

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC FLORIANÓPOLIS
MBA Gestão Estratégica Corporativa

Silvia Della Justina de Simas Capistrano da Cunha

**PROPOSTA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR RELEVANTE
PARA A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA
AGROCOMERCIAL SANDRI LTDA**

Florianópolis

2017

Silvia Della Justina de Simas Capistrano da Cunha

**PROPOSTA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR RELEVANTE
PARA A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA
AGROCOMERCIAL SANDRI LTDA**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis como requisito parcial para obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica Corporativa.

Orientadora: Prof.^a Me. Andresa Darosci Silva Ribeiro

Florianópolis

2017

Silvia Della Justina de Simas Capistrano da Cunha

**PROPOSTA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA COMO FATOR RELEVANTE
PARA A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA
AGROCOMERCIAL SANDRI LTDA**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia
Senac Florianópolis como requisito parcial para
obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica
Corporativa.

Prof.^a. Me. Andresa Darosci Silva Ribeiro

Prof. Dr. Eli Lopes da Silva

Florianópolis (SC), 27 de Junho de 2017

À minha filha Isis, pela compreensão e
paciência nos momentos em que a mamãe
não podia brincar.

AGRADECIMENTOS

Primeiro agradeço a Deus pelo dom da vida, pela proteção diária e pela força nos momentos de dificuldade.

À minha família, mãe, filha e namorado por estarem sempre me incentivando a continuar e nunca desistir. Minha mãe, especialmente pelo apoio em todas as horas e por não me deixar sozinha nunca. À minha filha Isis por ser minha alegria de viver e minha maior motivação.

Ao Senac por disponibilizar o cursar o MBA em Gestão Estratégica, um curso tão completo e abrangente, que possibilitou absorver tantos conhecimentos e ampliar os horizontes enquanto trabalhadora e empreendedora.

À minha orientadora, professora Andresa por colocar todo seu conhecimento a meu dispor, em favor deste trabalho e também pela parceria e apoio em todos os momentos ajudando a tornar concreto um trabalho planejado com todo esforço.

Ao professor Anderson Pacheco por compartilhar seus conhecimentos, tempo e pela importante contribuição na fase final do trabalho.

À Agrocomercial Sandri por permitir o desenvolvimento da pesquisa dentro da organização, por contribuir e participar ativamente na obtenção dos dados necessários para a conclusão do trabalho.

Aos mestres que ministraram grandiosamente todas as disciplinas, um agradecimento especial pela dedicação e carinho por nós, seus alunos e pela paixão com que transmitiram seus conhecimentos.

Aos meus colegas de turma pelo companheirismo e por tornarem todos os finais de semana de aula em experiências únicas e inesquecíveis. Sentirei saudades.

À todos um agradecimento do fundo do coração pois cada pessoa envolvida neste processo é parte fundamental para o meu desenvolvimento profissional e pessoal, afinal nada é por acaso.

“Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento” (Michael Porter, 1986, p. 45).

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo avaliar o índice de satisfação dos empregados da empresa Agrocomercial Sandri Ltda em relação à empresa como um todo e, principalmente, em relação ao sistema de remuneração utilizado bem como sugerir um sistema de remuneração estratégica adequado às necessidades dos empregados e às possibilidades da organização. A pesquisa se caracterizou como método qualitativo. Além disso, a pesquisa contou com revisão da literatura que possibilitou a discussão e análise dos dados coletados pelos questionários. O questionário inicial apontou para uma maior insatisfação com o sistema de remuneração utilizado pela empresa, bem como para a falta de fornecimento benefícios e recompensas individuais por desempenho. A partir dos resultados obtidos com a pesquisa foi possível observar que os empregados sentem-se, de um modo geral, satisfeitos com a empresa e com a estrutura de trabalho oferecida tal como ambiente e material de trabalho, clima organizacional, máquinas e equipamentos, espaço e ambiente físico, etc. Contudo, ficou evidente a insatisfação com o sistema de remuneração utilizado atualmente. Com a aplicação do segundo questionário, com perguntas relacionadas diretamente para o sistema de remuneração foi possível destacar alguns benefícios relevantes para os empregados assim como verificou-se que os empregados entendem que a remuneração funcional, utilizada atualmente pela empresa, já não satisfaz as suas necessidades e foi evidenciado o interesse em receber remuneração com base nas suas habilidades e/ou competências. Após análise crítica destes resultados, baseada na revisão da literatura, concluiu-se que um sistema de remuneração estratégica já passou a ser uma necessidade para as organizações que entendem o capital intelectual da empresa como uma grande vantagem competitiva e prezam pelo bem-estar dos seus empregados dentro e fora da organização, bem como se preocupam com a qualidade de vida e satisfação no ambiente de trabalho. Desta forma, sugeriu-se a implantação do benefício do plano de saúde e odontológico como resposta à demanda manifestada na pesquisa, bem como outros benefícios de acordo com a ordem de prioridade apresentada na tabulação dos dados quantitativos coletados. Ressaltou-se ainda a importância de avaliar uma nova forma de remuneração, baseada nas habilidades e competências dos empregados. Por fim, aconselhou-se a continuação da pesquisa acerca do tema apresentado e suas variações a fim de filtrar e alinhar ainda mais o sistema de remuneração com as necessidades dos empregados.

Palavras-chave: Remuneração Estratégica. Benefícios. Recompensa. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

The following Project had as an objective to evaluate the satisfaction index of the employees from the company Agrocomercial Sandri Ltda in general terms and specially about the payment system used, as well as suggest a payment system adequate to the staff's necessities and its organization possibilities. The research was characterized as a qualitative method. Beyond that the research has literature review that made all the analysis of the data collected by the questionnaires possible. The initial quiz showed a bigger dissatisfaction with the payment system used by the company, as well as the lack of benefits and individual rewards for accomplishments. From the obtained results from the research it was possible to notice that the employees feel satisfied, in general terms, with the company work structure offered, as well as with the work material, organizational environment, machines and equipment, physical space offered, etc. Nevertheless it was evident the dissatisfaction with the payment system currently used. With the application of the second quiz with questions directly related with the payment system it was possible to highlight some relevant benefits to the employees, as well as verify that they understand that the current system no longer meets their needs and that they have interest in receiving remuneration based on their skills and / or competencies. After the critical analysis of these results based on a literature review the conclusion was that a strategic payment system is actually a necessity to firms that understand the intellectual capital of the company as a great competitive advantage and cherish the well-being of its employees inside an outside of the company, as well as they care about the life quality an satisfaction in the work environment. Therefore it was suggested the implementation of the benefit of health and dental insurance as a response to the demand in the research, as well as other benefits according to the priority presented previously. It was pointed out too the importance of evaluating a new payment system based on the abilities and necessities of the employees. Lastly it was advised to keep with the research about the presented theme and its variations with the porpoise to filter align even more the payment system with the employee's necessities.

Keywords: Strategic Remuneration. Benefits. Reward. Competitive advantage.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Tipos de Remuneração Estratégica _____	19
Figura 2 - Pirâmide das Necessidades de Maslow _____	26
Quadro 1 - Categorias de Análise da Pesquisa de Satisfação _____	31
Quadro 2 - Quadro de benefícios e tipo de remuneração disponíveis para escolha	35
Quadro 3 - Características socioeconômicas questionário 1 (Apêndice A) _____	41
Quadro 4 - Características socioeconômicas questionário 2 (Apêndice C) _____	43
Quadro 5 - Ranking dos benefícios com maior aceitação _____	45
Quadro 6 - Tipo de Remuneração com maior aceitação _____	45
Quadro 7 - Ranking dos quesitos com maior insatisfação dos empregados _____	47
Gráfico 1 - Tipos de Benefícios e Remuneração Variável x Respostas recebidos__	48
Gráfico 2 - Tipos de remuneração Fixa x Quantidade de respostas recebidos _____	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Levantamento de preços de Planos Médico Hospitalares e Odontológicos em Florianópolis/SC em Abril de 2017 _____ 52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema de Pesquisa	12
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos	12
1.4	Justificativa	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Recursos Humanos: Da Folha de Pagamento à Gestão de Pessoas.	15
2.2	Remuneração Estratégica	17
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	29
3.1	Caracterização da Pesquisa	29
3.2	Técnica de coleta de dados	30
3.2.1	<i>Pesquisa e Participantes</i>	30
3.2.2	<i>Instrumentos</i>	30
3.3	Forma de análise de dados	31
4	CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	37
4.1	Contextualização	37
4.2	Diagnóstico	40
4.2.1	<i>Apresentação dos Resultados</i>	41
4.2.2	<i>Análise Crítica dos Resultados</i>	46
4.3	Proposição de Estratégia de Remuneração para a Empresa Agrocomercial Sandri Ltda	51
4.3.1	<i>Análise de Viabilidade Econômico e Financeira da Estratégia Proposta</i>	53
4.4	Outras Sugestões relevantes	55
5	CONCLUSÃO	59
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICE A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO	64
	APÊNDICE B – RANQUEAMENTO DAS RESPOSTAS RECEBIDAS NA PESQUISA DE SATISFAÇÃO	70
	APÊNDICE C – PESQUISA TIPOS DE REMUNERAÇÃO	72
	APÊNDICE D – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DA PESQUISA DE TIPOS DE REMUNERAÇÃO	74
	APÊNDICE E – ORÇAMENTOS DE PLANOS MÉDICO HOSPITALARES E ODONTOLÓGICOS	77
	APÊNDICE F – PARECER DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA	81

