

# REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA E PACOTE DE BENEFÍCIOS: UM ESTUDO DE CASO APLICADO AO NÍVEL OPERACIONAL DE UMA MULTINACIONAL

## *STRATEGIC REMUNERATION AND BENEFITS PACKAGE: A CASE STUDY APPLIED AT THE OPERATIONAL LEVEL OF A MULTINATIONAL*

Recebido - 13/11/2009

Aceito - 14/07/2011

**Renata Gheno<sup>1</sup> e Jaqueline Berlitz<sup>2</sup>**

### **Resumo**

Reter bons profissionais, que agreguem valor e se dediquem ao alcance dos objetivos da empresa, vem sendo uma constante nas organizações. Para reter esses profissionais, as organizações têm procurado novas formas de remuneração, conhecidas como remuneração estratégica, além de um amplo pacote de benefícios. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos funcionários do nível operacional com relação às formas de remuneração estratégica e ao pacote de benefícios adotados em uma multinacional localizada na região metropolitana de Porto Alegre, a qual preferiu não ser identificada. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, e a pesquisa foi descritiva de natureza qualitativa. Os dados foram levantados através de entrevista semiestruturada com uma profissional da área de Recursos Humanos, que esclareceu pontos-chave para o desenvolvimento deste trabalho, e de pesquisa quantitativa, através de questionário aplicado aos funcionários do nível operacional da empresa, buscando saber se eles conheciam os programas de remuneração estratégica e o pacote de benefícios oferecidos pela empresa, se estavam satisfeitos ou não com os programas e se participam ou já participaram dos mesmos.

**Palavras-chave:** Remuneração estratégica. Pacote de benefícios. Satisfação. Retenção de colaboradores. Recursos Humanos.

---

<sup>1</sup> Mestre em Engenharia pela Universidade de Passo Fundo. Especialista em Gestão Empresarial pela PUCRS. Professora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário FEEVALE. E-mail: renatag@feevale.br

<sup>2</sup> Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário FEEVALE. E-mail: jaqueline\_berlitz@hotmail.com

## **Abstract**

*Keeping good professionals has been one of the main objectives of companies, especially those who add value and dedicate their time and efforts to achieve the company goals. In order to retain these professionals, companies have looked for new remunerations, besides the traditional one, known as strategic remuneration, along with a wide fringe of other benefits. In this way, the present study aims to identify the satisfaction level of its operational employees concerning the types of strategic remuneration and the package of benefits adopted by a multinational company in the metropolitan area of Porto Alegre. The methodology presented in this monograph was based on a case study in the company mentioned before, which prefers not to be identified. The information was raised through some descriptive research of qualitative nature, through a semi-structured interview with an employee from the human resources area who clarified the key point for the study development and for the quantitative research. This research was applied through a questionnaire with operational employees and aims to identify if they know the strategic remuneration programs and the package of benefits offered by the company and also identify if they are used to participating in some of them.*

**Keywords:** Strategic remuneration. Package of benefits. Satisfaction. Retention of employees. Human Resources.

## **1 INTRODUÇÃO**

Buscar novas formas de competitividade hoje, sem dúvida, é um grande desafio para as organizações. Atualizar-se de acordo com o que há de mais moderno em termos de tecnologia, conquistar novos mercados, contar com pessoas comprometidas e em busca de um mesmo objetivo - ajudar a empresa para a qual trabalham a alcançar suas metas -, são fatores que podem ser considerados relevantes para que a organização se torne competitiva.

A área de Recursos Humanos (RH) possui papel fundamental dentro de uma empresa, sendo responsável pela inserção da mesma no mercado competitivo, onde se destacará aquela que tiver melhor desempenho. Para isso, a empresa precisa contar com pessoas motivadas e satisfeitas com o seu trabalho e com o que o mesmo proporciona. Empresas que oferecem qualidade de vida, pacote de benefícios, remuneração justa e oportunidades de crescimento para os seus funcionários geralmente contam com uma equipe mais comprometida e motivada.

Para proporcionar uma maior atratividade para esses funcionários, algumas organizações vêm adotando, como forma de remuneração, além do salário fixo tradicional, a remuneração estratégica, que visa beneficiar o funcionário com outras formas de pagamento. Assim, o funcionário se sente mais valorizado e motivado, em busca de melhores resultados para a empresa e também para si próprio.

O objetivo principal deste artigo é identificar o nível de satisfação dos funcionários do nível operacional de uma multinacional localizada na região metropolitana de Porto Alegre, com relação às formas de remuneração estratégica e ao pacote de benefícios que a empresa oferece.

Para alcançar esse objetivo, foram traçados alguns objetivos específicos, que nortearam o desenvolvimento da pesquisa. São eles: a) descrever os métodos de remuneração estratégica e o pacote de benefícios oferecidos para os colaboradores do nível operacional da empresa; b) verificar se os funcionários do nível operacional participam dos programas de remuneração estratégica implantados pela empresa; e c) verificar se os programas de remuneração estratégica e o pacote de benefícios estimulam o desempenho dos funcionários do nível operacional.

Quanto à delimitação do tema, o trabalho tem como escopo identificar as formas de remuneração estratégica aplicadas pela empresa, através de programas de remuneração variável oferecidos para seus funcionários do nível operacional, além do pacote de benefícios. Bus-

ca-se encontrar resposta para o problema da pesquisa: os métodos de remuneração estratégica e o pacote de benefícios implantados pela empresa estudada são satisfatórios e possuem a participação dos funcionários do nível operacional?

De acordo com os autores pesquisados para descrever os programas de remuneração estratégica existentes, esse tipo de remuneração tem como objetivo remunerar o funcionário pelo seu desempenho, habilidade ou competência.

## 2 RECURSOS HUMANOS

Para Boudreau e Milkovich (2000), entende-se por Recursos Humanos uma série de decisões integradas, formando as relações de trabalho, sendo que a qualidade do sistema de RH influencia a capacidade da organização e de seus empregados em atingir os objetivos propostos.

Segundo Bohlander e Snell (2009), não há leis ou princípios universais para a Administração de Recursos Humanos (ARH), pois ela é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional. Na última década, tem havido uma discussão importante relacionada às seguintes questões: tornar-se global; adotar novas tecnologias; gerenciar mudanças, capital e talento humano; responder ao mercado; e conter custos. Quando estes elementos mudam, a forma de administrar os recursos humanos muda também.

A ARH não possui técnicas rígidas e imutáveis, mas sim flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um desenvolvimento dinâmico. Segundo Lacombe e Heilborn (2008), a provável tendência das organizações será manter um pequeno Departamento de Recursos Humanos, de alto nível, com grande domínio dos assuntos desta área e bons conhecimentos dos negócios da empresa, para consultoria interna e apoio aos gerentes de linha, pois, na empresa do século XXI, as comunicações serão intensas e tanto mais eficientes quanto maior for a qualificação dos administradores.

