

REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UMA EMPRESA TEXTIL INFANTIL

Luis Adriano Rodrigues
Melissa Lopes
Larissa Lopes

RESUMO

Este artigo trata do tema remuneração e benefícios no contexto das organizações. Abrange o estudo das remunerações e a evidenciação dos critérios considerados pelas empresas na determinação e pagamento de salários e benefícios de seus colaboradores. Seu objetivo é estudar a remuneração, visando mostrar a importância e as diferenças das políticas salariais de cada cargo para assim poder recompensar adequadamente o funcionário por seu desempenho e sua dedicação. A abordagem do estudo é qualitativa e aplicada e utilizou o estudo de caso, por meio de pesquisa de campo, apoiada na pesquisa bibliográfica. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, aplicado à empresa X, localizada em Santo Ângelo, RS, no período de 04 a 30 de maio de 2013, com vistas a conhecer a política salarial praticada, o caráter multivariado do salário e os benefícios adotados. O ensaio agrega um referencial, focalizando as relações humanas nas organizações, remuneração, seu conceito, o caráter multivariado do salário e remuneração estratégica. Também sistematiza informações sobre cargos, plano de cargos e salários e benefícios. Os resultados evidenciaram que a remuneração vai além do salário, pois inclui benefícios agregados. Empresas grandes e pequenas se preocupam em bem recompensar seus colaboradores, como forma de valorizá-los, para que, além de clientes internos se tornem aliados na busca do desempenho almejado.

Palavras-chaves: Remuneração. Salários. Benefícios.

ABSTRACT

This article deals with the subject compensation and benefits in the context of organizations. Covers the study of remuneration and disclosure of the criteria considered by companies in determining and paying salaries and benefits of its employees. Your goal is to study the compensation in order to show the importance and differences of wage policies of each position so he could properly reward the employee for their performance and dedication. A qualitative study approach is applied and used the case study through field research, supported by the literature. Data collection was conducted through a questionnaire answered by X company located in San Angelo, RS, from April 04 to May 30, 2013, in order to know the salary policy, the multivariate nature of salary and benefits adopted. The test adds a reference, focusing on human relations in organizations, compensation, its concept, the multivariate nature of salary and remuneration strategy also organizes information about positions, plan for jobs and wages and benefits. The results showed that compensation goes beyond salary, including benefits for households. Large and small businesses as well not bother to reward their employees as a way to value them, so that besides internal customers become allies in the pursuit of performance desired.

Keywords: Compensation. Wages. Benefits.

INTRODUÇÃO

Com a globalização da economia, a evolução tecnológica, a eliminação das barreiras representadas pelas fronteiras territoriais dos países, a internacionalização dos mercados e a transformação dos recursos humanos no seu capital mais valioso, as empresas têm procurado desenvolver políticas de retenção de talentos. Dentre essas políticas está o reconhecimento profissional e as recompensas trabalhistas, sendo estas estratégias intencionais utilizadas como forma de reter os funcionários e mantê-los motivados diante do mercado concorrente.

Neste artigo, ao abordar o tema remuneração e benefícios, delimitado ao estudo de seus aspectos básicos, busca-se mostrar como as empresas determinam e pagam os salários e benefícios de seus colaboradores, tendo presente serem eles de fundamental importância para o funcionamento e crescimento de qualquer atividade, seja ela comercial, industrial ou de serviços, dispendo da vida, tempo, inteligência e dinamismo para que exista a relação trabalho-remuneração.

Diante do problema de pesquisa: qual é o caráter multivariado do salário, sua avaliação, classificação e sua política salarial? Propôs-se, como objetivo geral, estudar a remuneração, visando mostrar a importância e as diferenças das políticas salariais de cada cargo para assim poder recompensar adequadamente o funcionário por seu desempenho e sua dedicação.

Adotando a abordagem qualitativa e aplicada, o trabalho, na forma de estudo de caso, adotou como palavras-chave remuneração, salários e benefícios, e está estruturado em cinco partes: introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos resultados e considerações finais.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Faz parte deste referencial um breve estudo sobre relações humanas nas organizações, remuneração, cargos, plano de cargos e salários, benefícios.

1.1 Relações humanas nas organizações

Com a globalização, entendida como o aprofundamento da internacionalização das relações sociais, associada às mudanças tecnológicas, revoluciona-se a produção.

Num mundo internacionalizado, para garantir o futuro, o que mais há é uma competição pela participação no mercado. A competitividade significa, necessariamente, redução de custos, aumento de qualidade e produtividade dos produtos. A economia privada solta como nunca em plena liberdade. Liberdade provida de todos os direitos. Atua um princípio secular: para um indivíduo sem função, não há lugar, não há mais acesso evidente à vida, pelo menos ao seu alcance (FORRESTER, 1997).

A motivação vem do interior das pessoas. No trabalho, a motivação humana está relacionada com o ambiente de trabalho, a integração das pessoas, a colaboração, o trabalho integrado, o desenvolvimento de competências e que haja “planos de gestão de pessoas. O plano de cargos e salários é o plano básico, pois sem ele provavelmente outros planos de desenvolvimento não irão dar bons resultados” (PONTES, 2013, s.p.). Mas, deve-se considerar que a área de RH é bastante flexível, conforme Chiavenato (2008).