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da concorrência, as organizações devem alinhar os interesses dos empresários com os dos trabalhadores, diminuindo os entraves e tabus tais como submissão e estimular a subordinação. As organizações precisam tratar seus empregados como parceiros e não como operários incapazes de pensar e contribuir estrategicamente com os objetivos da empresa de forma que “Organizações que são burocraticamente estruturadas estão perdendo espaço no mercado e tornando-se, com isso, pouco competitivas” (ESPÍNDOLA; CRUZ, 2014, p.1). Seguindo este raciocínio, vale destacar o fato de que os processos de atração, recrutamento e seleção de funcionários também mudaram ao passo que os profissionais passaram a analisar e conhecer melhor as organizações, antes de disponibilizarem seus currículos para serem analisados. “Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados” (MARRAS, 2000, p. 31). Ou seja, os profissionais estão buscando cada vez mais qualidade de vida organizacional, ao partir do entendimento que o esforço é inevitável e necessário, ao receber níveis de cobrança mais altos e intensos, todavia, reconhecer e retribuir tais esforços é fato relevante para garantir o comprometimento e motivação dos empregados. Tal constatação faz remeter a alguns questionamentos tipo, como reter os trabalhadores? Quais práticas podem contribuir para o bem-estar ocupacional?

A Remuneração Estratégica é uma ponte entre os indivíduos e a nova realidade das organizações, ao levar em consideração a remuneração dos indivíduos de acordo com um conjunto de fatores que afeta a sua contribuição para o sucesso do negócio, e também das atividades, responsabilidades, conhecimentos, habilidades, atitudes, competências por eles desempenhados, considerando todo o contexto organizacional da empresa. Além disso, “a concepção de um sistema de Remuneração Estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas considera também e principalmente, o que ela deseja ser amanhã” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009, p. 37).

São várias as formas de remuneração estratégica desenvolvidas e já utilizadas por diversas empresas. Para se tornar mais atrativas para seus funcionários, muitas empresas estão implantando o sistema de remuneração estratégica, além do

salário fixo funcional, visando gratificar o funcionário com outras formas de pagamento. O sistema de remuneração estratégica é uma alternativa ao sistema de remuneração tradicional. “Em que este por sofrer muitas críticas, foi fundamental desenvolver algo que pudesse se adaptar às necessidades de cada organização, com características peculiares e totalmente moldáveis a estratégia organizacional” (GHENO; BERLITZ, 2011 apud ESPÍNDOLA; CRUZ, 2014, p. 1).

Diferente da remuneração estratégica, a remuneração tradicional, aquela conhecida como remuneração por cargos e salários, não consideram convenientemente o esforço individual de cada funcionário (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009). Nesses modelos de remuneração tradicional, características como experiência, tempo de serviço e formação são os mais valorizados porém esta forma de avaliar um bom profissional já não é adequada para o mercado de trabalho atual (CHIAVENATO, 1999).

Assim, o presente estudo tem por objetivo elaborar uma proposta de benefício adequada à realidade da organização e que atenda às necessidades dos seus empregados a fim de aumentar os níveis de comprometimento e satisfação dos funcionários e por consequência melhorar os resultados financeiros obtidos pela empresa.

1.1 Problema de Pesquisa

Qual tipo de remuneração pode contribuir para a satisfação dos trabalhadores da Agrocomercial Sandri Ltda?

1.2 Objetivo Geral

- Apresentar uma proposta de remuneração estratégica alinhada à satisfação dos trabalhadores e objetivos organizacionais.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar a composição da remuneração aplicada pela empresa Agrocomercial Sandri Ltda aos trabalhadores;

- Identificar o grau de satisfação dos trabalhadores sobre as práticas de remuneração aplicadas na Agrocomercial Sandri Ltda;
- Coletar dados sobre as principais formas de remuneração desejadas pelos trabalhadores;
- Propor estratégia de remuneração adequada à organização e necessidade dos funcionários.

1.4 Justificativa

Nos últimos 30 anos, diante de pressões crescentes, tais como concorrência acirrada, novas tecnologias e forma de comercialização de produtos e serviços, os executivos têm procurado modernizar suas empresas, potencializando os processos de produção por meio de inovações tecnológicas e novos métodos de gestão de pessoas, aproveitando ao máximo a contribuição dos empregados com suas habilidades e experiências. “Administrar passou a ser parecido com surfar: aproveitar ao máximo cada onda de inovação gerencial para atingir patamares superiores de desempenho” (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009, p. 33-34). Encontrar e desenvolver diferenciais competitivos é, um grande desafio para as organizações bem como, uma garantia de sucesso para quem as encontra.

A busca e a manutenção de profissionais qualificados, que estejam dispostos a ajudar a empresa a alcançar seus objetivos, tem sido um desafio e um diferencial nas organizações. Para isso, as empresas estão ajustando as formas de remuneração às necessidades destes funcionários e implantando pacotes de benefícios diferenciados como forma de remuneração estratégica (GHENO; BERLITZ, 2011). Desta forma, torna-se relevante e estratégico avaliar as diversas formas de remuneração existentes e desenvolver um sistema de remuneração adequado às necessidades dos empregados, visando potencializar desempenhos, competências e habilidades dos profissionais, com foco no objetivo maior que é garantir e ampliar os resultados alcançados pela organização.

Verifica-se que a temática relacionada à remuneração estratégica tem sido estudada por vários autores (FAVARIM, 2011; MARQUART; LUNKES; ROSA, 2008; ESPINDOLA; CRUZ, 2014). Estudos estes que versam sobre a relevância da remuneração como estratégia competitiva, entretanto poucas pesquisas tiveram como objetivo estudar os benefícios da remuneração na satisfação dos trabalhadores. A ausência de estudos avançados a respeito do tema reafirma a importância de

pesquisas que venham a contribuir para a produção de conhecimento sobre o assunto. A relevância social desta pesquisa, a partir dos dados obtidos, será produzir conhecimento sobre o modo como o sistema de remuneração pode contribuir e impactar na melhoria contínua das políticas de gestão de pessoas nas organizações em uma época onde o mercado de trabalho passa por mudanças.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será realizada uma breve análise da evolução e metamorfose cultural do Recursos Humanos(RH), bem como um estudo detalhado das formas de remuneração existentes e as variáveis analisadas em cada uma das situações. Tais aspectos serão estruturados em dois tópicos: Recursos Humanos: Da Folha de Pagamento à Gestão de Pessoas e Remuneração Estratégica.

2.1 Recursos Humanos: Da Folha de Pagamento à Gestão de Pessoas.

Define-se o departamento de Recursos Humanos como sendo o elo entre os objetivos da organização e as necessidades dos funcionários, o qual é responsável por tomar as decisões adequadas para potencializar a capacidade da empresa em alcançar os resultados planejados bem como satisfazer as necessidades dos seus funcionários (BOUDREAU; MILKOVICH, 2000). Entretanto, o setor do RH nas organizações vem sofrendo mudanças em seu papel. Ao olhar para o passado, se percebe uma diferença significativa na atuação da área quando da sua constituição na década de 1920, pela necessidade da contabilização das entradas e saídas, dos pagamentos, dos vales, os descontos e as faltas, onde tal função era vista pelos como “de confiança” do patrão e revestido de alto poder coercitivo, já que eram suas as ações punitivas em nome da empresa (MARRAS, 2000).

Contudo, os modelos administrativos foram mudando e os “patrões” foram percebendo que os funcionários não eram somente “peças” que trabalhavam para ele, as quais podia manipular e tratar da forma que julgasse melhor. Nestes novos modelos administrativos que foram surgindo, notou-se a diferença entre funcionários que apenas cumprem suas obrigações e funcionários motivados e comprometidos com os desafios propostos pela empresa. Surgem então, em 1945, os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana. Nesse novo cenário, a função de chefe de pessoal vê-se envolvida com uma variável até então desconhecida por eles e pela organização: o poder das relações informais (MARRAS, 2000).