Os assuntos tratados pela ARH referem-se tanto a aspectos internos da organização como a aspectos externos ou ambientais, e ambos impactam diretamente no desenvolvimento da empresa e de seus funcionários. Chiavenato (2008, p. 128) define como técnicas utilizadas no ambiente externo “pesquisa de mercado de trabalho, recrutamento e seleção, pesquisa de salários e benefícios, relações com sindicatos, relações com entidades de formação profissional, legislação trabalhista”, entre outros. Aspectos externos são ferramentas utilizadas pela ARH com o objetivo de pesquisar, no mercado, práticas de *benchmark* adotadas em outras empresas para futura implantação dentro da organização. As técnicas utilizadas no ambiente interno, por sua vez, são formas de estimular os funcionários, de modo que eles se sintam importantes para a empresa onde trabalham. Já como técnicas utilizadas no ambiente interno, Chiavenato (2008, p. 28) cita “análise e descrição de cargos, avaliação de cargos, treinamento, avaliação de desempenho, plano de carreiras, plano de benefícios sociais, higiene e segurança, políticas de remuneração”, entre outros.

### 2.1 Remuneração estratégica

O sistema de remuneração estratégica vem sendo utilizado como um diferencial competitivo entre as organizações. Essa forma de remuneração visa beneficiar as pessoas que, dentro de uma empresa, contribuem, de alguma forma, para os resultados da mesma e se destacam

como funcionários. Enquanto o sistema de remuneração tradicional recompensa as pessoas somente de acordo com as exigências do cargo, utilizando parâmetros comparativos, a remuneração estratégica complementa o sistema tradicional com outros meios de remuneração.

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

Marras (2002) define a remuneração estratégica como uma forma de compensar os empregados de uma empresa que se destacaram dos demais em um determinado período. Esse sistema possui como base o desempenho do indivíduo e outros três fatores primordiais: conhecimentos, habilidades e atitudes. Através desses três fatores, o indivíduo é avaliado pela organização, que lhe recompensará quando sua contribuição for positiva através do sistema de remuneração estratégica, proporcionando um ganho maior no seu salário em alguns períodos do ano.

Muitas empresas vêm adotando alguma forma de remuneração estratégica, como meio de impulsionar os seus resultados, pois esta é uma maneira de incentivar os funcionários a elevar o nível de produtividade e competitividade exigido pelo atual contexto dos negócios. Quanto mais motivados e satisfeitos com o seu salário, mais as pessoas tendem a produzir.

De acordo com Nascimento (2001), a remuneração estratégica é composta de parte fixa e parte variável. Na parte fixa, podem-se considerar a remuneração funcional, que é determinada pela função e ajustada de acordo com o mercado; a remuneração por habilidades, que é definida pelas habilidades e pela capacitação dos funcionários; e o salário indireto, que é composto pelos benefícios e por outras vantagens. Tratando-se da parte variável, o autor cita a remuneração variável, que depende do desempenho individual da equipe e da empresa; a participação acionária, que está relacionada com os objetivos de lucratividade da organização; e alternativas que incluem prêmios, entre outras formas especiais de reconhecimento.

Para construir um sistema de remuneração estratégica consistente, é necessário estabelecer princípios centrais de remuneração. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), esses princípios devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e focar os comportamentos necessários para o seu alcance. Para definir esses princípios, os representantes das mais diversas áreas da organização devem estar presentes.

#### 2.1.1 Remuneração acionária

A participação acionária é uma das formas mais complexas de remuneração estratégica. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), isso ocorre em função das dificuldades operacionais, causadas pelas implicações com a legislação trabalhista e a regulamentação do mercado financeiro, além da percepção de seus benefícios por parte dos beneficiados. Para os autores, "A participação acionária é, portanto, uma forma complexa e sofisticada de remuneração, mas que, se bem projetada, pode gerar, para a empresa e seus funcionários, grandes benefícios a médio e longo prazo" (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 112).

De acordo com Nakahara, Silva e Xavier (1999), esse modelo prevê a distribuição ou venda de ações para uma parcela restrita de empregados, geralmente pessoas responsáveis pelos destinos da empresa. O empregado, após receber as ações, pode negociá-las e desfrutar das vantagens monetárias e dividendos, além de ter direito à valorização dos mesmos. É importante ressaltar também que existe o risco, pois a valorização ou não das ações está ligada ao desempenho das bolsa de valores.

Segundo Pontes (1998), quando a empresa permite que um funcionário seja acionista, faz com que tenha corresponsáveis diretos pelo seu fracasso ou pelo seu sucesso, fazendo com que os próprios funcionários ajudem a alcançar resultados positivos e satisfatórios ou resultados indesejados.

De acordo com Pontes (1998), a remuneração acionária, quando aplicada para empresas de capital fechado, traz três grandes vantagens para a empresa. A primeira é que o sucesso ou fracasso da empresa é responsabilidade de todos, ou seja, todos serão responsabilizados pelos resultados. A segunda é direcionada para o funcionário, pois ele acaba fazendo uma poupança obrigatória, cujos juros são os dividendos; no caso de desemprego ou dificuldades financeiras, existe a possibilidade de recompra das ações por parte da empresa. A terceira e última vantagem trata da possibilidade de a empresa ter capital para investimentos sem necessidade de recorrer a empréstimos bancários.

Entre as formas de participação acionária, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) citam: distribuição de ações, venda de ações, opção de compra e ações restritas. Nakahara, Silva e Xavier (1999) apontam como características desse programa: ser ideal para multinacionais de capital aberto, restrição aos primeiros escalões, regulação pelo mercado de ações, influência do resultado global da empresa e distribuição paternalista.

### *2.1.2 Remuneração por habilidades*

A remuneração por habilidades é uma forma alternativa de remuneração. Seu foco está na pessoa e não no cargo para justificar as diferenças salariais. De acordo com Hipólito (2001), é uma forma de reconhecer os indivíduos independentemente de suas posições e estimular o constante desenvolvimento profissional.

O pagamento por habilidades procura reconhecer, essencialmente, o nível de capacitação dos profissionais, ou seja, os empregados são pagos pelas habilidades que possuem relacionadas ao trabalho (o que eles podem fazer), em vez de pelo cargo específico que eles estão desempenhando (o que eles estão fazendo) (HIPÓLITO, 2001). Para Paschoal (2001), entende-se por habilidade a capacidade que o indivíduo possui em dominar e realizar um trabalho.

A tendência é que o ser humano evolua em sua vida profissional, e, para estimular essa evolução, as empresas estão ligando o desenvolvimento pessoal à remuneração. Segundo Nascimento (2001, p. 133), “Os salários passam a ter uma íntima relação com a amplitude, profundidade e características das habilidades que os funcionários são capazes de utilizar no trabalho. A remuneração, nessa situação, não é determinada pelo cargo e sim pela pessoa que o exerce”.

É necessário que, na remuneração por habilidades, sejam definidas quais habilidades o profissional deve desenvolver, estabelecendo, após, os passos necessários para sua evolução, além de formas e regras para o treinamento e a comprovação. Esse método de remuneração constitui um sistema de recompensa, a qual ocorre através do desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e habilidades fixadas como metas em cada etapa do sistema, afirma Marras (2002). Conforme o trabalhador for avançando no seu nível de habilidade, avança também em termos de recompensa financeira.