Organizações flexíveis, segundo Rauski (2013, p. 2) são aquelas que:

- a) estimulam o crescimento pessoal de seus funcionários;
- b) recompensam o desempenho e a iniciativa;
- c) formulam valores e visão organizacionais desafiadores;
- d) fornecem estruturas interligadas e multidisciplinares;
- e) incentivam a qualidade de vida de seus funcionários;
- f) permitem flexibilidade de horários ou operações;
- g) apoiam o desenvolvimento de escolas locais;
- h) estimulam a participação e o relacionamento informal entre os funcionários;
- i) proporcionam treinamento e educação para toda a vida;
- j) buscam comunicação clara e ágil com seus funcionários e clientes.

Observa-se, conforme estas características das organizações flexíveis relacionadas por Rauski (2013) que as organizações sobrevivem por meio da ação e da cooperação das pessoas, isto é, de seus funcionários/colaboradores, por isto, na atualidade, as empresas precisam buscar novas formas para atrair, reter e desenvolver pessoas. Sendo fatores indispensáveis ao sucesso das organizações, o envolvimento e a motivação.

1.2 Remuneração

Remuneração é o pagamento dado ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho (CHIAVENATO, 2008a).

Estabelecido que a remuneração é a contrapartida da relação do trabalho, observa-se que esta pode ser constituída por compensação financeira direta e indireta.

1.2.1 O caráter multivariado do salário

A compensação financeira pode ser direta e indireta. A direta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salário, bônus, prêmios e comissões. O salário, que é a retribuição em dinheiro ou equivalente pago pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce, também pode ser direto ou indireto. O salário direto é percebido como contraprestação do serviço no cargo ocupado. No caso dos empregados horistas, “corresponde ao equivalente ao número de horas efetivamente trabalhadas no mês (excluindo-se o descanso semanal remunerado)”. No caso dos mensalistas, “corresponde ao salário mensal percebido” (CHIAVENATO, 2009, p. 29).

Segundo o mesmo autor, a compensação financeira indireta é o salário individual decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização e inclui: férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço etc.), participação nos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário aos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo etc.).

A soma do salário direto (salário fixo) e indireto (benefícios concedidos ao colaborador – por exemplo, plano de saúde, bolsa de estudo, cesta básica) constitui a remuneração. Nessa perspectiva, a remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, como todas as decorrências do salário indireto (CHIAVENATO, 2009).

Em resumo, a remuneração é composta pelo salário mais benefícios, subtraindo-se os descontos. Nos contracheques, podem-se observar as seguintes informações: “salário, adicionais, horas extras, INSS, IR, dentre outros, e o valor líquido a receber, caracterizando a remuneração” (BRANCO, 2011, p. 1).

Do ponto de vista do empregado, a remuneração bem administrada deve permitir um excelente desempenho no trabalho, podendo ser levado à obtenção de ganhos cada vez maiores dentro da empresa. Do ponto de vista do empregador, esse preceito deve gerar maior compromisso dos empregados com os objetivos organizacionais, e acabam compensando os custos da folha de pagamentos (FRANÇA, 2010).

O salário é importante para as pessoas, para as organizações e para a sociedade. O salário, para as pessoas, constitui a fonte de renda e define o padrão de vida em função de poder aquisitivo. Por isso, o salário está relacionado com o *status* social e o valor individual, permite melhorar a qualidade de vida, aprimorar suas qualificações pessoais e incrementar suas contribuições à organização.

O custo dos salários para a organização é um elemento importante do orçamento de despesas. Certas técnicas administrativas contribuem para uma política de administração de salários. As principais delas são a avaliação de cargos, avaliação de desempenho humano, política de progressão de carreiras etc.

O salário, para a sociedade, é importante à medida que salários mais elevados proporcionam maior poder aquisitivo, melhoram a qualidade de vida, aumentam a prosperidade da comunidade e promovem a expansão dos serviços e do próprio comércio e indústria. Mas, deve-se considerar que salários altos estão relacionados com a inflação e preços mais elevados, podendo provocar redução da demanda de produtos e serviços, que os próprios funcionários produzem, causando, em consequência, redução na produção e no número de cargos. Se os salários podem ser compensados por uma produtividade maior e não por preços mais elevados, então os salários mais elevados poderão efetivamente contribuir para o bem estar econômico da sociedade.

Há vários fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais) a condicionar os salários, determinando seus valores. O conjunto desses fatores internos e externos é denominado composto salarial, o qual envolve: tipologia dos cargos da organização; política salarial das organizações; capacidade financeira e desempenho geral das organizações; situação do mercado de trabalho; conjuntura econômica (inflação, recessão, custo de vida); sindicatos e negociações coletivas; legislação trabalhista (CHIAVENATO, 2008a).

1.2.2 Remuneração estratégica

A remuneração estratégica diz respeito às diferentes maneiras de remunerar os funcionários. Este sistema de remuneração representa um elo entre os indivíduos e a nova realidade das organizações. A remuneração estratégica considera o contexto em que a organização está inserida como um todo, levando em conta as suas características e planejamentos atuais e futuros. O uso da remuneração estratégica valoriza os empregados. Estes, ao se sentirem melhor remunerados, maximizam sua contribuição individual, influndo

no sucesso da organização e no cumprimento das metas estabelecidas. Esta “é uma forma de obter maior vínculo entre as empresas e seus colaboradores” (WOOD JR; PICARELLI, 2004, p. 90).