A evolução, desenvolvimento e aperfeiçoamento de tais relações foi acontecendo com o decorrer dos anos e os modelos de gestão de pessoas foi garantindo um espaço cada vez maior e mais valiosos nas organizações, ponto de

ouvir-se a expressão “capital intelectual da organização”, ou seja, as pessoas deixaram de ser meras máquinas de produção e passaram a ser ferramentas com as quais as organizações podem trabalhar, inovar, diferenciar e aprender. Pode-se afirmar que as organizações que levam as pessoas para um nível diferenciado de tratamento e recompensa estão caminhando a passos largos e firmes para o sucesso e destaque no mercado, pois sua força não está somente em sua capacidade de produção, e sim na força tarefa que seus empregados executam para garantir a superação do seu próprio desempenho a cada período. Conforme ressaltam Albuquerque e Oliveira (2002), essas inovações conceituais eram consequência da percepção da existência frequente de um distanciamento (um *gap*) entre as necessidades previstas para a implantação das estratégias corporativas e as realidades das organizações em termos de pessoas para implantá-las. Diminuir essa distância implicava executar o planejamento estratégico de pessoas (PEP), atrelado às decisões estratégicas da empresa.

De fato, nas décadas anteriores ao surgimento da gestão estratégica de pessoas, as organizações experimentaram a sofisticação e a multiplicação de práticas e técnicas de gestão de pessoas, o que salientava a necessidade de adequar precisamente os desafios específicos das organizações e essas práticas. “Assim, a emergência da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) fez que os papéis de gestão de pessoas e da área de RH fossem questionados, e diversos autores defenderam a sofisticação da atuação da área de RH” (MASCARENHAS, 2015, p. 33).

De acordo com a visão de Ulrich (2000), o RH é agora mais importante do que nunca, isto porque seja qual for o ramo, tamanho ou localização, as empresas atualmente se deparam com cinco grandes desafios nos negócios, que requerem que as organizações desenvolvam novas capacidades. Dentre tais desafios destacam-se dois: Capital Intelectual e Mudanças.

O conhecimento, relacionado ao capital intelectual, tornou-se uma vantagem competitiva. A partir de agora, empresas bem-sucedidas serão aquelas que sabem atrair, desenvolver e reter pessoas que possam dinamizar uma organização, capazes de responder tanto aos clientes quanto às oportunidades. Dessa forma, o desafio para as empresas é ter certeza de que têm a capacidade de encontrar, assimilar, desenvolver, remunerar e, principalmente, manter esses talentos.

Já o outro desafio, talvez o maior enfrentado pelas empresas seja ajustar-se à mudança contínua, ou melhor, adotá-la. Essa mudança constante significa que

as organizações devem gerar um desconforto saudável em relação ao estado atual das coisas, uma capacidade de detectar tendências e tomar decisões mais depressa que as outras, ou seja, para prosperar, as empresas devem permanecer em um estado de transformação sem fim.

A partir da percepção e análise deste cenário de mudanças e modernização constante surge a necessidade de atualizar o modelo de remuneração. Afinal de contas, é natural que todas essas mudanças no mundo das organizações tenham reflexo no trabalho, afetando o tipo de pessoal que as empresas desenvolvem e valorizam, objetivando adaptar-se aos novos tempos. Todavia, um dos mais importantes sistemas de apoio, o sistema de remuneração parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. A maioria das empresas, entre aquelas mais inovadoras, continua utilizando sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e funções. Tais sistemas, quando utilizados exclusivamente, tornam-se anacrônicos, geram entraves às mudanças e criam barreiras ao avanço e transformação da organização do trabalho (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009). Ao passo que as organizações tomam consciência de que as pessoas são fundamentais no processo de modernização e evolução da empresa, torna-se necessário dedicar uma maior atenção entre outros aspectos, ao sistema de remuneração. Tendo em vista que os sistemas tradicionais já não correspondem mais aos esforços empenhados pelos empregados para o atingimento dos objetivos das empresas, estas precisam adotar uma nova forma de remuneração, adaptada à sua realidade.

2.2 Remuneração Estratégica

Ao analisar os tipos de remuneração, é necessário primeiro identificar o que orienta a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT(1943) sobre remuneração e salário.

Art. 457 - Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

§ 1º - Integram o salário, não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador (BRASIL, 1943).

Contudo, as expressões remuneração e salário não são sinônimas, elas têm significados diferentes e campo de atuação bem distintos (FAVARIM, 2011).

Pode-se verificar as definições das expressões “salário” e “remuneração” na abordagem de vários autores. De acordo com Martins (2008), remuneração compreende tudo que o trabalhador recebe em troca do trabalho executado, seja por parte do empregador ou de terceiros, inclusive na forma de gratificação, o que difere a remuneração do salário, que é a soma de tudo que se recebe somente do empregador. Para Lacombe (2005), remuneração é tudo o que é periodicamente pago ao funcionários pelos serviços prestados: salário, gratificações, adicionais, benefícios financeiros, gratificações por produtividade, participação nos resultados entre outros.

Na visão de Delgado (2009) diferente da remuneração, salário é o conjunto de parcelas contraprestativas pagas pelo empregador ao empregado em função do contrato de trabalho. No mesmo entendimento Nascimento (2009) e Martins (2008) afirmam que salário é o valor econômico devido pelo empregador ao empregado em função da prestação de serviços do último período, do descanso semanal remunerado, das interrupções legais do contrato de trabalho e por força da lei.

Diante do cenário de mudanças e adaptações, a obrigação do empregador em pagar um determinado valor ao empregado em troca da sua disponibilidade para executar tarefas não é suficiente para garantir ou sequer cobrar o comprometimento e dedicação necessários para os avanços mercadológicos aos quais as organizações estão em busca constante. Na medida que este entendimento está claro e evidente, é inevitável que as organizações encontrem novas formas de recompensar os esforços dos seus empregados e estabeleçam um Sistema de Remuneração Estratégico.

Vale ressaltar que a Remuneração Estratégica vem sendo utilizada como diferencial competitivo entre as organizações. Este sistema de remuneração tem como objetivo oferecer ao colaborador benefícios, remunerando seu trabalho de diversas formas, além da remuneração tradicional. Tal sistema de remuneração acaba por motivar o funcionário a atingir melhores resultados às metas propostas e às suas próprias metas de receber uma remuneração à mais, fazendo-o sentir-se reconhecido.

Na condição de parceiro da empresa, cada funcionário disponibiliza suas capacidades com trabalho, dedicação e esforço pessoal por meio os seus conhecimentos e habilidades, contudo, em contrapartida espera receber uma remuneração compatível. De outro lado, as organizações apostam nas recompensas para os indivíduos, uma vez que estes contribuam para o alcance dos resultados desejados (CHIAVENATO, 2004). Lunkes e Schnorrenberger (2009) descrevem a

remuneração estratégica como uma forma equilibrada de remunerar os funcionários de acordo com a estratégia da empresa, alinhada às necessidades dos empregados contribuindo ativamente na potencialização dos resultados. Para Marras (2002), na remuneração estratégica os funcionários que se destacaram dos demais em um determinado período são compensados de forma individualizada. A base deste sistema constitui-se do desempenho do funcionário além de fatores tais como comportamentos, atitudes, habilidades e conhecimentos.

Para elaborar um sistema de remuneração estratégica sólido, é necessário definir princípios fundamentais de remuneração. Segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (2009), esses princípios devem estar de acordo com os objetivos estratégicos da empresa e focar os comportamentos necessários para o seu alcance. Para estabelecer esses princípios, devem se reunir representantes das mais diversas áreas da organização. Logo, a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.

A remuneração estratégica é composta de parte fixa e parte variável e pode ser classificada em oito grandes grupos que estão representados na figura 1.

Figura1 - Tipos de Remuneração Estratégica



Fonte: Wood Júnior e Picarelli Filho (2009, p. 41)

O sistema de Remuneração Estratégica é uma junção adequada e equilibrada de diferentes formas de remuneração. A Remuneração Funcional é o modelo mais tradicional e também ainda o mais comum entre as organizações. Também conhecido como plano de cargos e salários, onde o empregador paga ao empregado um valor pré-estabelecido de acordo com a sua função (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009). Para Resende (2002), o plano de cargos e salários é antiquado, pois traduz um modelo inflexível, burocrático, passível de dúvidas, características estas que não condizem com as relações modernas de trabalho. Esta forma de remuneração ainda é a base dos principais sistemas de remuneração existentes nos dias atuais e diga-se de passagem, até supre a necessidade de alguns tipos de negócios em um determinado contexto e para alguns modelos organizacionais, contudo, parece um tanto arriscado manter um sistema de remuneração que contradiz muito os modelos gerenciais praticados pelas organizações.

A modalidade do Salário Indireto é aquela onde o colaborador não recebe monetariamente um determinado valor, mas recebe um pacote de benefícios os quais evitam que o trabalhador gaste com determinadas necessidades ou mesmo contribuam para diminuir gastos com tais necessidades, como por exemplo, vale alimentação, vale transporte, auxílio creche, entre tantos outros. Aos olhos do funcionário, o tipo de remuneração apresentado pela empresa, tende a ser fator decisivo para a permanência ou aceite de uma nova proposta de trabalho. (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999). Ao oferecer estes pacotes de benefícios, a empresa está agregando valor à sua forma de remuneração dos empregados, de forma que tal remuneração não onere financeiramente a saúde da empresa e em contrapartida, satisfaça algumas necessidades básicas do funcionário para que este sintá-se valorizado pela empresa. No Brasil, as empresas têm vários tipos de benefícios para oferecer aos funcionários, entre estes se pode destacar aluguel de casa, assistência educacional para os dependentes dos funcionários, disponibilização de automóveis, assistência médica hospitalar entre outros auxílios (LUNKES; SCHNORREMBERGER, 2009).