Paschoal (2001) afirma que o conceito de habilidades está cada vez mais presente nas organizações e que as pessoas passaram a ser alocadas nas diversas áreas de uma organização, conforme suas habilidades. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) definem que a habilidade pode ser

caracterizada pelos seguintes elementos: conhecimento (conceitos, técnicas e metodologias conquistadas, que podem ser retransmitidas); aptidões pessoais (características do profissional, como capacidade de concentração e coordenação motora); e aplicação prática (dos conhecimentos teóricos e aptidões pessoais).

A remuneração por habilidades apresenta resultados positivos quando aplicada a trabalhadores de manufatura, apresentando melhoria no gerenciamento dos processos e motivação dos indivíduos em adquirir maiores habilidades. Através dessa forma de remuneração, os trabalhadores possuem um maior controle sobre seus recebimentos, elevando os seus níveis salariais. De acordo com Hipólito (2001), em função desses benefícios, tem se observado redução no *turnover* e no absenteísmo, possibilitando, dessa forma, uma maior capacitação do quadro, maior comprometimento por parte dos profissionais, entre outros benefícios.

Quando aplicada para profissionais de nível operacional, os resultados não têm sido positivos, como era esperado. Para Hipólito (2001), isso ocorre em função da dificuldade em se estabelecer uma correspondência entre as habilidades desses profissionais e seu potencial de resultado. Se o sistema ignorar essa relação, pode forçar a busca por capacitação, com o objetivo de atingir os resultados da organização e remunerar habilidades que não estejam contribuindo realmente para organização.

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), as formas de avaliação são variadas no método de remuneração por habilidades. As mais utilizadas são provas práticas, provas teóricas e observação no posto de trabalho. Já Nascimento (2001) relaciona, além das formas de avaliação citadas por Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), apresentações feitas pela pessoa que está sendo avaliada como uma forma de se avaliar também. Em empresas de gestão mais avançada, as avaliações são realizadas por comitês que possuem a participação de pares e subordinados do avaliado, enquanto em empresas mais tradicionais as avaliações são conduzidas pelo chefe.

Enfim, o foco desse modelo de remuneração é a capacitação dos empregados. Segundo Marras (2002), quanto maior o nível de habilidades que um empregado possuir, como planejamento, execução, participação e atendimento, maior será o seu nível de remuneração.

### 2.1.3 Remuneração por competências

O sistema de remuneração por competências dos profissionais consiste em identificar e avaliar o desenvolvimento e reconhecimento de habilidades e conhecimentos que os profissionais devem ter para desempenhar suas tarefas. As empresas começaram a desenvolver esse método de remuneração em busca da identificação de conhecimentos, comportamentos e atitudes fundamentais frente à nova realidade.

De acordo com Marras (2002), enquanto o sistema de remuneração por habilidades é mais voltado para níveis operacionais de uma empresa, o sistema de remuneração por competências é aplicado, de uma forma mais adequada, para funcionários com cargos de liderança, controle, planejamento e responsabilidades de resultados, ou seja, para cargos administrativos em geral.

A proposta de se remunerar pelas competências é “um passo natural na evolução dos sistemas de pagamento baseados em habilidades” (LEDFORD JR., 1995 apud HIPÓLITO, 2001, p. 82). Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), para implantar a remuneração por competência, o principal fator crítico de sucesso é a definição dos aspectos que irão compor o sistema e seu alinhamento com as estratégias da empresa.

Um exemplo de remuneração baseado em competências se aplica para cargos administrativos e operacionais, em que a empresa introduz o conceito de multifuncionalidade. De acordo com Resende (1999), para os cargos administrativos, são definidos três grupos de cargos, hierarquizados verticalmente, correspondendo ao que se conhece como auxiliar, técnico de nível médio e assistente. Após, definem-se as qualificações e habilidades necessárias para esses grupos e os critérios de evolução salarial e avaliação, além de uma tabela com valores salariais correspondentes.

Já para os cargos operacionais, Resende (1999) defende que é necessário definir as tarefas dos postos de trabalho de cada célula de produção, sendo que cada uma delas deve corresponder a uma competência. Os empregados recebem pela quantidade de tarefas executadas e pelo aprendizado que têm na execução das mesmas. Na implantação desse método de remuneração, o primeiro passo é definir a competência, e, nesse caso, não se devem considerar características pessoais nem habilidades do indivíduo, afirma Marras (2002).

Para a implantação desse método, é preciso que as empresas mudem sua forma de aplicar os cargos. Paschoal (2001) afirma que é preciso adotar um sistema de avaliação do pessoal em que o nível de competência de cada colaborador seja determinado. Os sistemas tradicionais de remuneração têm foco no cargo, enquanto o método de remuneração por competência, assim como de remuneração por habilidades, tem foco na pessoa, através de sua capacitação.

#### *2.1.4 Participação nos lucros*

A participação nos lucros, de acordo com Nascimento (2001), não utiliza o alcance de indicadores e resultados para obtê-lo, além de não possuir relação com práticas de administração participativa. O recebimento de tal gratificação ocorre através dos resultados alcançados pela organização, levando em consideração o nível de lucro atingido.

De acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (1997), esse programa é eficaz em organizações cuja remuneração fixa está abaixo do praticado no mercado e cujo desejo seja a flexibilidade de pagamento, com valores acima do mercado nos anos bons, sem ter a necessidade de cortar pessoal ou custos durante os anos difíceis. Segundo Marras (2002, p. 177), “A participação nos lucros trata de um sistema que 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”.

Embora os planos de participação nos lucros sejam eficazes para motivar os funcionários a se comprometerem com o desempenho financeiro da organização, para Flannery, Hofrichter e Platten (1997) eles geralmente apresentam problemas para vincular o desempenho aos esforços do indivíduo. Apesar de o programa motivar os funcionários, ele pouco influencia para melhorar o desempenho ou mudar o comportamento das pessoas ou equipes.

#### *2.1.5 Remuneração por resultados*

A remuneração por resultados é a forma mais praticada pelas organizações brasileiras atualmente. De acordo com Marras (2002), o programa vincula o desempenho do funcionário

à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, incentivando o empregado ao trabalho e ao alcance das metas que se propôs a alcançar. “O princípio fundamental do programa é a participação, que deve envolver as pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançar, na reflexão e definição das ações mais adequadas à consecução dos resultados e na própria avaliação dos resultados atingidos”, afirma Pontes (1998, p. 321).

Uma das premissas dessa modalidade, segundo Nakahara, Silva e Xavier (1999), são os desafios estabelecidos para os funcionários, que são mensurados após o término da atividade, verificando se eles foram superados e se o resultado foi alcançado. Para Chiavenato (2008), a remuneração por resultados é uma porcentagem de valor que o colaborador recebe por ter ajudado a atingir as metas da empresa ou da equipe através do trabalho individual ou em equipe.

Segundo Flannery, Hofrichter e Platten (1997), a remuneração por resultados, além de ser utilizada para impulsionar as metas financeiras, vem sendo aplicada para alcançar valores mais satisfatórios com relação a produtividade, satisfação do cliente, serviços e qualidade. Muitas empresas vêm adotando essa forma de remuneração, pois é uma maneira de incentivar o funcionário a produzir mais e concluir o trabalho dentro do prazo estipulado, de forma que, quanto melhor for o resultado alcançado, melhor será o retorno financeiro que ele terá.