Segundo Chiavenato (2008a), as organizações estão remunerando as pessoas pelos resultados alcançados. Por meio deste sistema os resultados alcançados pelas empresas são rateados entre a organização e seus colaboradores. Para o sucesso desse tipo de organização, é necessário o trabalho em equipe, em busca do aperfeiçoamento e do bem comum. Outras formas de remuneração estratégica utilizadas atualmente e destacadas aqui são: remuneração funcional (tradicional), remuneração por habilidades e remuneração por competência.

A remuneração por competência, por exemplo, remunera o capital intelectual, e é mais adequada aos níveis (gerentes, executivos e demais profissionais) da organização. Hamel e Prahalad (1995) “utilizam a expressão competência quando tratam das capacidades que levam as empresas à liderança em seu setor” (OLIVEIRA, 2013, p. 1).

Segundo Silva (2009, p. 3), “todo o sistema de remuneração estratégica exige um perfil diferenciado da organização”. Portanto, a construção de um sistema consistente requer o alinhamento dos princípios centrais da remuneração com os objetivos estratégicos da empresa e foco nos comportamentos necessários para seu atendimento, por isso deve contar com a participação de representantes de vários grupos de interesse da organização. Nesse sentido, devem-se observar os princípios fundamentais de um sistema de remuneração estratégica, conforme constam no quadro 1, que contrapõe gestão tradicional e avançada.

Princípios fundamentais da remuneração estratégica	Gestão Tradicional	Gestão Avançada
Princípio da melhoria do desempenho (Visa identificar e comunicar à organização o desempenho que deve motivar)	- Consolida a posição de liderança, mantendo a rentabilidade.	- Aproveita as oportunidades de mercado para atingir taxas significativas de crescimento.
Princípio do valor da recompensa (Visa a identificação e a comunicação das diretrizes relacionadas ao valor da recompensa, incluindo o aspecto objetivo (monetário) e o aspecto simbólico)	- Utiliza este princípio pagando os salários fixos posicionados no terceiro quartil do mercado bem como pagando bônus aos gerentes e diretores mediante o atendimento de metas.	- Paga pelo menos 30% do salário em função dos resultados além de recompensar desempenhos excepcionais.
Princípio do <i>timing</i> de reconhecimento (Define o <i>timing</i> [tempo] entre o cumprimento dos objetivos e o reconhecimento)	- Adota forma de pagamento semestral de bônus.	- Realiza apuração trimestral dos resultados para a composição da parte variável do salário.
Princípio do estabelecimento de metas (Garante que as metas sejam estabelecidas de	- As metas são negociadas entre líderes e liderados a partir dos objetivos	- As metas são propostas pelas células e equipes de trabalho a partir dos

forma negociada)	estratégicos da empresa.	objetivos estratégicos dos negócios.
Princípio do desenvolvimento (Define como prioridade o desenvolvimento das habilidades e competências individuais e grupais)	- Mantém programas bem estruturados de educação e treinamento para todos os funcionários.	- Ocorre o desenvolvimento através do gerenciamento do contexto do sistema de remuneração por habilidades e por competências.
Princípio da atração e retenção (Define e divulga a orientação da empresa sobre o tipo de profissional que deseja atrair)	- Atrai profissionais maduros e experientes.	- Atrai jovens empreendedores, dispostos a assumir riscos.

Quadro 1: Princípios um sistema de remuneração estratégica – diferenciação administração tradicional x gestão avançada.

Fonte: Baseado em Oliveira (2013, p. 2).

A remuneração estratégica, segundo Rauski (2013, p. 26), “é a nova vantagem competitiva”. De acordo com Wood Jr. e Picarelli (2004, s. p.) a remuneração estratégica constitui “uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações”. Significa que administradores, gestores e responsáveis pela empresa devem estar atentos aos cargos e salários, para que haja equilíbrio interno e externo na determinação de salários e se a remuneração vem representando um elo entre os funcionários e a empresa.

A remuneração estratégica, melhor entendida, na expressão de Rauski (2013, p. 28-32), é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração (remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, planos privados de aposentadoria, remuneração variável, participação acionária, alternativas criativas – prêmios, gratificações e outras formas de reconhecimento).

1.3 Cargos

De acordo com Pontes (2013), cargo é composto pela soma das funções semelhantes quanto à natureza da tarefa executada e com as especificações requeridas aos ocupantes. Função seria, então, o conjunto de tarefas atribuídas às pessoas na organização, enquanto tarefa é a atividade realizada por uma pessoa na organização. Chiavenato (2008a, p. 160), definia cargo como “uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa”. Portanto, a pessoa que ocupa um cargo dentro de uma organização, tem uma posição definida no organograma da empresa.

Para remunerar com justa equidade os ocupantes de cada cargo, a organização precisa conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos que existem em sua estrutura levando também em consideração a situação de mercado, ou seja, como os cargos são remunerados em outras organizações similares que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas, desenvolver esforços para apresentar um duplo equilíbrio: interno e externo. Através do equilíbrio interno, garante-se que cada cargo tenha um equilíbrio em relação aos demais cargos da própria organização.