Na forma mais tradicional, os benefícios variam de acordo com o nível hierárquico. Na forma flexibilizada, cada colaborador escolhe o “pacote” de benefícios de acordo com suas necessidades e preferências, a partir das alternativas disponíveis. A flexibilização maximiza o investimento da empresa em benefícios, proporcionando

alocação mais racional de recursos e aumento do valor percebido pelo colaborador (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009). Pode-se, então, afirmar que este tipo de remuneração estratégica satisfaz e atinge objetivos tanto para o empregado quanto para o empregador, pois a empresa otimiza seus investimentos e o colaborador sente saciada a sua necessidade de amparos básicos.

Na Remuneração por Habilidades o foco para remuneração está no funcionário e não no cargo para calcular diferentes salários. Por este motivo os empregados são remunerados de acordo com a capacidade que possui em relação ao trabalho que executa e não pelo cargo pré estabelecido para o qual é contratado (GHENO; BERLITZ, 2011).

Assim, as habilidades passam a determinar a base da remuneração. Aplica-se, preferencialmente, em organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas baseadas em processos e grupos multifuncionais (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009). Cabe destacar que este tipo de remuneração, além da formação e capacitação dos funcionários, leva muito em consideração a habilidade, ou seja a experiência do indivíduo, para desempenhar as funções propostas pela empresa, tornando, desta forma, a experiência além de um critério de recrutamento, uma base para diferenciação salarial.

Na ótica da Remuneração por Competências, além das habilidades está em pauta os conhecimentos, comportamentos e atitudes necessárias frente às novas realidades empresariais. A grande diferença entre a remuneração por habilidades e a remuneração por competência, é que na primeira é mais adequada ao trabalho técnico e operacional, e na segunda o trabalho administrativo é o alvo das considerações.

Organizações como a Walmart, Petrobras, Hewlett Packart e Microsoft desenvolveram pesquisa para identificar quais comportamentos, conhecimentos e atitudes os funcionários deveriam apresentar para que fosse implantada uma nova forma de remuneração, a remuneração por competências, visando estimular os empregados a desempenhar melhor o seu trabalho com o objetivo de destacar a sua imagem perante a empresa e se diferenciar no mercado (CALVOSA; CORREIA; MOURA, 2005). Para Wood Júnior e Picarelli Filho (2009), a estratégia de remuneração por competências pode se tornar uma forma obrigatória para as organizações que atuam em ambientes altamente competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso.

Avaliar e utilizar as competências e habilidades dos indivíduos como base de alocação de funcionários e equipes multifuncionais pode ser a grande “sacada” das empresas que apostam no engajamento e comprometimento dos empregados como diferencial competitivo, tornando-se mais assertiva na formação de suas forças-tarefa e frentes de inovação.

A Previdência Complementar visa a estabilidade no trabalho e evidencia também em compromisso de longo prazo. Com foco na retenção de funcionários, muitas empresas estão disponibilizando planos de previdência privada para seus funcionários e tal estratégia tem surtido o efeito desejado que é valorizar e manter empregados de longa data. De outro lado, para os empregados, o plano de previdência privada significa segurança e certeza de que a empresa o valoriza e preza pela sua qualidade de vida após a aposentadoria.

Diante da preocupação com a segurança financeira na terceira idade, o plano de aposentadoria privada surge como um complemento ao INSS (Previdência Social). Tais planos privados podem ser viabilizados por meio dos planos abertos, a exemplo das grandes seguradoras ou através de entidades fechadas, mais conhecidas como os fundos de pensão (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999).

Esse pode ser um investimento adequado para organizações que prezam a permanência e estabilidade do quadro de funcionários e, certamente, uma forma excelente de demonstrar a sua preocupação com a qualidade de vida daqueles que dedicaram boa parte das suas vidas aos interesses da organização.

Na estratégia de Remuneração Variável, vincula-se a remuneração às metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Diferente da remuneração funcional, a remuneração variável é um tipo de recompensa que possui critérios pré definidos, e acordados com os funcionários, tais como produtividade, lucratividade e resultados, entre outros, para determinar o valor a ser dividido entre funcionários no final de cada exercício (MARQUART; LUNKES; VICENTE 2008).

Na visão de Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), existem muitas formas de remuneração variável e todas elas compartilham do mesmo objetivo, qual seja, equilibrar, motivar e direcionar esforços para alavancar o desempenho da empresa. A remuneração variável consiste em duas formas de remuneração: Participação nos Lucros e/ou Resultados e Participação Acionária. A Participação nos Lucros e/ou Resultados visa melhorar tanto a lucratividade quanto a produtividade das empresas por meio de indicadores financeiros e de resultado, respectivamente. Consiste na

distribuição anual entre os funcionários de uma fatia dos lucros da organização. É vinculada a metas de desempenhos dos indivíduos e das equipes.

Para Chiavenato (1999), participação nos resultados é definida como a parte de valor com que cada funcionário participa dos resultados da organização, que ajudou a atingir através do seu esforço, seja ele individual ou em equipe; Já o benefício de participação nos lucros, o autor entende que é um sistema no qual uma organização distribui periodicamente entre seus funcionários um percentual de seus lucros.

A Lei nº 10.101, de 19/12/2000, regulamentou “a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à qualidade e produtividade” (BRASIL, 2000). Segundo essa lei, todas as empresas devem estabelecer previamente com seus empregados uma forma de participação nos lucros ou resultados, utilizando critérios que podem ser índices de produtividade, qualidade ou lucratividade. Deve ser feito um acordo firmado com o sindicato dos trabalhadores em convenção coletiva, estabelecendo os mecanismos de aferição do resultado, a periodicidade da distribuição e o período de vigência do acordo. A periodicidade mínima de pagamento é um semestre, ou seja, não pode haver mais de dois pagamentos por ano. Não há incidência de encargos trabalhistas e previdenciários sobre o valor, mas deve-se descontar o imposto de renda na fonte. Além disso, a empresa pode deduzir as participações como despesa operacional no mesmo período, mas não podem ser considerados como forma de substituição da remuneração convencional.

No entendimento de Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), as principais vantagens da remuneração por resultados são o reforço do trabalho em grupo e a participação dos funcionários, a motivação à inovação, a redução da resistência à mudanças, a melhoria da qualidade e o aumento da visão do negócio, além da redução de custos. Já a Participação Acionária possibilita que um funcionário seja acionista ou coproprietário da empresa. No entanto, é uma forma complicada e moderna de remuneração, tendo em vista as dificuldades operacionais causadas pelas implicações com legislação trabalhista e regulamentação do mercado financeiro. Além disso, a percepção dos seus benefícios por parte do empregados tende a ser mais difícil, todavia é também vinculada a objetivos de lucratividade e resultados e serve para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresas e empregados (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999). Normalmente é aplicada aos

empregados de primeiro escalão, para empresas de capital fechado uma das grandes vantagens é que o sucesso ou fracasso da empresa é de responsabilidade de todos, no entanto é mais indicada para multinacionais de capital aberto. Para Wood Júnior e Picarelli filho (2009) a participação acionária é, portanto, uma forma complicada e moderna de remuneração, mas que, se bem elaborada, pode gerar, grandes benefícios para a empresa e seus funcionários.

Numa abordagem menos formal e normatizada está a Remuneração por Alternativas Criativas. Tal estratégia combina mais com o termo gratificação e objetiva o reconhecimento direto e pessoal àquele indivíduo e servem para incentivar atitudes e reforçar comportamentos esperados pela organização. Wood Júnior e Picarelli Filho (2009) tratam dessa estratégia de forma descontraída e objetiva. Nessa modalidade estão inclusos premiações, bonificações e outras formas inovadoras de reconhecimento. Estas gratificações têm sido utilizadas como forma de reforçar o empenho na construção de um ambiente organizacional estratégico que une esforços e energias para o atendimento de objetivos desejados.

Neste tipo de remuneração a criatividade fica a critério da empresa, podendo ser por meio de reconhecimento financeiro ou não, como por exemplo, um agradecimento especial em público ou um destaque de forma individualizada enaltecendo o mérito do funcionário. A empresa pode ainda agradecer ao funcionário proporcionando uma viagem com acompanhante, um ingresso para algum evento ou ainda apenas um dia extra de folga. Além dessas formas, o funcionário pode receber um reforço no seu desenvolvimento profissional com a participação em algum congresso ou mesmo algum estágio ou viagem técnica ao exterior (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2009).

Com isso, nota-se que esta forma de remuneração visa, além do reconhecimento interpessoal entre os funcionários, um melhor clima organizacional e relação entre empregador e empregado, onde o colaborador tem a certeza de que será recompensado de alguma forma pelos seus esforços, sentindo-se motivado a buscar um algo a mais. Pode-se inferir que um funcionário bem remunerado e satisfeito com o reconhecimento recebido, trabalha mais motivado e procura sempre superar as expectativas do empregador na execução das suas funções.