De acordo com Paschoal (2001), os indicadores e as metas a serem atingidos para se obter a remuneração devem abranger quatro níveis: indivíduo, equipe, setor e empresa. Dessa forma, é possível avaliar o desempenho de cada um dos níveis citados, não esquecendo que, para alcançar o objetivo, ambos devem trabalhar juntos, pois o que é bom para um é bom para todos e irá beneficiar um conjunto.

Segundo Marras (2002), esse modelo de remuneração apresenta as seguintes vantagens: incentiva a busca da qualidade total; melhora o desempenho da produtividade; alavanca uma redução geométrica dos custos; reforça os valores culturais dos grupos; incentiva a participação individual e grupal; e é autossustentável em termos financeiros.

Enfim, a forma de remuneração por resultados apoia e reforça práticas de participação, envolvendo as pessoas e orientando-as para o alcance de resultados e trabalhos em grupo. É uma forma de unir mais os funcionários e incentivar o trabalho em equipe.

### *2.1.6 Distribuição de ganhos*

É um programa de remuneração estratégica que começou a se tornar popular nos anos 90, de acordo com Flannery, Hofrichter e Platten (1997). Os autores afirmam que o programa está relacionado com o alcance de metas bem específicas de produtividade, com a melhoria da qualidade, a redução de custos, entre outros.

Esse modelo de remuneração, segundo Marras (2002), é mais comum nos níveis inferiores e inferiores intermediários da pirâmide organizacional. Foi implantado com o intuito de aumentar a produtividade e reduzir custos do processo.

De acordo com Pontes (1998), essa forma de remuneração surgiu a partir das caixas de sugestões premiadas. A ideia inicial era incentivar a participação dos trabalhadores, de forma que eles contribuíssem com melhorias no processo, reduzindo os custos ou aumentando a produtividade.

Nakahara, Silva e Xavier (1999) tratam da distribuição de ganhos como remuneração do talento, que visa remunerar a criatividade e capacidade das pessoas em sugerir ações inova-

doras, além de resolver problemas, sugerindo melhorias que agreguem valor ao negócio.

A distribuição de ganhos pode ser dada através de recompensa financeira ou da distribuição de prêmios ou brindes. Algumas empresas analisam, como parâmetro para se determinar como o funcionário será remunerado, se a ideia é mensurável ou não. Se a ideia for mensurável, o funcionário é recompensado financeiramente; se não for mensurável, ele ganha um prêmio ou brinde.

De acordo com Nakahara, Silva e Xavier (1999), esse tipo de remuneração pressupõe que os critérios de avaliação sejam consistentes e a remuneração tenha como base o percentual do valor agregado, a verba definida para a campanha e o percentual de expectativa de valor agregado/resultado esperado (financeiro, qualidade, imagem, *marketing*).

As organizações que implantam a distribuição de ganhos no Brasil, de acordo com Marras (2002), focam-se em dois campos de interesse, quais sejam:

- a) incrementar a remuneração de seus funcionários: possibilita gratificações que, de alguma forma, representam um ganho a mais, tornando-se interessante para o funcionário na medida em que o ganho surge como a possibilidade de satisfazer necessidades materiais e pessoais;
- b) implantar o estabelecimento de um vínculo participativo: o funcionário sente-se comprometido em encontrar soluções para os problemas que estão diretamente ligados à saúde organizacional da empresa.

Esse método oferece ao empregado a oportunidade de participar dos negócios da empresa, ao mesmo tempo em que ele recebe uma gratificação financeira se sua ideia for interessante e produtiva. Marras (2002) lembra que a contribuição de sugestões e ideias é uma forma de o funcionário ser remunerado através da distribuição de ganhos.

Entre as vantagens de se implantar essa forma de remuneração, os autores Flannery, Hofrichter e Platten (1997) definem o fato de ela ser autoconfiante, pois é construída sobre um valor que a organização não teria economizado ou ganho de outra maneira. Outra vantagem citada pelos autores é a possibilidade de avaliar o desempenho dos funcionários, que são os principais agentes desse método de remuneração, além dos próprios funcionários serem capazes de visualizar as mudanças ocorridas e os valores alcançados.

Os funcionários contribuem com sugestões de melhorias para determinados processos ou com novas ideias, as quais são avaliadas por um comitê que é normalmente composto por membros da gerência e da operação (que representam os empregados). Caso alguma ideia contribua positivamente para os resultados da empresa, os ganhos obtidos através dela são distribuídos entre a empresa e seus autores, conforme indicadores de ganhos estabelecidos pela empresa. Também podem ser premiadas sugestões de contenção de gastos, melhorias qualitativas de serviços, entre outros, que, de acordo com Marras (2002), não representam ganhos financeiros para seus autores.

### 2.1.7 Plano de bonificação

O plano de bônus, como também é chamado, de acordo com Nakahara, Silva e Xavier (1999, p. 26), corresponde a “valores pagos periodicamente, em função do resultado obtido pela organização (geralmente lucro líquido apurado no fechamento do balanço)”. Chiavenato

(2008) afirma que o bônus também é pago aos colaboradores pelo desempenho positivo de outros indicadores, além do lucro, como a produtividade e o aumento na participação do mercado, sendo que o bônus não costuma fazer parte do salário.

O plano de bônus costuma ser estruturado sob a forma de uma árvore de indicadores. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), eles começam por um conjunto de indicadores corporativos que a empresa tem como meta atingir em um determinado período, desmembrando-se em indicadores de diretorias ou áreas e, após, em equipes ou células de trabalho, chegando, em alguns planos, até o indivíduo.

Além dos indicadores já citados como formas de mensurar de quanto será o bônus recebido pelo empregado, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) mencionam mais alguns, entre eles: resultado operacional, orçamento de despesas, satisfação do cliente, faturamento e volume de vendas.

O plano costuma ser usado em grandes empresas, multinacionais de diversos segmentos, e, de acordo com Nakahara, Silva e Xavier (1999), possui como características: ser voltado para a direção da empresa; possuir poucos participantes, ser seletivo; não recompensar o esforço individual; realizar avaliação subjetiva (em parcela considerável das empresas); sociabilizar o valor; e encobrir a incompetência.

### *2.1.8 Plano de benefícios sociais*

Os benefícios sociais constituem uma importante variável no pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que oferece aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais.

O que se denomina salário indireto compreende essencialmente os benefícios oferecidos pela empresa a seus funcionários. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 82), "Benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego". Para Lacombe (2007), os benefícios são fundamentais para manter os empregados satisfeitos com a organização, sendo importante que todos saibam as vantagens de cada benefício oferecido pela organização.

Os benefícios são oferecidos em forma de pacotes que variam de acordo com o nível hierárquico do funcionário. Relacionam-se, dessa forma, com os objetivos de longo prazo da empresa (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004), reforçando estabilidade, comprometimento e lealdade com o empregado. Os planos fixos de benefícios estabelecidos pelas empresas caracterizam-nas como paternalistas, partindo do pressuposto de que elas sabem o que é melhor para seus funcionários.