A classificação e a avaliação dos cargos são dois componentes da administração salarial que cuidam do equilíbrio interno dos salários. A classificação dos cargos “é o processo de comparar o valor relativo dos cargos a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes”, diz Chiavenato (2008a, p. 229). A finalidade dessa classificação é organizar os salários de cada cargo de forma integrada e coerente com suas faixas salariais em disposição gradativa.

A avaliação de cargos “é o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, o sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração”. É uma técnica criada “para assessorar o desenvolvimento de uma nova estrutura de salários que define as relatividades entre o cargo sobre uma base consistente e sistemática” (CHIAVENATTO, 2009, p. 41).

Marras (2009, p. 97) apresenta quatro métodos de avaliação de cargos:

a) Método do escalonamento – constitui-se no alinhamento ou hierarquização dos cargos a partir da análise de cargos, efetivada através da tomada e registro da informação de forma padronizada. Há duas maneiras de proceder este método: definição prévia dos limites superior e inferior do escalonamento; e definição prévia dos cargos de referência (amostrais) de diversas doses do critério escolhido;

b) Método das categorias predeterminadas – os cargos são comparados genericamente, com base em escala de valores definida, para medir as diferenças entre os mesmos. As categorias são conjuntos de cargos com características comuns e que podem ser dispostas em uma hierarquia ou escala prefixada de cargos, tais como: cargos mensalistas (de supervisão; de execução) e cargos horistas (especializados, qualificados e não qualificados ou braçais).

c) Método da comparação de fatores – técnica que engloba o princípio do escalonamento. É uma técnica analítica, compara os cargos detalhadamente com fatores de avaliação. Sua criação é atribuída a Eugene Benge, que propunha cinco fatores genéricos de avaliação: requisitos mentais, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidade e

condições de trabalho. Este método exige a observação de etapas a serem desenvolvidas após a análise de cargos, ou seja: escolha dos fatores de avaliação, definição do significado de cada um dos fatores de avaliação, escalonamento dos fatores de avaliação e avaliação nos cargos de referência. A avaliação dos fatores é o nome dado para aquela parte do trabalho que atribui valores monetários para cada fator.

d) Método de avaliação por pontos – criado pelo americano Merrill R. Lott, foi aperfeiçoado, sendo vastamente utilizado nas empresas. A técnica é analítica e quantitativa. Analítica, porque os cargos são comparados através de fatores de avaliação em suas partes componentes; quantitativa, porque são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada aspecto do cargo, sendo obtido um valor total pela soma da contagem de pontos. Este método fundamenta a avaliação em um trabalho prévio de análise de cargos e exige as seguintes etapas: escolha dos fatores de avaliação (requisitos mentais e físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho); ponderação dos fatores de avaliação; montagem da escala de pontos; montagem do manual de avaliação dos cargos através do manual de avaliação; delineamento da curva salarial.

Descrita desta forma, observa-se que a avaliação de cargos envolve os seguintes passos: 1 – Escolha dos fatores; 2 – Montagem do manual de avaliação de cargos; 3 – Montagem da tabela de avaliação; 4 – Determinação dos pesos e tratamento estatístico; 5 – Criação de formulários de avaliação – Avaliação de cargo por cargo. E traz como benefícios: a) permitir a definição da estrutura e da cadeia escalar dos cargos de uma organização; b) definir os diferentes níveis de competência a vista das atribuições e responsabilidades de cada cargo; c) definir critérios relativos nos processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, desempenho, entre outros; d) definir critérios e estruturar o sistema salarial; e e) promover a motivação dos funcionários nos planos psicológicos e produtivo (MARRAS, 2009; CHIAVENATO, 2009).

O equilíbrio externo é alcançado por meio de informações externas obtidas pela pesquisa de salários. A partir das informações sobre a realidade salarial interna e externa a organização pode definir sua política salarial para normatizar os procedimentos a respeito da remuneração do pessoal. A política salarial constitui um aspecto particular e específico de políticas gerais de organização.

1.4 Plano de cargos e salários

Plano de cargos e salários é uma “ferramenta para avaliar e mensurar cargos e funções, permitindo que se estabeleça um sistema de recompensas justas e equilibradas, de acordo com a realidade orçamentária e de resultados da organização” (RAUSKI, 2013, p. 10).

De acordo com Araújo (2006 *apud* SILVA, 2009, p. 4), o plano de cargos e salários é parte integrante da remuneração funcional (tradicional), conhecido como PCS e constituindo o modelo mais usado, e “tem como objetivo alcançar os equilíbrios interno (ambiente organizacional) e externo (mercado), através da definição das atribuições, deveres e responsabilidade de cada cargo e os seus níveis salariais”.

A construção de um plano de cargos e salários na gestão tradicional (envolve sete fases e determinadas etapas – Araújo [2006, p. 61]) e na moderna envolve sete etapas (RAUSKI, 2013, p. 12). A formação destas fases ou etapas, diferem nestas duas gestões, conforme demonstradas no quadro 2.