As organizações dependem de uma forma geral das pessoas para prosperar. Cabe ressaltar que os empregados são fundamentais para as empresas, pois estas dependem deles para todas as atividades, seja qual for o grau de

hierarquia. Do ponto de vista dos funcionários, o sistema de remuneração estratégica é percebido como fator motivacional e forma de reconhecimento individualizado dos esforços e comportamentos. E neste caso, o fator motivação é o mais importante para esta relação pois é ele que mantém o vínculo entre desempenho profissional e a recompensa (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 1999).

A responsabilidade estratégica do departamento de RH tem aumentado significativamente ao passar dos anos chegando ao nível de ser o elo entre a empresa e o colaborador, com a responsabilidade de manter seus empregados motivados e satisfeitos, além de prover da forma mais assertiva e adequada, os recursos financeiros e psíquicos, atendendo às necessidades dos empregados e respeitando as regras estabelecidas pela organização (GHENO; BERLITZ, 2011).

As autoras acima citadas afirmam ainda que para as empresas, motivar os funcionários é mais abrangente do que apenas recompensar financeiramente. A motivação dos empregados deve estar intimamente ligada à qualidade de vida no trabalho, à satisfação pessoal, desenvolvimento e capacitação.

Chiavenato (1987) atribui a satisfação no trabalho ou no cargo que ocupa na empresa ao quanto desafiadoras são as atividades propostas ao colaborador, ou seja, o quão impactantes e estimulantes são os denominados fatores motivacionais. De outro lado, o autor relaciona a insatisfação ao contexto organizacional, o que leva em consideração fatores como salário, colegas de trabalho e o clima organizacional de forma geral o que se chama de fatores higiênicos.

Os fatores motivacionais, também chamados de intrínsecos, são os fatores relacionados diretamente com o cargo que o indivíduo ocupa ou a tarefa que executa na empresa. Estes fatores estão sob o controle da própria pessoa e envolvem as necessidades de autorrealização, de crescimento individual e reconhecimento profissional (BONETI, 2010, p. 24).

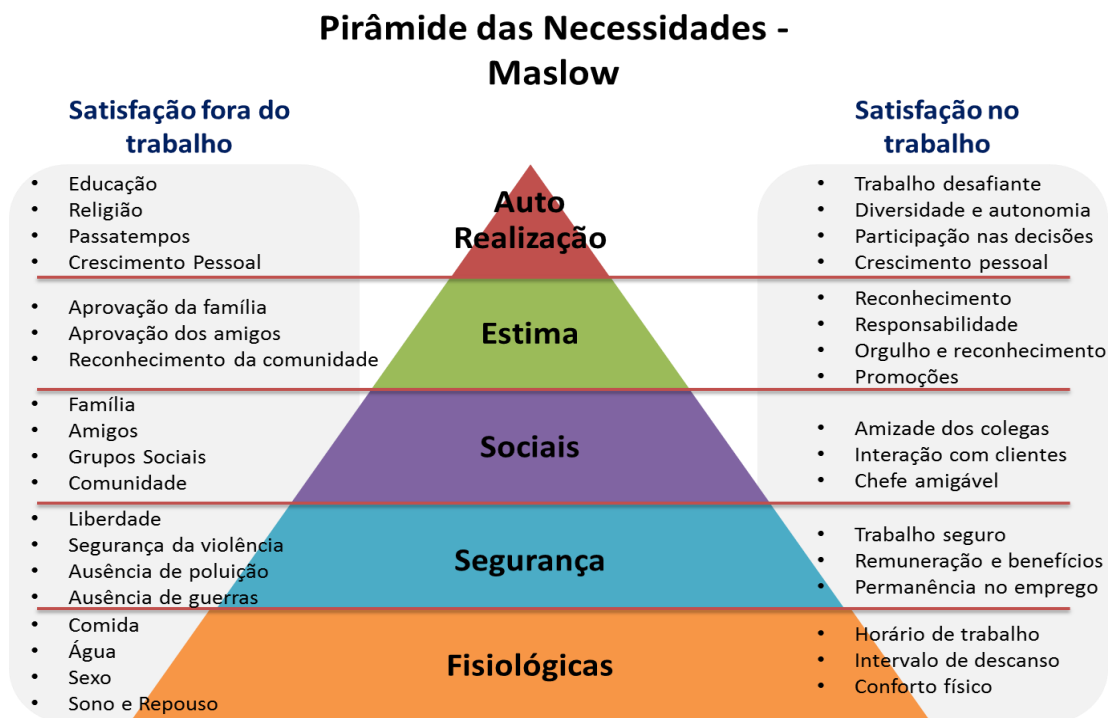
Lawler (1997) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e organizacional. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações. De acordo com Bergamini (1986, p. 13), “a motivação é definida como uma inclinação para a ação que tenha origem em um

motivo”, ou seja, o que atende a uma precisão humana é percebido como a própria necessidade do indivíduo.

Para Chiavenato (1999) a pessoa responsável em uma organização pela motivação deverá desempenhar este papel de forma qualitativa, mas para que isso ocorra em primeiro lugar deverá ter pleno conhecimento e saber sobre as utilidades da teoria das necessidades humanas, para poder tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa e, simultaneamente, alcançar satisfação delas através do contexto organizacional.

De acordo com Bonetti (2010), talvez a teoria motivacional mais conhecida, tenha sido a que foi descrita por Abraham Maslow que defende a ideia de que cada ser humano tem dentro de si uma hierarquia das cinco necessidades humanas, que são: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

Figura 2 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Pinho (2017)

Robbins (2002, p. 152) expõe com simplicidade o funcionamento da teoria de Maslow: “existe uma hierarquia de cinco necessidades [...] e, à medida que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se dominante”.

Neste contexto, as organizações devem se tornar flexíveis e devem buscar incansável e constantemente a satisfação das necessidades e qualidade de vida dos

seus funcionários através do trabalho. As organizações devem criar possibilidade de desenvolvimento e capacitação de seus funcionários como estratégia, incluindo estímulo ao crescimento e à realização pessoal e profissional, e recompensa ao desempenho.

A tratar dos fatores motivacionais, Bergamini e Coda (1997) destacam dois tipos principais: as recompensas extrínsecas e as intrínsecas.

[...] indivíduos são motivados tanto por recompensas extrínsecas, como, por exemplo, o salário, como por recompensas intrínsecas, como, por exemplo, tais sentimentos de realização e de competência. Enfatiza o ponto que organizações eficazes precisam usar tanto recompensas extrínsecas como intrínsecas para motivar seus integrantes. (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 132).

Para a empresa, o sistema de remuneração é uma inovação, importante para atingir os resultados, e para o funcionário, uma forma de recompensa influente para a satisfação de suas necessidades fundamentais, mas que podem influenciar também na sua satisfação pessoal e profissional, principalmente se estiver acompanhada de benefícios (FAVARIM, 2011).

Para Marquart (2009), a remuneração estratégica é uma importante ferramenta para muitas organizações alcançarem o sucesso do negócio utilizando-se uma das oito tipologias de Remuneração Estratégica com o objetivo de intensificar os resultados de curto, médio e longo prazo. Se implantado da forma correta, a empresa pode atingir o nível de produtividade e competitividade planejados.

O sistema de remuneração estratégica deve abranger especificamente às necessidades da organização que a está desenvolvendo, não podendo ser copiado um modelo já existente de sistema de remuneração que seja utilizado por alguma outra organização, por mais semelhante que seja, as necessidades de uma empresa, jamais serão as mesmas necessidades de outra, principalmente porque as pessoas envolvidas no processo não são as mesmas e não possuem as mesmas necessidades.

De acordo com Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), construir um sistema de remuneração estratégica não é uma tarefa fácil. Para uma implantação adequada deste sistema, é imprescindível um diagnóstico da organização, seguido da análise profunda das alternativas de remuneração e a forma correta de aplicação das mesmas. Por fim, é preciso definir seu próprio sistema e garantir que este seja implantado de forma clara e funcional.

É possível observar que existem prós e contras em ambas as formas de remuneração, fixa ou variável, nessa visão, nota-se que o ponto positivo da remuneração fixa é o equilíbrio interno e externo da organização, ao considerar que a folha de pagamento sofre pouca ou nenhuma alteração de valores entre os períodos. Por outro lado, o ponto negativo e grande alvo desta pesquisa é o fato de não oferecer motivação nem incentivo real do espírito empreendedor do funcionário, inibindo assim possibilidades de atitudes e iniciativas valiosas à performance da organização.