Os planos flexíveis, por sua vez, pressupõem maturidade por parte da empresa e dos funcionários, concedendo a estes o direito de escolher entre os melhores benefícios disponíveis para o seu perfil, condição familiar e estilo de vida. De acordo com Chiavenato (2008), os benefícios sociais são planejados para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida: no exercício do cargo (gratificações, seguro de vida); fora do cargo, mas dentro da empresa (lazer, refeitório, transporte); ou fora da empresa, mas na comunidade (recreação, atividades comunitárias).

Segundo Chiavenato (2008), os planos de benefícios também podem ser classificados de acordo com sua exigência (legais ou não), natureza (monetários e não-monetários) e seus objetivos (assistenciais, recreativos, supletivos). Para Flippo (1980), são basicamente de três tipos:

- a) econômicos: propõe-se a oferecer certa segurança econômica adicional além do pagamento-base e dos bônus e pagamentos de incentivo, como pensões, seguro de vida, serviços de previdência, saúde e acidentes e cooperativas de crédito;
- b) recreativos: visam à diversão e a outras atividades sociais, como esportes, acontecimentos sociais (bailes e piqueniques) e grupos de interesse especial (teatro e determinados passatempos);
- c) facilitadores: são benefícios que, se o empregado não tivesse pela empresa, ele procuraria por si mesmo, como serviços médicos, habilitação, descontos em compras, cantinas, entre outros.

É importante salientar que os colaboradores são peças chave para as empresas. As organizações dependem deles para todas as atividades, independentemente do grau de hierarquia. O Departamento de Recursos Humanos é responsável por escolher, gerenciar e orientar os funcionários, para que trabalhem em prol da organização. O RH é o elo entre a empresa e o colaborador, devendo apoiar as chefias das áreas a manter seus colaboradores motivados e satisfeitos e prover, da melhor maneira possível, os recursos financeiros e psíquicos, atendendo às necessidades dos colaboradores e respeitando as normas estabelecidas pela organização.

Para as empresas, motivar os funcionários é mais abrangente do que apenas recompensar financeiramente. Deve haver uma busca duradoura e incessante da satisfação e concretização através do trabalho. As organizações devem se tornar flexíveis e estabelecer estratégias de desenvolvimento e capacitação de seus funcionários com programas motivacionais, incluindo estímulo ao crescimento e à realização pessoal e profissional, contentamento, satisfação e recompensa ao desempenho. A forma como uma organização utiliza a remuneração estratégica e o pacote de benefícios sociais é apresentada em um estudo de caso sobre os programas adotados pela organização pesquisada.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, quanto à sua forma, é descritiva. Segundo Gil (2002), este tipo de investigação tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática. Para o autor, a pesquisa bibliográfica se desenvolve com base em material já elaborado, como, por exemplo, livros e artigos científicos. O procedimento utilizado para desenvolver este trabalho foi a pesquisa bibliográfica, em sintonia com um estudo de caso, realizado em uma multinacional localizada na região Metropolitana de Porto Alegre.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é utilizado como estratégia de pesquisa em muitas situações, contribuindo com o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

A coleta de dados, para este trabalho, foi realizada pelas próprias pesquisadoras, através de entrevista semiestruturada, questionário e análise documental. A entrevista foi realizada

com um assistente de Recursos Humanos, para esclarecer algumas dúvidas que surgiram ao descrever os programas de remuneração estratégica e o pacote de benefícios que a empresa possui. Por fim, foi aplicado um questionário aos funcionários do nível operacional da empresa, com a finalidade de avaliar se eles possuíam conhecimento dos programas de remuneração estratégica e do pacote de benefícios oferecidos pela empresa, se eles participam ou já participaram destes programas e qual seu nível de satisfação com relação aos mesmos.

Como já mencionado anteriormente, o universo de estudo foi uma multinacional localizada na região metropolitana de Porto Alegre, e o público alvo foram os funcionários do nível operacional da empresa. Considerando o total de colaboradores da empresa, tem-se 1.200 funcionários, sendo que 800 trabalham no nível operacional. Considerando amostra, segundo Acevedo e Nohara (2007), uma parte da população ou universo, e amostragem o processo de escolher amostras do universo, foram selecionados, para esta pesquisa, 103 colaboradores do nível operacional da organização, através da amostragem não-probabilística por conveniência, em que, segundo as autoras, as pessoas são selecionadas de acordo com a conveniência do pesquisador: "São os sujeitos que estão ao alcance do pesquisador" (ACEVEDO; NOHARA, 2007, p. 56).

O fato de a pesquisa ter sido aplicada com o nível operacional da empresa determinou que os 103 entrevistados fossem todos do sexo masculino. O questionário procurou identificar, além de outros dados, o tempo que cada um dos entrevistados trabalha na empresa, bem como sua escolaridade.

Com os resultados obtidos através das diversas formas de coleta de dados, foram elaborados textos explicativos, quadros e tabelas que buscam facilitar o entendimento do leitor e atingir o objetivo proposto pelo estudo.

## **4 UNIDADE DE ESTUDO**

O estudo de caso foi desenvolvido em uma das unidades de uma empresa que começou a traçar sua trajetória de expansão há mais de um século. A partir do Brasil, ampliou suas bases para Argentina, Canadá, Chile, Colômbia, Estados Unidos, México, Peru, República Dominicana, Venezuela, Uruguai e Espanha. Para alcançar níveis crescentes de eficiência econômica, a empresa atua com uma rede de unidades, centros de serviços, unidades de transformação e canais distribuidores estrategicamente posicionados junto aos principais polos de consumo. Tem como filosofia antecipar as necessidades do mercado, apresentando produtos e serviços diferenciados, que agreguem valor aos negócios de seus clientes.

Dentro de uma visão de responsabilidade social, a empresa acredita que o seu desenvolvimento esteja diretamente relacionado à evolução das comunidades onde atua. Com essa convicção, construiu uma cultura empresarial fundamentada em valores éticos, no respeito às pessoas e ao meio ambiente. A empresa investe continuamente na capacitação de mais de 45 mil colaboradores.

### **4.1 Sistema de remuneração**

O sistema de remuneração e reconhecimento da empresa busca incentivar o alcance de elevados níveis de desempenho, sendo sua estratégia de remuneração a manutenção de um percentual total vinculado à obtenção de metas de alto desempenho. Em sua avaliação, são

considerados resultados de pesquisa de opinião e indicadores como remuneração variável/total e alcance de metas programadas.

A empresa possui programas de remuneração estratégica implantados, que visam motivar o colaborador e as equipes de trabalho em busca de melhores resultados. O quadro 1 apresenta, de forma resumida, os principais programas de remuneração mantidos pela empresa para os colaboradores do nível operacional atualmente.