Plano de Cargos e Salários			
Remuneração Funcional (tradicional)		Remuneração Avançada (moderna)	
1ª Fase	Planejamento e divulgação do plano	Etapas	Diagnóstico
2ª	Análise dos cargos		Matriz de responsabilidades
3ª	Avaliação dos cargos		Avaliaç. cargos e ranking (classificação)
4ª	Pesquisa Salarial		Pesquisa salarial
5ª	Estrutura salarial		Tabelas e Políticas
6ª	Política salarial		Implantação
7ª	Política de remuneração		Manutenção

Quadro 2: Plano de cargos e salários – remuneração funcional e avançada.

Fonte: Elaborado a partir de Araújo (2006, p. 61) e de Rauski (2013, p. 12).

Detendo-se à avaliação de cargos, observa-se que de acordo com Rauski (2013, p. 16), os fatores de avaliação são definidos conforme a “escolaridade, experiência, complexidade das tarefas, decisões e resultados e autoridade administrativa”. A pesquisa salarial deve ser apresentada em um Relatório dos dados salariais do mercado, com detalhamento dos cargos e seus respectivos códigos, frequência e medidas estatísticas expressas em moeda corrente (R\$). A Tabela salarial deve conter a classe, cargos, pontos e níveis salariais em percentuais (%).

2 METODOLOGIA

Segundo Godoy (1995, p. 58), a abordagem qualitativa “tem como foco o processo” e segundo Roesch (1999) é indicada quando se quer propor ou melhorar a qualidade de um plano. Todavia, também se utilizou da abordagem quantitativa para a análise dos dados coletados na pesquisa de campo levada a efeito no levantamento das diferenças das políticas salariais adotadas para cada cargo na empresa X, localizada em Santo Ângelo, tomada como universo da pesquisa.

O método do estudo de caso, segundo Yin (2010), permite pouco controle do fenômeno estudado e um enfoque contemporâneo da realidade. A coleta de dados foi feita a partir de três fontes: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica, na visão de Gil (1999), fundamenta-se em materiais publicados e/ou disponíveis na Internet, tais como livros, artigos e textos inseridos em portais e revistas especializadas. A pesquisa de campo, realizada no período de 04 a 30 de maio de 2013, utilizou a técnica da entrevista semiestruturada, aplicada de forma direta com a Gerente Administrativa da Loja X, complementada por análise e levantamento de dados em documentos contábeis da empresa.

A entrevista semiestruturada e o levantamento de dados, foram instrumentados por um questionário-guia (MARCONI; LAKATOS, 2006), composto por 4 (quatro) blocos de questões abertas e fechadas, envolvendo dados gerais da empresa, descrição de cargos, requisitos exigidos pelo cargo e pesquisa salarial envolvendo remuneração e benefícios (APÊNDICE A).

A análise dos resultados empíricos contou com a comparação interpretativa dos conceitos e informações teóricas do referencial.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo de caso realizado na empresa X, Filial 0001, a partir de uma pesquisa de campo levada a efeito no período de 04 a 30 de maio de 2013, envolveu entrevista com o responsável e funcionários da empresa, e utilizou como instrumentos um questionário-guia, conversas informais e registros por escrito. Cumpre ainda mencionar que foi selecionada a empresa B, para realizar um comparativo sobre remuneração e benefícios praticados pelas

empresas locais e, a partir do mesmo, propor melhorias à empresa X, Filial 0001 (empresa A). Os dados coletados foram organizados, analisados e interpretados, conforme a seguir.

3.1 Caracterização da empresa

Os dados gerais da empresa X, Filial 0001, obtidos em entrevista com a gerente administrativa da loja e responsável por todo o funcionamento da mesma na cidade, a qual prestou todas as informações principais e necessárias sobre a loja. Esta gerente também comunicou que a loja é especializada em confecções e calçados, moda infanto-juvenil, do recém-nascido ao tamanho 16. Os produtos oferecidos a esse público são de marcas exclusivas, como: Anjos Baby, Joy, Anjo D'Água, Petit Cherie, Pako, Colcci Fun e Fruto da Imaginação. O horário de atendimento da loja é de segunda a sexta-feira, das 9h ao meio-dia e das 13h30min às 18h30min. Aos sábados, atende das 9h ao meio-dia.

A empresa X, Filial 0001, é relativamente nova no mercado de Santo Ângelo. Há uma pessoa responsável pelo departamento administrativo e essa mesma pessoa é o gerente administrativo da loja, sendo a mesma responsável por todas as atividades operacionais do setor e da loja. Há um caixa responsável pelos recebimentos e, na área comercial, a empresa possui um grupo de dois vendedores. Estes vendedores atuam de maneira interna no atendimento aos clientes e são auxiliados pelo gerente administrativo para passar as informações de preços e marcas dos produtos comercializados. A Filial 0001 da empresa X, em Santo Ângelo, é abastecida pela Loja matriz, que envia mercadorias e faz as trocas quando necessárias, bastando que a gerente administrativa faça os registros e os envie para São Luiz Gonzaga.