No contexto da remuneração variável, seu maior destaque está na possibilidade de permitir a remuneração das diferenças individuais, valorizando e reconhecendo esforços individuais ou por equipes de acordo com habilidades, competências e resultados, levando em consideração os ganhos da organização com produtividade, qualidade e lucratividade, porém seu ponto negativo está na quebra de isonomia dos ganhos dentro da empresa, o que pode gerar certo desconforto àqueles que não entrarem no ritmo e não comprarem a estratégia do sistema.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo será descrita a forma como a pesquisa foi desenvolvida. Inicialmente caracteriza-se a pesquisa quanto à metodologia de pesquisa utilizada, em seguida as ferramentas utilizadas, os participantes, bem como a metodologia e forma de apuração e análise dos dados coletados e resultados alcançados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Com o objetivo de responder ao problema central do estudo, “qual tipo de remuneração pode contribuir para a satisfação dos trabalhadores da Agrocomercial Sandri Ltda?” a pesquisa teve como característica o método qualitativo. Pode-se caracterizar a pesquisa como qualitativa quando se realizam análises focadas no fenômeno que está sendo pesquisado. A pesquisa qualitativa objetiva evidenciar características que não foram obtidas por meio de uma pesquisa quantitativa (LONGARAY; BEUREN, 2003). O estudo qualitativo realizado, foi transversal, visto que a coleta de dados ocorreu em um determinado momento específico em que o fenômeno ocorreu (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Para a elaboração do presente estudo foram utilizadas técnicas de pesquisa tais como questionários e revisão da literatura. Para a delimitação do problema a ser pesquisado foi utilizada pesquisa exploratória e descritiva por meio de questionário fechado (Apêndice A). Para Gil (2008), na pesquisa exploratória o objetivo principal é proporcionar uma visão geral de tipo aproximativo, acerca de um fenômeno ou situação. Este tipo de pesquisa pode-se utilizar coleta de dados, entrevista com especialista e levantamento bibliográfico para embasamento e desenvolvimento do tema abordado. No caso, foi utilizado as modalidades de coleta de dados e levantamento bibliográfico. Define-se como pesquisa descritiva aquela que aborda aspectos ou comportamentos de uma população pesquisada. Para tanto uma das principais características é a utilização de técnicas pré definidas de coletas de dados (LONGARAY; BEUREN, 2003).

3.2 Técnica de coleta de dados

Esta seção trata da execução da pesquisa em si e apresenta o universo no qual a pesquisa foi aplicada e desenvolvida e quais instrumentos foram criados e utilizados.

3.2.1 Pesquisa e Participantes

A pesquisa foi desenvolvida entre os meses de Agosto de 2016 e Janeiro de 2017 e puderam participar todos os empregados da empresa Agrocomercial Sandri Ltda alocados em três unidades da empresa: a Matriz localizada em Taió (SC) e as filiais de São José (SC) e Carazinho (RS) totalizando 156 empregados convidados a participar da pesquisa.

3.2.2 Instrumentos

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizados dois questionários com questões fechadas e revisão da literatura. Na fase inicial elaborou-se um questionário de satisfação acerca das mais diversas áreas da empresa (Apêndice A), no qual os empregados atribuíram notas, traduzindo a sua satisfação em relação aos itens apontados. Nesta primeira pesquisa foram recebidos 33 questionários respondidos pelos participantes. Com base no ranqueamento das notas recebidas por cada item verificou-se que os quatro quesitos com menor índice de satisfação estavam relacionados à remuneração (1º Participação nos resultados; 2º Benefícios; 3º Salário; 4º Recompensas individuais), o que motivou a elaboração de uma segunda pesquisa, mais objetiva, visando evidenciar quais os tipos de remuneração seriam mais atrativos para os empregados da empresa. Esta segunda pesquisa constituiu-se de um questionário com questões fechadas de múltipla escolha (Apêndice C) ao qual 52 empregados responderam às questões optando por formas de remuneração e pacote de benefícios que julgassem mais relevantes. A apuração dos dados foi de forma quantitativa, a fim de selecionar e relacionar as formas de remuneração, pacotes de benefícios com o perfil dos empregados.

Em ambos os questionários foi solicitada a identificação do perfil dos empregados participantes, tais como idade, gênero, escolaridade e tempo de serviço

na organização. Os questionários foram aplicados em um universo de 156 empregados, no entanto a participação na pesquisa não era de caráter obrigatório, o que justifica as 33 respostas no primeiro questionário e as 52 respostas (Apêndice D), no segundo questionário. Todavia, o número de respostas recebidas foi suficiente para desenvolver uma pesquisa relevante e elaborar um projeto piloto de remuneração estratégica, objetivo do presente estudo.

3.3 Forma de análise de dados

Para facilitar o entendimento da pesquisa, agrupou-se sinteticamente as categorias de onde foram destacados os aspectos mais relevantes identificados pelos sujeitos no decorrer da pesquisa de satisfação inicial, representadas no quadro 1 subdividida nas categorias A, B e C. Em seguida, o quadro 2 representa o questionário aplicado na segunda etapa da pesquisa onde estão apontados os tipos de benefícios e remuneração dentre os quais os participantes deveriam selecionar os que julgavam mais relevantes.

Com as respostas obtidas nos dois questionários foram elaboradas tabelas, gráficos e quadros com textos explicativos que possibilitam o entendimento do leitor. Tais representações estão descritas no item 4.2 onde apresenta-se o diagnóstico construído a partir dos dados coletados por meio das ferramentas descritas a seguir.

Quadro 1 - Categorias de Análise da Pesquisa de Satisfação

A - Categorias de análise sobre a percepção global dos empregados em relação à empresa	
Categorias de Análise	Questões
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação dos empregados com os gestores - Forma como os gestores se comunicam com os empregados - Comunicação entre funcionário (s) e colegas - Comunicação entre funcionário (s) e superior (es) - Comunicação Superior (es) com funcionários

Entrosamento e Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de envolvimento dos empregados nos processos de tomada de decisão e em atividades de melhoria
Recompensas e Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Forma como a empresa recompensa os esforços individuais - Forma como a empresa recompensa os esforços em grupo - Salário - Benefícios (vale transporte, alimentação, plano odontológico, subsídios em cursos e faculdade, cesta básica, bonificações financeiras e prêmios) - Participar em ações de formação - Participação em projetos de mudanças na empresa - Sugerir melhorias - Reconhecimento de ações sugeridas - Participação nos resultados
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Postura da empresa face à mudança e à modernização - Postura da empresa face às mudanças no mercado - Valores, Normas e cultura organizacional da empresa - Imagem da Empresa
B - Categorias de análise sobre as condições de trabalho e desenvolvimento da carreira e níveis motivacionais	
Categorias de Análise	Questões
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de conhecimento que você tem dos objetivos da empresa - Compartilhamento dos resultados da empresa (metas e objetivos alcançados ou não) - Comunicação entre funcionário (s) e colegas - Comunicação entre funcionário (s) e superior (es) - Comunicação Superior (es) com funcionários

Recompensas e Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Forma como a empresa recompensa os esforços individuais - Forma como a empresa recompensa os esforços em grupo - Salário - Benefícios (vale transporte, alimentação, plano odontológico, subsídios em cursos e faculdade, cesta básica, bonificações financeiras e prêmios) - Possibilidade de aprender novos métodos de trabalho - Desenvolver trabalhos em equipe - Participar em ações de formação - Participação em projetos de mudanças na empresa - Sugerir melhorias - Reconhecimento de ações sugeridas - Participação nos resultados
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Horário de trabalho - Possibilidade de conciliar o trabalho com vida familiar e assuntos pessoais - Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados à saúde - Forma como a empresa lida com queixas, conflitos e problemas pessoais - Organização hierárquica da empresa - Possibilidade de crescimento (novos cargos, novas atividades, entre outros) - Igualdade de tratamento e oportunidades da empresa com os empregados
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente Físico de trabalho (iluminação, ruído, temperatura, espaço, limpeza e higiene, etc.) - Relacionamento com seus colegas de setor - Relacionamento com os empregados das outras unidades (filiais) - Relacionamento com o superior imediato

	- Nível de segurança em relação ao seu emprego
Atribuições do colaborador	- Atividades desempenhadas de acordo com as minhas competências - Autonomia para você desempenhar suas atividades - Oportunidades para desenvolver competências
Infraestrutura	- Equipamentos, ferramentas e materiais disponíveis para você realizar suas atividades (computador, telefone, entre outros) - Treinamentos oferecidos pela empresa (internos ou externos)
C - Categorias de análise sobre o estilo de liderança e gestão	
Categorias de Análise	Questões
Comunicação	- Forma como os gestores se comunicam com os empregados - Nível de conhecimento que você tem dos objetivos da empresa - Compartilhamento dos resultados da empresa (metas e objetivos alcançados ou não) - Comunicação Superior (es) com funcionários
Entrosamento e Comprometimento	- Nível de envolvimento dos empregados nos processos de tomada de decisão e em atividades de melhoria - Transparência da empresa com os funcionários
Liderança e Gestão	- Forma como o gestor conduz a empresa (estabelecimento de objetivos, monitoramento do andamento das ações, etc.) - Forma como os objetivos/metas individuais e coletivos são definidos - Forma de gestão dos recursos humanos existente na empresa
Cultura Organizacional	- Forma como a empresa lida com queixas, conflitos e problemas pessoais