Programa	Características principais
Ideias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantado oficialmente em julho de 2008;</li> <li>- Ferramenta com foco na melhoria contínua dos processos da empresa;</li> <li>- Premia ideias mensuráveis (com dinheiro) ou não-mensuráveis (com brindes diversos);</li> <li>- Incentiva a participação dos colaboradores, contribuindo para a identificação e implantação de soluções de problemas no seu dia a dia de trabalho;</li> <li>- Ao final de um ano, os quatro colaboradores que mais contribuíram com ideias recebem como premiação uma viagem.</li> </ul>
Metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem como objetivo criar um ambiente cooperativo entre a empresa e os colaboradores, através do estabelecimento e negociação de metas claras;</li> <li>- As metas devem contemplar desafios gradativos, significando continuidade da melhoria e ganho efetivo que justifique o que vier a ser pago aos colaboradores;</li> <li>- O alcance das metas é traduzido em pontos que determinarão o valor a ser acrescido no salário dos colaboradores, como premiação.</li> </ul>
Grupos de Solução de Problemas (GSP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos temporários de trabalho instituídos para a solução de problemas observados na empresa;</li> <li>- Utilizam a metodologia MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) para analisar e propor soluções para os problemas encontrados;</li> <li>- A premiação ocorre tanto para soluções mensuráveis quanto para soluções não-mensuráveis monetariamente;</li> <li>- As equipes recebem uma remuneração pelas soluções apresentadas, que pode ser repassada após 3, 6 ou 12 meses da implantação da solução encontrada.</li> </ul>
Multifunção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As equipes são desenvolvidas e capacitadas para um desempenho de classe mundial;</li> <li>- As pessoas são reconhecidas por meio de salários diferenciados (níveis/faixas), competências, qualificações, senioridade e multifuncionalidade com relação ao cargo ocupado;</li> <li>- Através da participação nas capacitações oferecidas pela empresa, o colaborador vai obtendo certificações e incrementando sua multifuncionalidade, o que reflete-se, aos poucos, na melhoria do seu salário.</li> </ul>
Pacote de benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa oferece um amplo pacote de benefícios aos colaboradores, sendo diferenciado de acordo com a função exercida pelo funcionário;</li> <li>- Dentre os colaboradores do nível operacional, também são oferecidos benefícios para os dependentes, como: assistência médica, hospitalar e odontológica; convênios com farmácias; ambulância própria; auxílio escola e material escolar; assistência social; auxílio ótica; auxílio aparelho ortopédico; clube e academia, entre outros.</li> </ul>

Quadro 1 – Programas de remuneração estratégica

Fonte: dados da empresa.

As práticas de reconhecimento estão implantadas desde 1999 e são revisadas anualmente. O Sistema de Reconhecimento da empresa foi reestruturado em 2006 e estabelece critérios de elegibilidade e práticas padronizadas de reconhecimento para as pessoas e equipes. Os reconhecimentos contemplam: reforço positivo; programas da empresa - segurança do trabalho, Ideias/GSP, 5S, manutenção autônoma, certificações e recordes, Seis Sigma, voluntariado, meio ambiente, aniversário da empresa e festas de final de ano -; conquistas profissionais - admissões, transferências, promoções, trabalho diferenciado, tempo de empresa

e certificação da multifunção -; e eventos pessoais - aniversários, nascimentos, falecimentos e formaturas. O plano de remuneração estratégica adotado pela empresa indica uma preocupação em encontrar uma forma de valorizar aqueles colaboradores que mais contribuem com o negócio, o que vai ao encontro do que afirmam Flannery, Hofrichter e Platten (1997), de que as empresas passaram a procurar novas soluções de remuneração, que pudessem se direcionar para novos valores, como qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

## 4.2 Análise dos resultados da pesquisa

As primeiras informações obtidas com o questionário foram a respeito do nível de escolaridade e do tempo de empresa dos colaboradores entrevistados. Em relação à escolaridade, as respostas obtidas identificaram que 56% dos funcionários possuem Ensino Médio com curso técnico, 20% possuem somente Ensino Médio, 13% estão cursando Ensino Superior, 7% têm somente Ensino Fundamental e 4% dos colaboradores já concluíram o Ensino Superior.

Dos 103 colaboradores entrevistados, 45% já estão na empresa há mais de 10 anos, 23% têm até 2 anos de empresa, 18% possuem de 2 a 5 anos e 14% têm de 5 a 10 anos de empresa. Conforme os dados apresentados na tabela 1, observa-se, nas respostas à primeira pergunta do questionário, que procurou identificar se os colaboradores conheciam os programas de remuneração estratégica e o pacote de benefícios que a empresa oferecia para os seus funcionários, que dos 103 colaboradores entrevistados, o programa que possui maior conhecimento é o Ideias (98% o conhecem), por ser um programa implantado recentemente e pelo fato de a empresa ter feito uma grande divulgação do mesmo.

O programa Metas é conhecido por 95% dos colaboradores. Por ser um programa em que todos os colaboradores entrevistados participam, é de fundamental importância que todos possuam conhecimento do mesmo, pois é através desse programa que a empresa distribui um valor dos resultados e lucros obtidos por ela com a ajuda de seus funcionários. Para Nascimento (2001), o pagamento pelos resultados atingidos é realizado através de metas previamente estabelecidas. A remuneração por resultados apoia e reforça práticas de participação, envolvimento, orientação para resultado e trabalhos em grupo.

O programa Multifunção e o pacote de benefícios, por sua vez, apresentaram ser de conhecimento de 93% dos colaboradores. Apesar de a empresa possuir um amplo pacote de benefícios e, por esse motivo, nem todos os colaboradores os conhecerem, isso pode fazer com que o funcionário deixe de usufruir de algo que a empresa ofereça para o seu bem estar.

Existe ainda o Grupo de Solução de Problemas (GSP), conhecido por 84% dos funcionários. Dos 16% dos colaboradores que não o conhecem, 11% estão a menos de 2 anos na empresa, o que pode ser um fator responsável por eles não conhecerem ainda como funciona a metodologia do programa.

A segunda pergunta aplicada no questionário procurou identificar quantos colaboradores participam atualmente dos programas GSP, Ideias e Multifunção, que são programas de remuneração estratégica que a empresa possui, mas que o colaborador só participa se quiser. De acordo a tabela 1, verifica-se que o programa que possui uma maior participação dos colaboradores atualmente é o Multifunção, sendo que, dos 103 entrevistados, 66% participam atualmente, 30% não participam e 4% dos colaboradores não opinaram. O programa Ideias, apesar de ter sido implantado recentemente, possui participação de 50% dos entrevistados; 44% não estão atuando no mesmo e 6% não responderam. Já o Grupo de Solução de Problemas (GSP) foi o que apresentou um menor número de participação, pois somente 40% dos 103

Tabela 1 – Respostas ao questionário

Pergunta	Respostas		
	Sim	Não	Não respondeu
<b>1. Você conhece os seguintes programas oferecidos pela empresa?</b>			
GSP	84%	16%	-
Ideias	98%	2%	-
Metas	95%	5%	-
Multifunção	93%	7%	-
Pacote de benefícios	93%	7%	-
<b>2. Você participa atualmente dos programas?</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não respondeu</b>
GSP	40%	57%	3%
Ideias	50%	44%	6%
Multifunção	66%	30%	4%
<b>3. Você já participou de algum dos programas?</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não respondeu</b>
GSP	41%	42%	17%
Ideias	37%	39%	24%
Multifunção	47%	30%	23%
<b>4. Você considera que os programas relacionados incentivam o seu desempenho em busca de melhores resultados?</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não respondeu</b>
GSP	78%	17%	5%
Ideias	64%	31%	5%
Metas	89%	9%	2%
Multifunção	77%	21%	2%
Pacote de benefícios	84%	15%	1%
<b>5. Na sua opinião, a empresa poderia oferecer:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não Respondeu</b>
Outra forma de remuneração além das que já oferece	92%	6%	2%
Outro tipo de benefício além dos que já oferece	70%	23%	7%

Fonte: questionário aplicado aos funcionários entrevistados.

entrevistados estavam participando do programa naquele momento, 57% dos funcionários não estavam envolvidos e 3% não opinaram.

