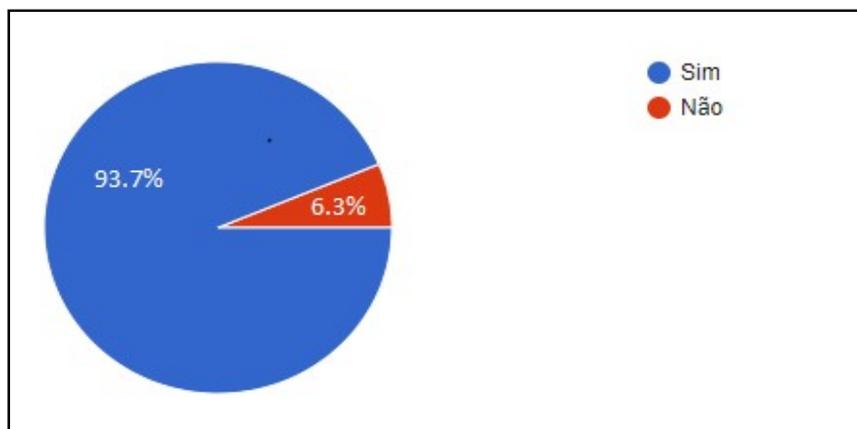


Ilustração 11: Existência de incentivos para uma remuneração maior.
Fonte: produção da pesquisadora.

Como forma de justificativa do questionamento feito na ilustração 11, tendo como resposta em sua maioria 93,7% afirmam possuir este incentivo em forma de participação nos lucros por produtividade, sendo que somente 6,3% mencionam não possuir.

Em resposta, o gestor, declara que existe incentivo de remuneração variável, onde os funcionários recebem pelo desempenho atingido, no qual é utilizada uma métrica individualizada.

Encontra-se representada na ilustração 12 representa o ponto de vista dos funcionários quanto a existência de incentivos para que os funcionários façam carreira na empresa.

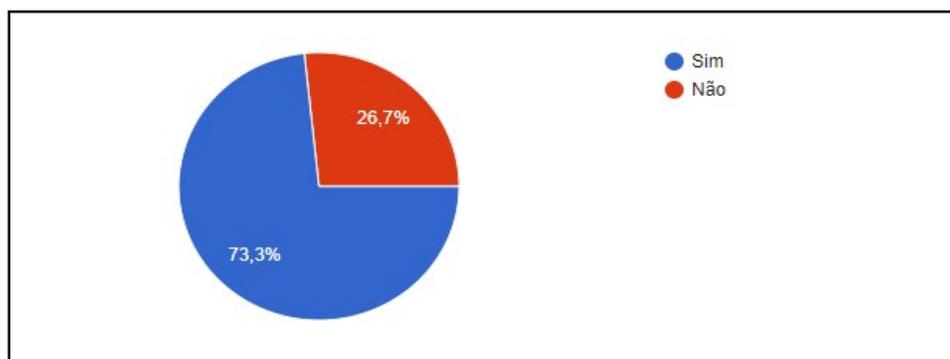


Ilustração 12: Existência de incentivo para fazer carreira na empresa.
Fonte: produção da pesquisadora.

Percebe-se na ilustração 12 que 73,3% dos funcionários responderam de forma afirmativa quanto a este quesito, onde em justificativa elaborado em questionário aberto mencionam como principal resposta o reconhecimento vindo através do esforço e desempenho alcançado.

Em resposta, a este quesito o gestor descreve a preocupação em desenvolver um ambiente de trabalho agradável, cultivando um bom relacionamento empresarial.

No quesito motivacional referente à permanência na empresa por longo período de tempo levando-se em consideração a remuneração mais benefícios, a ilustração 13 mostra o ponto de vista dos funcionários quanto a essa questão.

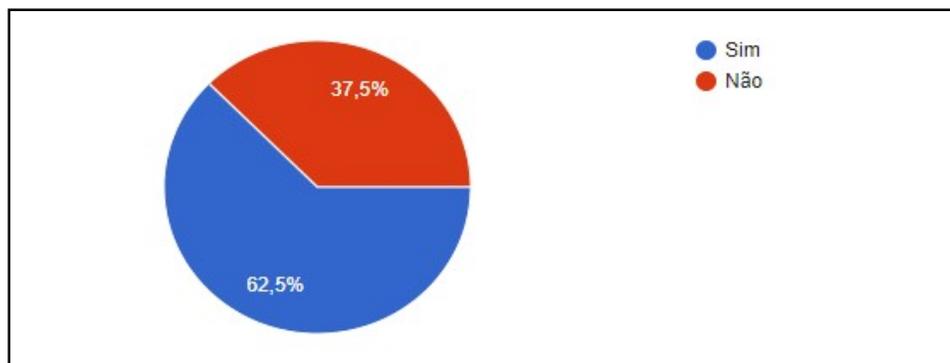


Ilustração 13: Existência de incentivo para a permanência na empresa por longo período de tempo.