	<ul style="list-style-type: none"> - Organização hierárquica da empresa - Igualdade de tratamento e oportunidades da empresa com os empregados
<p>Avaliação dos Gestores (Intermediários e Diretoria)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lidera por meio de exemplos - Demonstra empenho e interesse no processo de mudança - Aceita críticas e sugestões - Delega competência e responsabilidades - Estimula a iniciativa das pessoas - Encoraja confiança mútua e respeito - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança - Promove ações de formação - Reconhece e premia esforços individuais e em equipe - Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quadro 2 - Quadro de benefícios e tipo de remuneração disponíveis para escolha

Categorias de Análise	Questões
<p>Pacote de Benefícios e Remuneração Variável</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plano médico-hospitalar e odontológico (para o colaborador e dependentes) - Auxílio Educação (pagamento parcial de ensino fundamental, médio, técnico, superior, pós-graduação ou idiomas para o funcionário.) - Auxílio Creche (subsídio parcial de creche conveniada) - Auxílio Refeição e Alimentação (reembolso de despesas diárias com alimentação e tíquete-alimentação (supermercados) - Auxílio Cultura (desconto para shows, teatros, livrarias); - Convênios (descontos em farmácia, laboratório, ótica, academia, clubes recreativos)

	<ul style="list-style-type: none"> - Auxílio Transporte (reembolso ou subsídio das despesas de transporte do funcionário entre sua residência e local de trabalho) - Seguro de vida em grupo (pagamento total de seguro de vida em grupo) - Plano de Previdência Complementar - Recompensa individual (gratificação individual por resultado alcançado) - Recompensa em grupo (gratificação pelo resultado do departamento onde o funcionário trabalha) - 14º salário (remuneração extra concedida aos funcionários em caso de atingimento da meta geral anual da empresa) - Participação nos Lucros (recebimento de participação nos lucros da empresa, apurados no ano civil, mediante criação de comitê de funcionários e empresa bem como definição de critérios e metas)
<p>Tipo de Remuneração</p> <p>Fixa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser remunerado de acordo com o seu cargo (descrito no seu contrato de trabalho) - Ser remunerado de acordo com as suas habilidades (sua capacidade em desempenhar e aprender diversas funções) - Ser remunerado de acordo com as suas competências (sua capacidade de criar diretrizes, tomada de decisão, planejamento, etc.)

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Nesta etapa é apresentado como o estudo foi desenvolvido. Uma breve descrição da empresa e um pouco da sua história até a presente data. Neste momento pode-se evidenciar os resultados alcançados com a pesquisa.

4.1 Contextualização

A presente pesquisa foi desenvolvida no período entre Julho de 2016 e Abril de 2017, em uma empresa de grande porte, no ramo de distribuição de produtos agropecuários, situada no interior do Estado de Santa Catarina na região do Alto Vale do Itajaí. A empresa possui sete filiais das quais um centro de distribuição localizado em São José/SC, outro centro de distribuição localizado em Carazinho/RS, uma montadora localizada em Taió/SC e três lojas varejistas localizadas em Corupá/SC, Guaramirim/SC e Taió/SC além da matriz que fica na cidade de Taió/SC. A Distribuidora dispõe atualmente da colaboração de 156 funcionários distribuídos entre as filiais.

No início das atividades, o serviço de contabilidade, bem como o departamento de Recursos Humanos era prestado por um escritório de contabilidade contratado. Com o passar dos anos e o crescimento exponencial da empresa, fez-se necessário a incorporação destes serviços pela empresa e nos dias atuais, todos os serviços fiscais, contábeis e RH concentra-se na matriz da empresa. Especificamente, o departamento de RH conta, atualmente, com 1 colaborador que faz toda a parte operacional bem como a parte de gestão de pessoas. O tipo de remuneração utilizado na empresa é o de remuneração funcional, e alguns cargos/funções recebem remunerações variáveis de comissão sobre vendas.

A seguir pode-se verificar um breve histórico da empresa, desde o seu surgimento até os dias atuais, passando por todo seu processo de planejamento e desenvolvimento.

Agrocomercial Sandri Ltda.¹

Nome: Agrocomercial Sandri Ltda.

¹ FONTE: Dados fornecidos pela empresa (2017)

Ramo: Comercialização e distribuição, de produtos agrícolas, agropecuários, veterinário, agrícolas, ferragens, grãos e acessórios em geral.

Data de Fundação: 01 de outubro de 1986.

Em 1986 nascia, nos fundos do Terminal Rodoviário de Taió, SC, em uma pequena sala, a Agrocomercial Irmãos Sandri, um comércio para atender o setor agropecuário do município. A empresa iniciou as suas atividades na época, comercializando rações e pintinhos de um dia.

O quadro de funcionários se restringia a apenas uma pessoa, que era seu fundador, Sr. Adinei Sandri, o qual realizava sozinho a descarga, venda, e, após o horário comercial, as entregas no interior, onde tinha clientes com relacionamento de qualidade, visto que também tinha origem no campo, e que o trocara recentemente pela a atividade comercial.

O sonho do jovem empresário Adinei Sandri ia bem mais além, pretendendo tornar a sua empresa um empreendimento de destaque na cidade e região. Após 6 (seis) anos, os antigos sonhos começavam a se tornar realidade, tendo conquistado uma clientela fidelizada e que aumentava continuamente. As antigas instalações no Terminal Rodoviário se tornaram pequenas, sendo necessário ampliar os espaços físicos para atender à crescente demanda. Assim, o sócio fundador Adinei Sandri decidiu transferir a empresa para o centro da cidade, dando-lhe um espaço mais adequado com as dimensões do empreendimento, ocasião em que mudou sua denominação social, passando a ser Agrocomercial Sandri Ltda., iniciando os primeiros passos no ramo atacadista. Já possuía um quadro de funcionários conceituados e treinados nos ramos veterinários e agrícolas.

O sócio proprietário já contava com o apoio de três empregados que passaram a trabalhar como vendedores internos e externos, realizando o trabalho de venda para pequenas lojas da região. Com o passar do tempo, as vendas foram aumentando e com elas o número de vendedores externos, quando a Agrocomercial Sandri Ltda. já atendia metade do Estado de Santa Catarina.

Já com conceito firmado no Estado, o empresário Adinei Sandri, optou por erigir uma sede própria, a qual teve a sua inauguração em 1º de junho de 1994. Com sede própria, empreendeu em ampliar os caminhos da expansão dos negócios, aumentando o mercado de atuação, fazendo com que rapidamente a Agrocomercial Sandri Ltda. se tornasse uma das maiores distribuidoras de produtos veterinários de

Santa Catarina, conquistando também o mercado do Rio Grande do Sul e boa parte do Paraná, tornando-se destaque na região sul do País.

Com o contínuo crescimento do mercado, e buscando a continuidade da expansão da empresa em outras regiões do Estado, além de diversificar os produtos comercializados, Adinei Sandri, atento ao mercado de pequenos animais, em 1996 inaugurou na cidade de São José/SC (Grande Florianópolis) a Sandri Produtos Pet, empresa voltada para o mercado de pequenos animais de estimação.

Com a globalização da economia, o empresário Adinei, constituiu a empresa Sandri Produtos Fértil, cujo objetivo era a importação de insumos para o setor agrícola. As atividades da Sandri Produtos Fértil tiveram início no primeiro mês do ano de 1997 na cidade portuária de Imbituba em Santa Catarina, a qual posteriormente foi fechada, tendo sido inauguradas as filiais de Carazinho (em 2012), e Corupá (em 2014).

A Agrocomercial Sandri, já operava em quase todos os segmentos no mercado agrícola, restando apenas à rizicultura e bananicultura. Assim desta forma que Adinei, colocou à disposição destes dois segmentos a Agrocomercial Sandri (filial 02) na cidade de Guaramirim (região esta que possui uma das maiores produtividades de bananas e arroz do Brasil). No ano de 1999 a empresa foi certificada pela ISO 9002/94, e em Janeiro 2004 a mesma foi re-certificada pela ISO 9001/2000, e subsequentemente no ano de 2008 pela ISO 9001/2008.

Hoje quase duas décadas após, o que era apenas um empreendimento regional, ganhou dimensões nacionais, tornando-se uma das mais importantes distribuidoras de produtos de seu segmento do Brasil.

Missão: Comercializar produtos e serviços com qualidade, buscando a satisfação dos empregados, clientes e fornecedores, através da melhoria contínua dos processos.

Visão: Ser considerada a melhor empresa no segmento do Agronegócio no Sul do país.

Valores: Responsabilidade, Respeito, Trabalho, Comprometimento, Integridade, Credibilidade, Transparência, Sustentabilidade e Inovação.