Dos 103 entrevistados, o Multifunção possui novamente com um maior número de participantes com relação a uma participação no passado (pergunta 3), sendo que 47% dos funcionários já participaram, 30% não participaram em nenhum momento e 23% preferiram não responder. O GSP aparece em segundo lugar, com 41% dos funcionários tendo participado em algum momento do programa, 42% que nunca participaram e 17% que não informaram. Já no programa Ideias, 37% dos colaboradores já participaram do programa dando alguma ideia, 39% ainda não contribuíram com nenhuma sugestão de melhoria para empresa e 24% não responderam à pergunta. O número de pessoas que deixaram de responder sim ou não para cada um dos programas da pergunta 3 infelizmente impossibilitou a obtenção de informações mais concretas, mas, mesmo assim, é possível identificar que os programas tiveram uma baixa participação dos entrevistados no passado, o que pode ser um ponto negativo.

A quarta pergunta do questionário identificou se os funcionários consideram que os programas de remuneração estratégica oferecidos pela empresa bem como o pacote de benefícios incentivam ou não o desempenho deles em busca de melhores resultados para a organização. Foi possível verificar que a maioria dos colaboradores consideram que tanto os programas de remuneração estratégica implantados pela empresa como o pacote de benefícios incentivam o seu desempenho em busca de melhores resultados. De acordo com Nakahara, Silva e Xavier (1999), quando se fala em resultados, se considera o estabelecimento de desafios e se

mensura o grau de superação obtido, ou seja, se o resultado foi atingido ou superado e como isso ocorreu.

A resposta obtida através dos questionários confirma a resposta dada pelo funcionário do Departamento de RH que respondeu à entrevista semiestruturada. Na opinião do Assistente Técnico, os programas incentivam o desempenho dos funcionários, pois o alinhamento das práticas e das metas pré-estabelecidas alavancam os resultados, trazendo, cada vez mais, a perfeição e qualidade esperadas. Como se pode observar, o programa que mais estimula os colaboradores é o Metas: 89% dos entrevistados responderam que o programa incentiva o seu desempenho, 9% responderam que não e apenas 2% preferiram não responder.

Em segundo lugar, aparece o pacote de benefícios como estimulador do desempenho dos funcionários. Como esse pacote de benefícios da empresa é amplo, 84% dos colaboradores responderam que ele é estimulador, 15% responderam que não é e somente 1% dos entrevistados não responderam. O programa GSP apresentou 78% dos funcionários respondendo que o programa incentiva o seu desempenho, contra 17% que responderam que não e 5% que não responderam. O programa Multifunção vem logo em seguida, com 77% das respostas afirmativas e 21% negativas; 2% das pessoas não contribuíram com sua opinião. O programa que apresentou o pior o resultado foi o Ideias: apenas 64% dos funcionários consideram que o programa incentiva o seu desempenho, 31% dos entrevistados responderam que não e 5% dos colaboradores não responderam. A remuneração por ganhos, segundo Flannery, Hofrichter e Platten (1997), está ligada a metas específicas de produtividade e melhoria da qualidade. Quando essas metas são alcançadas, o grupo ganha uma premiação.

A questão 5 procurou identificar se os funcionários entrevistados acham que a empresa deveria oferecer alguma outra forma de remuneração, além das que já oferece, ou outros benefícios, que não façam parte do atual pacote que a organização dispõe. Foi possível observar que, dos 103 colaboradores entrevistados, 92% acham que a empresa poderia oferecer alguma forma de remuneração a mais, 6% acham que não e 2% não responderam. A pessoa entrevistada da área de RH possui uma opinião diferente da encontrada nos questionários: ela acredita que a forma com que a empresa trata este assunto atende às necessidades dos colaboradores, estando inclusive além do praticado no mercado.

Quanto ao pacote de benefícios, 70% dos funcionários entrevistados acham que a organização poderia oferecer outro tipo de benefício além dos que já são oferecidos, 23% acham que a empresa não precisa oferecer nenhum benefício a mais e 7% não responderam. Nesse caso, as opiniões também sofrem divergências, pois o entrevistado de RH afirma que, conhecendo as práticas do mercado, não se justificariam outros incrementos. De acordo com Boudreau e Milkovich (2000, p. 440), "benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria".

Além disso, procurou-se saber qual o nível de satisfação dos colaboradores com relação à remuneração estratégica utilizada pela empresa e também com relação ao pacote de benefícios disponível. A tabela 2 apresenta os resultados obtidos na pesquisa.

Tabela 2 – Índice de satisfação dos colaboradores com relação à remuneração e aos benefícios

<b>Grau de satisfação</b>	<b>Muito satisfeito</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Muito insatisfeito</b>	<b>Não respondeu</b>
<b>GSP</b>	12%	64%	17%	2%	6%
<b>Ideias</b>	10%	45%	31%	11%	4%
<b>Metas</b>	14%	59%	20%	4%	3%
<b>Multifunção</b>	16%	43%	25%	12%	5%
<b>Pacote de benefícios</b>	21%	58%	16%	1%	4%

Fonte: questionário aplicado aos funcionários entrevistados.

De acordo com os dados obtidos e apresentados na tabela 2, percebe-se a satisfação dos colaboradores com relação ao programa Grupo de Solução de Problemas (GSP). É possível verificar que a maioria, 64% dos 103 colaboradores entrevistados, está satisfeita com o programa GSP, 17% estão insatisfeitos, 12% estão muito satisfeitos e apenas 2% dos funcionários estão muito insatisfeitos, sendo que 6% preferiram não opinar. Quando perguntados sobre a satisfação dos colaboradores com relação ao programa Ideias, verifica-se que 45% dos funcionários estão satisfeitos com o programa, 31% estão insatisfeitos, 11% estão muito insatisfeitos, 10% estão muito satisfeitos e 4% não responderam à pergunta. Com relação ao programa Metas, pode-se perceber que 59% dos entrevistados estão satisfeitos, 20% estão insatisfeitos, 14% estão muito satisfeitos, 4% estão muito insatisfeitos e 3% não responderam.

Percebe-se que, em um contexto geral, os funcionários estão satisfeitos com os programas de remuneração estratégica que a empresa possui, o que é essencial para motivá-los e melhorar o seu desempenho. Segundo Marras (2002), os programas vinculados ao desempenho dos funcionários, à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais incentivam o funcionário em seu trabalho e no alcance das metas que ele se propôs a atingir.