3.2 Coleta de dados junto aos colaboradores

A base de referência para a realização da análise da política salarial foram Silva (2009), Pontes (2013) e Rauski (2013), que propõem a realização da descrição de cargos e salários, utilizando quadros descritivos e questionário, complementado por uma entrevista com o gerente do ocupante do cargo, para somente depois realizar a entrevista com a pessoa responsável pelo cargo em análise. Essa entrevista, guiada pelo questionário, se deu em quatro etapas, sendo respondidas pelo gerente em todas as etapas e pelos colaboradores a partir da segunda etapa (descrição de cargos).

3.2.1 Gerente administrativo

Sexo feminino, com cerca de 40 anos, formada em Administração, a gerente administrativa da Loja X, Filial 0001, informou sobre a classificação de cargos na empresa, sendo esta formada por quatro cargos: gerente administrativo, caixa de loja, vendedor e faxineiro, sendo os colaboradores em número de 5 (cinco): 1 gerente administrativo, 2 vendedoras, 1 caixa de loja e 1 faxineira. Também prestou informações sobre a remuneração e atividades realizadas pelos ocupantes dos cargos, a remuneração dos mesmos e a política salarial adotada pela empresa.

Quanto às atividades que desempenha, descreveu como complexas, de grande responsabilidade e que requerem escolaridade superior, experiência de mais de 4 anos e iniciativa. Isso porque elabora relatórios de vendas e os envia para a matriz, recebe mercadorias da matriz, envia as mercadorias para serem trocadas quando necessário, auxilia na elaboração de estratégias de vendas, auxilia e controla a política de crédito. Também cuida do ambiente da loja, promoções, além de intermediar as relações entre os setores de vendas, gestão da empresa e clientes.

3.2.2 Caixa de loja

O caixa da loja é do sexo feminino, idade entre 25 a 30 anos, com ensino médio completo. Como responsável pela operação do caixa da loja tem como tarefas receber pagamentos dos produtos vendidos, em numerários, cartões, cheques, receber produtos e efetuar a conferência de pedidos, emitir nota fiscal.

Apresenta os requisitos essenciais para o cargo, pois possui noções básicas de informática e está atenta a toda operação (concentração). Além disso, a função exige da profissional honestidade, seriedade, atenção e destreza. Devido a isso, o caixa de loja torna-se um bom ponto de partida para fazer carreira em mercados mais complexos. Também refere-se à pressão da atividade, necessidade de concentração e dores musculares, por passar várias horas de pé.

3.2.3 Vendedor

Foram entrevistadas as duas vendedoras da loja X, obtendo-se as seguintes informações: sexo feminino, mais de 2 anos de experiência no cargo.

Uma das vendedoras possui ensino médio, sendo que a outra está cursando o último ano do curso de graduação em Ciências Contábeis. Quanto ao perfil como vendedoras, foram unânimes em responder que um dos requisitos do cargo é saber se expressar bem por meio da escrita e verbalmente, para realizar orçamentos e pedidos e explicar aos clientes as especificidades e qualidade dos produtos. O bom relacionamento é de suma importância, tanto para com os clientes como para com os colegas de trabalho. Paciência, bons modos, clareza e capacidade de persuasão no momento das vendas, consideram muito importante. Consideram o cargo de vendedor uma atividade de menor complexidade, mas que exige iniciativa e responsabilidade, pois, sendo vendedoras em uma loja especializada em determinados produtos (confeções e calçados para clientes de zero a 16 anos), devem se empenhar ao mostrar os produtos aos clientes, fornecendo, também a estes um atendimento diferenciado.

Nesse sentido, observa-se que Simões e Teixeira (2013, p. 1), entre as dicas que dão para ser um bom vendedor e surpreender o cliente, citam:

- Independentemente do ramo de atuação, o importante é trabalhar com a emoção do cliente, valorizá-lo e fazê-lo sentir-se bem.
- É necessário fazer com que o cliente saia da loja satisfeito. Cliente satisfeito é cliente fiel, que volta outras vezes para comprar. Ou seja, a loja vende mais.
- Trate o cliente como gostaria de ser tratado.
- Programas de treinamento e aperfeiçoamento ajudam a conhecer o produto e as técnicas de vendas.
- Não abuse de termos técnicos e não mostre todas as características de um produto. O cliente pode achar que é demais para ele e desistir da compra.
- Durante o atendimento, o vendedor deve repetir seu nome para que o cliente possa fixá-lo, mas sem excessos.
- Ouvir o cliente com atenção.
- Deve-se dar informações sobre o produto de forma segura.

É devido a estes e outros requisitos que as empresas (e as lojas também!) passaram a dar preferência a profissionais qualificados e a oferecer vantagens como estímulo financeiro e cursos de aperfeiçoamento. A principal função do vendedor é atender às necessidades do cliente com os produtos disponíveis na loja (SIMÕES; TEIXEIRA, 2013).

3.3 Análise de cargos

Para análise de cargos da empresa objetivo de estudo, optou-se pela técnica da entrevista combinada de questionário, o qual se encontra no Apêndice “A”. Pode-se dizer que esses procedimentos, citados por renomados autores (SILVA, 2009; PONTES, 2013; RAUSKI, 2013) e, adotados na pesquisa levada a efeito, foram bastante eficientes na obtenção de informações essenciais junto ao gerente administrativo da Loja X e aos ocupantes dos demais cargos na empresa.