Fonte: produção da pesquisadora.

Observa-se na ilustração 13 que 62,5% responderam de forma afirmativa que encontram-se satisfeito e 37,5% responderam que não estão satisfeitos.

Em conformidade com a maioria das respostas, o gestor menciona que a empresa disponibiliza de todas as condições para que os funcionários permaneçam na empresa, motivando-os e gerando um ambiente de trabalho favorável.

Bohlander e Snell descrevem que o processo de reter pessoas nas empresas possui como principal aspecto a motivação vinda a partir de boas condições de trabalho e gerações de conflitos, juntamente com benefícios e qualidade de vida. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Desta maneira, a partir dos resultados encontrados, nas ilustrações 7 e 8, observa-se que a política salarial e os benefícios utilizados pela empresa é satisfatória para somente metade da equipe enquanto parte considerável da encontram-se pouco satisfeitos o que gera o entendimento que uma parte relevante da equipe se encontra em um grau não satisfatório, vale ressaltar que em alguns quesitos questionados existe divergências de respostas entre funcionários e o gestor, no qual o mesmo acredita que os funcionários encontram-se em nível satisfatório em ambos os quesitos.

Considerando a ilustração 11, quase a totalidade dos funcionários, 93,7% relatam que a empresa disponibiliza incentivos para uma remuneração maior, dessa forma subentende-se que a empresa disponibiliza tal oportunidade, porém a mesma pode não estar sendo alcançada de maneira satisfatória para os funcionários.

Sendo assim conclui-se que a forma de remuneração adotada pela empresa pode não estar sendo tão satisfatório quanto o gestor da empresa acredita que esteja, no qual sugere-se que o mesmo faça um estudo aprofundado com sua contabilidade para verificar a possibilidade de aderir, a partir destes resultados, uma remuneração estrategicamente, possuindo novas métricas e benefícios.

CONCLUSÃO

O presente estudo realizado pela acadêmica do curso de bacharelado em Administração teve por objetivo mensurar na visão do gestor e funcionários como a remuneração estratégica na empresa Pabruan Confecções pode ser uma maneira de reter talentos.

O problema da pesquisa buscou identificar: qual a importância da remuneração estratégica para a retenção de talentos na empresa Pabruan Confecções, no ano de 2020?

Para que esta pergunta fosse sanada foi necessário primeiramente buscar conhecimentos teóricos com base em renomados autores no qual desencadeou adequadamente este estudo. Posteriormente trabalhou-se com base no objetivo geral de analisar a satisfação dos funcionários da empresa Pabruan Confecções juntamente com as suas políticas de remuneração

estratégica. Para isto, foi preciso conhecer a empresa onde, a partir de um questionário efetuado com gestor e funcionários, foi possível fazer o levantamento dos dados para obter as informações necessárias para desenvolver o diagnóstico e análise dos dados coletados.

Considerando o resultado da pesquisa abordada, pode-se verificar que existem divergências entre o parecer de satisfação do gestor e dos funcionários, no qual pode-se afirmar que a remuneração disponibilizada para os funcionários não atende as expectativas que o gestor acredita atender, provavelmente isso ocorre pelo fato de que os benefícios recebidos atualmente não satisfazem suas necessidades individuais, dessa maneira sugere-se que o gestor da empresa verifique uma possível modificação na forma remuneratória, utilizando como parâmetro as preferências citadas neste estudo.

Percebe-se na pesquisa que a empresa possui pouca rotatividade de funcionários o que gera a compreensão de que a empresa estudada incentiva este quesito, no qual este fato deve ser levado em consideração no que diz respeito à motivação e comprometimento profissional.

Desta forma, pode-se propor como sugestão de estudos futuros, efetuar uma pesquisa abrangendo um maior número de empresas do ramo de confecções a fim de verificar a incidências estatísticas.