Com relação ao programa Multifunção, foi possível observar que 43% dos colaboradores estão satisfeitos com o programa, 25% estão insatisfeitos, 16% estão muito satisfeitos, 12% muito insatisfeitos e 5% não responderam. De acordo com sugestões dadas pelos entrevistados, percebe-se que alguns funcionários gostariam de ser reconhecidos e, dessa forma, promovidos somente pelo seu desempenho, sem que houvesse também a necessidade de se capacitar para receber uma promoção. Outra sugestão de melhoria apresentada com relação ao programa é quanto à sua remuneração: um funcionário mencionou que a remuneração do programa poderia ser melhor, visto que nem sempre uma mudança de cargo significa um aumento de salário.

Quanto à satisfação dos colaboradores com relação ao pacote de benefícios oferecido pela empresa, 58% dos 103 entrevistados estão satisfeitos, 21% muito satisfeitos, 16% insatisfeitos, 1% dos colaboradores estão insatisfeitos e 4% não responderam.

O último item do questionário deixava um espaço para sugestões dos colaboradores com relação a novas formas de remuneração ou benefícios que poderiam ser oferecidos pela empresa. Várias sugestões foram apresentadas pelos entrevistados, porém, nas cinco mais citadas, observou-se que 83% sugeriram que a empresa oferecesse participação nos lucros; 15% sugeriram benefícios de saúde mais abrangentes e aumento no auxílio à faculdade e 11% mencionaram desconto maior na compra de remédios e ensino superior com bolsa integral.

Outra sugestão dada pelos entrevistados foi com relação aos convênios que a empresa oferece, pois a maioria dos convênios disponibilizados atualmente estão ligados a estabelecimentos localizados em cidades próximas. Acredita-se que a empresa deveria valorizar mais o

fato de ter funcionários que não residem na região metropolitana ou proximidades e procurar oferecer, para os funcionários que moram em outras localidades, os mesmos convênios que oferece para aqueles que moram nas proximidades da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco de estudo deste trabalho foram as formas de remuneração estratégica e o pacote de benefícios oferecidos por uma multinacional instalada na região metropolitana de Porto Alegre, RS. O estudo procurou descrever os programas que a empresa possui, bem como verificar qual a satisfação dos funcionários com relação a esses programas. As análises partiram de entrevista semiestruturada aplicada a um funcionário da área de RH e de questionário fechado aos colaboradores do nível operacional da empresa.

Após a aplicação dos questionários, foi possível encontrar respostas para o objetivo e a problemática do trabalho. Quando perguntados se participam atualmente dos programas ou se já participaram, observa-se que o programa que possuiu e possui uma maior participação é o Multifunção. O programa Ideias atualmente possui a segunda maior participação e o fato de ele já ter aparecido em terceiro se justifica por ter sido lançado em julho de 2008. O GSP aparece em segundo lugar no passado e em terceiro no presente, tendo somente uma pessoa a menos participando atualmente que em outros momentos.

De um modo geral, os colaboradores entrevistados consideram que os programas de remuneração estratégica e benefícios oferecidos pela empresa incentivam o seu desempenho em busca de melhores resultados. O programa que mais estimula é o Metas, pois é uma forma de a empresa distribuir um valor sobre o resultado atingido, além de ser um programa vinculado ao alcance de alguns indicadores e não à contribuição de ideias ou sugestões, como o GSP e o Ideias. Já o programa que menos estimula o desempenho dos funcionários é o Ideias, o que pode estar ocorrendo pois, além de ter sido lançado recentemente, entrou no lugar de outro programa que a empresa possuía, o Circuito de Controle da Qualidade (CCQ). Apesar de os programas possuírem as mesmas características, alguns colaboradores ainda estão se adaptando à mudança.

Com relação à satisfação com os programas e pacote de benefícios, verificou-se que o pacote de benefícios conta com a maior satisfação, enquanto o programa Ideias possui a menor satisfação. É importante observar também que o programa Ideias apresentou o maior número de colaboradores insatisfeitos, já o pacote de benefícios possui somente uma pessoa muito insatisfeita, seguido do GSP, com duas.

Este trabalho apresentou algumas limitações, que devem ser apresentadas: a primeira se refere ao público alvo da pesquisa, pois a mesma foi aplicada somente ao nível operacional da empresa, sendo que os demais cargos existentes na organização, os programas de remuneração, bem como pacote de benefícios voltados para esses cargos, não foram mencionados. Outra limitação encontrada foi quanto ao tipo de amostragem adotada: pelo fato de a empresa possuir 800 funcionários no nível operacional, não foi possível adotar amostragem probabilística, o que abrangeria um maior número de entrevistados.

Como sugestão para outros estudos, poderiam ser abrangidos os programas de remuneração estratégica e o pacote de benefícios oferecidos pela empresa para todos os níveis hierárquicos nela existentes; poderia ser feita uma comparação com os programas adotados pela empresa em relação a outras atuantes no mesmo segmento de mercado; ou ainda aplicar a pesquisa a 100% dos colaboradores.

Pode-se afirmar que os sistemas de remuneração estratégica exigem uma mudança de postura não apenas da empresa, mas também do colaborador. Muitos profissionais ainda mantêm uma cultura da época inflacionária, com uma expectativa de reajuste anual dos salários que não faz mais parte da realidade da grande maioria das empresas. O desafio, para eles, é substituir a prática de reivindicação de salários e benefícios por uma postura empreendedora e negociadora.

De acordo com os autores pesquisados, que descrevem os programas de remuneração estratégica existentes, esse tipo de remuneração tem como objetivo recompensar o funcionário pelo seu desempenho, habilidade ou competência. Através da descrição dos programas que a empresa estudada aplica, fica claro que o funcionário só é remunerado se ele possuir os três fatores citados anteriormente, ou seja, o funcionário é reconhecido financeiramente se, além de agregar valor para empresa, estiver agregando valor para si mesmo, através não só da capacitação que a própria empresa oferece, mas também do incentivo que ele tem em adquirir qualificação através de outros meios.

Por fim, pode-se afirmar que a empresa tem implantado programas de remuneração estratégica buscando um novo conceito de remuneração para seus colaboradores, o qual foca mais o indivíduo, e não somente o cargo, estimulando o trabalho em equipe, aumentando a qualidade e a produtividade e contribuindo, de forma decisiva, para a melhoria dos resultados da empresa. A organização pesquisada não é uma empresa paternalista, onde o fato de o funcionário ter bom relacionamento com o chefe é motivo para uma promoção. Sabe-se que relacionamento interpessoal com o superior e os demais membros da equipe é importante, mas o colaborador só será promovido por mérito e qualificação e se estiver disposto a agregar cada vez mais valor para a empresa e para si próprio. ♦♦

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOUDREAU, J. W.; MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

FLIPPO, E. B. **Princípios da administração de pessoal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

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

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**. São Paulo: Thomson, 2002.

- NAKAHARA, J. M.; SILVA, M. de O.; XAVIER, P. R. **Remuneração variável**: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.
- NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- PASCHOAL, L. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 7. ed. São Paulo: LTR, 1998.
- RESENDE, Ê. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.