Os ocupantes dos cargos são remunerados financeiramente, direta e indiretamente e, também, de forma não financeira. A remuneração direta é na forma de salário direto e comissões. Utilizando-se do recibo de pagamento, a gerente da loja informou detalhadamente sobre a forma de pagamento dos salários (direto e comissão) e benefícios (DSR, férias, 13º salário, gratificações, salário-família).

A remuneração é diferenciada, isto é, por cargo, respeita os mínimos para o cargo no país. Entretanto, pode-se constatar o caráter multivariado dos salários, tendo em vista as remunerações de todos os cargos existentes na empresa, serem remunerados através de um salário fixo + variável.

A parte variável da remuneração apresenta as seguintes características:

- a) gerente administrativo e vendedores: são pagas em salário direto + comissão, além de receberem benefícios como: DSR reflexo s/comissões;
- b) caixa de loja: recebe salário direto + gratificação quebra de caixa, salário-família;
- c) faxineiro: recebe salário direto + o benefício social do salário-família.

Como remuneração financeira indireta ou benefícios sociais, a empresa concede, ainda, férias, 13º salário, adicionais (percentual sobre as vendas – gerente administrativo e vendedores), conforme detalhados nos quadros 3 e 4.

O quadro 3 a seguir apresenta a relação dos cargos existentes na empresa, Filial 0001, conforme informações da gerente administrativa, somadas à análise das informações constantes nos recibos de pagamento e informações levantadas nas fichas de “descrição de cargos” e no bloco 3 do questionário (requisitos exigidos pelo cargo), preenchidos por todos os funcionários da X, considerando cargos e fatores de avaliação, tais como: escolaridade, experiência, complexidade das tarefas, iniciativa, responsabilidades.

RELAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS CARGOS					
CARGOS	FATORES DE AVALIAÇÃO				
	ESCOLARIDADE	EXPERIÊNCIA	COMPLEXIDADE TAREFA	INICIATIVA	RESPONSABILIDADE
	PESO				
Gerente Administrativo	AA	A	A	A	A
Caixa de loja	A	A	A	A	A
Vendedor	AA	A	C	A	A
Vendedor	AA	A	C	A	A
Faxineiro	A	B	D	D	A

Quadro 3 – Relação e avaliação dos cargos da Empresa X, Filial 0001.

Legenda: AA – acima dos requisitos exigidos; A – requisito exigido para o cargo e/ou de grande

Iniciativa e responsabilidade; B – necessidade de baixo grau de experiência;

C – atividade de menor complexidade; D – Baixa complexidade e iniciativa.

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

O quadro 3 acima apresenta a relação de cargos, ficando demonstrado nele que os ocupantes dos cargos na Loja X, Filial 0001, possuem escolaridade igual e/ou acima da exigida para os cargos que exercem, pois tanto a gerente administrativa possui curso superior completo (curso de Administração), enquanto as duas vendedoras, possuem curso de Ciências Contábeis (incompleto). Quanto à experiência, apenas uma funcionária (faxineira) exerce cargo que exige pouca experiência, pois possui de 6 meses a 1 ano de experiência no cargo.

Observou-se também na análise realizada que, quanto à complexidade do cargo, a funcionária no cargo de gerente administrativo e a de caixa de loja, consideram as tarefas no cargo que exercem de grande complexidade; já no cargo de vendedor suas integrantes consideraram as atividades de menor complexidade, mas exige experiência, iniciativa e responsabilidade. A ocupante do cargo de faxineiro possui escolaridade acima do requisito exigido para o cargo, reconhece que o cargo não exige instrução, tampouco as tarefas são complexas ou exijam grande iniciativa, mas quanto à responsabilidade considera que é igual em todos os cargos, há obrigações a cumprir e responsabilidades.

CONCLUSÃO

Para o conhecimento da política salarial adotada pela empresa X, Filial 0001, foi feita uma pesquisa junto aos colaboradores da mesma e entrevista com a gerente administrativa. Pode-se observar que a política salarial definida pela empresa reflete a sua filosofia de negócios, pois ela procura estar de acordo com o sindicato e com as determinações legais, ser justa, incentivadora e eficaz quanto aos custos.

Também se observou que a empresa considera que o salário de admissão nos cargos deve ser igual ao limite mínimo do cargo, podendo variar para baixo em 10% até 20%, dependendo do não preenchimento dos requisitos exigidos para o cargo. Por outro lado, o salário admissional pode ficar acima do limite mínimo do cargo se o candidato apresentar qualificações excepcionais e das quais a empresa precise para uma posição-chave, como é o caso do gerente administrativo. Os aumentos salariais podem ser reajustes salariais e também se dar através de comissões.

Os reajustes salariais ocorrem mediante mudanças na conjuntura econômica do país, segundo os índices legais. Não há reclassificação de cargos, porque a loja não comporta, pois está com todos os cargos existentes, no momento, preenchidos. Caso vague o cargo de gerente administrativo, há a possibilidade de reclassificação de um vendedor para essa classe, com um aumento de no máximo 15% do salário, podendo ser concedidos aumentos adicionais para que seja alcançado o mínimo da faixa salarial, e treinamento para o cargo.