Para a empresa, este estudo trouxe informação referente à aceitação da remuneração atualmente utilizada, sendo que através deste foi possível ter conhecimento de algumas das diversas maneiras de remuneração estratégica, possuindo algumas opções para uma possível adesão ou alteração da utilizada atualmente.

Para a acadêmica, esta pesquisa proporcionou um grande nível de conhecimento, obtendo experiência sobre o assunto em que possui grande interesse, onde poderá utilizar-se desta, em seu meio profissional.

Este estudo trouxe para a instituição de ensino uma pesquisa atualizada sobre o assunto, com conceitos diferenciados das demais pesquisas apresentadas, podendo inclusive ser utilizada como meio de pesquisa para novos estudos.

REFERÊNCIAS

- ABICALAFFE, Cesar Luiz. **Pagamento por performace**: o Desafio de Avaliar o Desempenho em Saúde. 1 ed. Rio de Janeiro: DOC Content, 2015. Disponível em:
<<https://books.google.com.br/books?id=RHngDQAAQBAJ&pg=PT53&dq=Sistemas+Mistos+de+Remunerac%CC%A7a%CC%83o&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwIU3uyD9LTqAhUEA9QKHQ5BAVIQ6wEwA3oECAYQAQ#v=onepage&q=Sistemas%20Mistos%20de%20Remunerac%CC%A7a%CC%83o&f=false>>. Acesso em: 23 Jun. 2020.
- BOHLANDER, Jorge W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2015. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122691/cfi/0!/4/4@0.00:50.7>>. Acesso em: 13 Jun. 2020.
- BRASIL, Decreto-Lei n 5.452/1943. **Consolidação das leis do trabalho – CLT e normas correlatas**. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. Disponível em:
https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf>. Acesso em: 13 Mai. 2020.
- CARVAJAL, Cláudio. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: SENAC, 2020. Disponível em:
<<https://books.google.com.br/books?id=K2DaDwAAQBAJ&pg=PT58&dq=REMUNERACAO+ESTRATEGICA&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjU1LC8vvroAhUCK7kGHdJjCPMQ6AEIWjAG#v=onepage&q=REMUNERACAO%20ESTRATEGICA&f=false>>. Acesso em: 12 abr. 2020.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Antonio Paulo do; SERAFIM, OziléaClen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relação de trabalho**: como reter talentos na organização. 7 ed. São Paulo: Manole, 2015. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520446065/cfi/108!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 22 abr. 2020.
- _____. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.
- DIAS, Josiane de Oliveira; MANCUSO, Josiane Simionato; ALMEIDA, Nely Balaguel Sanches Rebutini de; ROSA, Vanessa Mancuso; TAMAE, Rodrigo Yoshio. **A Importância da Remuneração por Habilidade e Competência**. Revista Científica Eletônica de Administração, Ano VIII, Número 14, 2008. Disponível em
<http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/C6ebflskBgvGcZp_2013-4-30-12-17-43.pdf>. Acesso em: 20 Jun. 2020.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração**. Ed ver. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

GARRIDO, Laercio M. **Participação nos Lucros e Resultados**. São Paulo: Nobel, 1999. Disponível em:
<https://books.google.com.br/books?id=MGm3tg1Z_Z4C&printsec=frontcover&dq=participa%C3%A7ao+nos+lucros&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiM58n87pHqAhVnErkGHawDCPwQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=participa%C3%A7ao%20nos%20lucros&f=false>. Acesso em: 23 Jun.2020.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011

LARRATE, Marco. **Governança Corporativa e Remuneração dos Gestores**. São Paulo: Atlas S.A, 2013. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477005/cfi/38!4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

LOURENÇO, Joaquim Carlos. **Salário e remuneração: O Mercado de Trabalho no Brasil**. 1 ed. Porto Alegre: PLUS/Simplíssimo, 2018

MARQUES, José Carlos. **Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2016.

MARRAS. Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial: gestão estratégica de pessoas e competências**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2007.

SCHERMERHORN. John R, Jr. HUNT. James G. OSBORN. Richard N. **Fundamentos de comportamento Organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman,1999. Disponível em:
<<http://books.google.com.br/books?id=2UktLDGA3cMC&pg=PA94&dq=absenteismo&hl=ptBR&sa=X&ei=xZcwVNL9NKHCsATUIYKwBQ&ved=0CCkQ6AEwAjgo#v=onepage&q&f=false>>Acessado em: 01 de Nov. 2020

SILVA. Walter Franco Lopes da. **Benefícios e serviços**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; SOUZA, Vera Lucia de. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.