Quanto à política de remuneração, a empresa oferece como benefício aos seus funcionários. Ao gerente administrativo, oferece 1% de comissão sobre as vendas da Filial local; à caixa da loja é oferecido 1% sobre as vendas se a meta, que é de R\$ 25.000,00, for atingida; às vendedoras é oferecido 1% sobre o que vendem individualmente. No quadro 4, podem ser observados os salários e benefícios percebidos pelos funcionários e a remuneração total.

SALÁRIOS, BENEFÍCIOS E REMUNERAÇÃO					
Código	Cargo	Vencimento R\$		Desconto	Total Remuneração
000029	Gerente administrativo	Salário	1.149,51		
		DSR s/Comis.	20,29		
		Comissão	131,89		
			1.301,70	117,15	1.184,55
000028	Caixa de loja	Salário	805,59		
		Salário-família	23,36		
		Gratificação	104,12		
		Quebra de caixa			
			990,07	104,10	885,89
000034	Vendedor	Salário	805,59		
		DSR s/Comis.	23,95		
		Comissão	124,56		
			954,10	104,58	849,52
000037	Faxineiro	Salário	141,82		
		Insalubridade	28,36		
		Salário-família	66,32		
			236,50	18,34	218,16

Quadro 4: Salários, Benefícios e Remuneração 236,50

Fonte: Pesquisa de campo (2013).

Analisados os salários diretos, comissões e outros benefícios oferecidos aos funcionários da empresa X, Filial 0001 e confrontados com o levantamento de salários, benefícios e remunerações feitos na empresa B, observou-se que estes poderiam ser melhorados, tendo em vista os incentivos proporcionados aos seus funcionários pela empresa B, a qual oferece aos seus funcionários 5% para todos os funcionários se a empresa atinge suas metas.

A proposta que se considerou que traria melhoria para a empresa X, Filial 0001, foi no caso de a empresa não atingir as metas, que a todos os funcionários fosse oferecida uma comissão de 2%; se os funcionários atingirem suas metas individuais, fosse oferecida uma comissão de 3%; a cada um; e quando a meta da empresa que é R\$ 25.000,00 fosse atingida, oferecido a todos os funcionários uma comissão de 5%. Acredita-se que esta proposta trará melhor desempenho à empresa e maior dedicação dos funcionários.

O trabalho propôs estudar a remuneração, visando mostrar a importância e as diferenças das políticas salariais de cada cargo para, assim, poder recompensar adequadamente o funcionário por seu desempenho e sua dedicação.

Pode-se dizer que este objetivo foi alcançado, na medida em que ficou demonstrado o caráter multivariado do salário, tendo sido feita a avaliação dos mesmos, sua classificação, assim como ficou evidenciada a política salarial adotada pela empresa X. Além disso, ficou evidenciado através do conhecimento das políticas salariais adotadas para cada cargo, que, se houver maior equilíbrio entre os cargos nos benefícios ofertados aos funcionários, estes se sentirão mais valorizados, desenvolverão suas atividades com maior empenho e dedicação, e a empresa será beneficiada por seu desempenho (resultados).

Assim, ao término deste estudo, verifica-se que a intenção de sua realização foi atingida, assim como sua realização trouxe grande contribuição para o exercício profissional das acadêmicas possibilitando que, num futuro próximo empreendem medidas mais específicas de melhorias no trabalho.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz Cesar G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRANCO, Diego. **Salários, Remuneração e Benefícios**. Publicado em 15 abr. 2011. Disponível em: <www.portaldaeducacao.com.br/>. Acesso em: 20 jun. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. São Paulo: Campus, 2008a.

_____. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**: como reter talentos na organização. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

FORRESTER, Viviane. **O Horror Econômico**. Trad. de Álvaro Lorencini. 2 reimp. São Paulo: Ed. Universidade Estadual Paulista, 1997.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humanos nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo : Atlas, 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOITINHO, Geraldo C. Remuneração, benefícios e retenção de talentos nas organizações. **Revista Digital de Administração**, v. 1, n. 1, 2011.

OLIVEIRA, Gilson M. **Remuneração Estratégica**. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

PONTES, Benedito R. **Administração de cargos e salários**. 16. ed. São Paulo: LTr, 2013.

RAUSKI, Eliane. **Remuneração Estratégica**. Disponível em: <slide29.remuneração.gestãoavancada>. Acesso em: 23 jun. 2013.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTO ÂNGELO. **Pesquisa de Campo**. Loja X, Filial 0001. Estágio do Curso de Ciências Contábeis. Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo. Santo Ângelo, 2013.

SILVA, Cláudio. **A Administração de cargos e salários tradicional**. Publicado em março 2009. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/>>. Acesso em: 18 jun. 2013.

SIMÕES, Kátia; TEIXEIRA, Kleide. O novo perfil do vendedor. **Empresas e negócios**, n. 246, jul. 2009. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/>>. Acesso em: 23 jun. 2013.

WOICICKOSKI, Ana C. **A motivação e o trabalho**. Resenha. Seminário Avançado em Relações públicas, set. 2009. São Leopoldo: UNISINOS, 2009. Disponível em: <<http://www.portal3.com.br/...pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2013.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI, Vicente. **Remuneração e Carreira: por habilidades e por carreira estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2010.