4.2 Diagnóstico

A partir de uma das missões da empresa que é, entre outras, buscar a satisfação dos empregados e afim de garantir um maior comprometimento dos funcionários e uma postura inovadora, surgiu o interesse em pesquisar o nível de satisfação dos empregados em relação à empresa e apurar quais os fatores que apresentam os maiores índices de insatisfação por parte dos empregados e torná-los objeto de estudo da presente pesquisa. Para isso foi desenvolvido um questionário (Apêndice A) por meio de autores e pesquisas no qual cada participante deveria atribuir seu grau de satisfação em relação à diversas áreas por meio de notas em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 seria totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito. O questionário solicitava, em seu início, dados de identificação de perfil do colaborador contendo setor de trabalho, gênero, escolaridade e tempo de trabalho na empresa. Na segunda etapa, o colaborador deveria avaliar vários quesitos nos mais variados níveis passíveis de avaliação na empresa tais como aspectos relacionados a postura dos gestores, recompensas e comunicação, condições de trabalho abrangendo aspectos como horário de trabalho, salário, relacionamento com colegas, estabilidade no emprego bem como a estrutura física oferecida pela empresa como computadores, salas, móveis, iluminação e material de expediente. Também questionou-se sobre os níveis motivacionais como treinamento e desenvolvimento e participação nos resultados, e na última etapa avaliou-se o grau de satisfação com o estilo de liderança sendo avaliado em dois níveis primeiro em relação aos gestores intermediários, gestor e supervisores de departamento, e depois em relação ao gestores de topo, CEO e diretores da empresa.

No total, 33 empregados participaram da fase inicial da pesquisa. Com a análise dos questionários respondidos (Apêndice B) destacaram-se cinco quesitos com menor média geral dos quais, quatro tratavam de remuneração e um abordava o quesito de desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal e profissional. De posse de tal resultado, passou-se a analisar a possibilidade de mudança na forma de remuneração utilizada pela empresa. Em conversa com um dos gestores da organização e a gerente de RH, confirmou-se a necessidade dessa mudança porém, surgiu a incerteza de como e o que mudar para que seja possível adequar o sistema padrão de remuneração utilizado pela empresa e satisfazer a necessidade dos empregados. A partir desta dúvida surgiu a necessidade de criar um novo questionário

de pesquisa de opinião (Apêndice C), específico para o quesito remuneração contendo três questões sendo a primeira com relação ao perfil do funcionário (escolaridade, gênero e idade), a segunda questão sugeria treze tipos de benefícios, entre os quais estavam plano de saúde, auxílio educação, auxílio transporte, auxílio alimentação, participação nos resultados, entre outros, onde os empregados deveriam optar por até cinco tipos de benefícios e remuneração variável de sua preferência e na última questão o colaborador deveria optar por uma das três formas de remuneração fixa oferecidas sendo remuneração funcional, como é atualmente utilizado na empresa, remuneração por habilidades ou remuneração por competências.

4.2.1 Apresentação dos Resultados

O objetivo da análise dos dados foi apresentar informações sistematizadas obtidas junto aos sujeitos da pesquisa e o modo como os resultados foram interpretados, com base no referencial teórico utilizado. Para organizar e sistematizar os dados da pesquisa foram construídas tabelas com a descrição informações de identificação socioeconômicas dos sujeitos participantes nos dois momentos em que foram aplicados questionários, representadas nos quadros 3 e 4 como pode-se verificar a seguir.

Para conhecimento e delimitação do perfil dos sujeitos pesquisados, estes foram classificados nos quadros 3 e 4 com a letra “S”. Todavia, como os questionários não solicitavam nenhum tipo de identificação pessoal, afim de manter em sigilo a identidade dos participantes, o colaborador identificado como “S1” no quadro 3 não é, obrigatoriamente, o mesmo colaborador identificado como “S1” no quadro 4.

Quadro 3- Características socioeconômicas questionário 1 (Apêndice A)

	Setor	Gênero	Escolaridade	Tempo de Trabalho na Empresa
S1	Administrativo	Feminino	Superior Completo	1 A 3 Anos
S2	Administrativo	Masculino	Superior Completo	1 A 3 Anos
S3	Administrativo	Masculino	Superior Completo	Menos De 1 Ano
S4	Administrativo	Masculino	Superior Incompleto	1 A 3 Anos

S5	Administrativo	Masculino	Ensino Médio Completo	3 A 5 Anos
S6	Administrativo	Feminino	Superior Incompleto	1 A 3 Anos
S7	Administrativo	Feminino	Superior Completo	Mais De 5 Anos
S8	Administrativo	Masculino	Superior Completo	1 A 3 Anos
S9	Administrativo	Masculino	Ensino Médio Completo	1 A 3 Anos
S10	Administrativo	Masculino	Ensino Médio Completo	1 A 3 Anos
S11	Administrativo	Masculino	Pós Graduação Completa	3 A 5 Anos
S12	Administrativo	Feminino	Ensino Médio Completo	Menos De 1 Ano
S13	Administrativo	Masculino	Ensino Médio Completo	Mais De 5 Anos
S14	Administrativo	Masculino	Ensino Médio Completo	1 A 3 Anos
S15	Administrativo	Masculino	Ensino Médio Completo	3 A 5 Anos
S16	Administrativo	Masculino	Ensino Médio Completo	1 A 3 Anos
S17	Administrativo	Masculino	Superior Completo	Mais De 5 Anos
S18	Administrativo	Masculino	Superior Completo	Menos De 1 Ano
S19	Administrativo	Masculino	Superior Incompleto	Menos De 1 Ano
S20	Administrativo	Feminino	Ensino Médio Completo	1 A 3 Anos
S21	Administrativo	Feminino	Superior Incompleto	Menos De 1 Ano
S22	Administrativo	Masculino	Superior Incompleto	3 A 5 Anos
S23	Logística	Masculino	Superior Incompleto	3 A 5 Anos
S24	Logística	Feminino	Pós Grad. Incompleta	1 A 3 Anos
S25	Administrativo	Masculino	Ensino Médio Completo	3 A 5 Anos
S26	Administrativo	Masculino	Superior Incompleto	Mais De 5 Anos
S27	Administrativo	Masculino	Superior Completo	Menos De 1 Ano
S28	Administrativo	Masculino	Superior Completo	1 A 3 Anos
S29	Administrativo	Masculino	Superior Incompleto	Menos De 1 Ano
S30	Administrativo	Masculino	Superior Incompleto	1 A 3 Anos
S31	Administrativo	Masculino	Superior Incompleto	3 A 5 Anos
S32	Administrativo	Feminino	Pós Grad. Incompleta	Menos De 1 Ano
S33	Administrativo	Feminino	Pós Grad. Incompleta	3 A 5 Anos

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quadro 4- Características socioeconômicas questionário 2 (Apêndice C)

	Escolaridade	Gênero	Idade
S1	Pós Graduação	Masculino	26 à 35 anos
S2	Pós Graduação	Masculino	26 à 35 anos
S3	Ensino Médio	Feminino	18 à 25 anos
S4	Superior Completo	Masculino	18 à 25 anos
S5	Pós Graduação	Masculino	26 à 35 anos
S6	Superior Completo	Feminino	26 à 35 anos
S7	Superior Completo	Masculino	18 à 25 anos
S8	Ensino Médio	Feminino	18 à 25 anos
S9	Pós Graduação	Masculino	36 à 45 anos
S10	Ensino Médio	Feminino	18 à 25 anos
S11	Ensino Médio	Feminino	18 à 25 anos
S12	Superior Completo	Masculino	26 à 35 anos
S13	Ensino Médio	Feminino	18 à 25 anos
S14	Superior Completo	Masculino	26 à 35 anos
S15	Ensino Médio	Masculino	18 à 25 anos
S16	Superior Completo	Masculino	26 à 35 anos
S17	Superior Completo	Masculino	18 à 25 anos
S18	Superior Completo	Feminino	18 à 25 anos
S19	Pós Graduação	Masculino	18 à 25 anos
S20	Superior Completo	Masculino	26 à 35 anos
S21	Superior Completo	Feminino	18 à 25 anos
S22	Ensino Médio	Feminino	18 à 25 anos
S23	Superior Completo	Masculino	26 à 35 anos
S24	Superior Completo	Masculino	26 à 35 anos
S25	Pós Graduação	Feminino	26 à 35 anos
S26	Pós Graduação	Feminino	26 à 35 anos
S27	Superior Completo	Masculino	18 à 25 anos
S28	Superior Completo	Feminino	26 à 35 anos
S29	Ensino Médio	Masculino	18 à 25 anos
S30	Ensino Fundamental	Masculino	26 à 35 anos
S31	Ensino Médio	Masculino	36 à 45 anos
S32	Ensino Fundamental	Masculino	26 à 35 anos
S33	Superior Completo	Feminino	18 à 25 anos
S34	Ensino Médio	Masculino	18 à 25 anos

S35	Superior Completo	Masculino	18 à 25 anos
S36	Ensino Médio	Masculino	26 à 35 anos
S37	Superior Completo	Masculino	26 à 35 anos
S38	Superior Completo	Masculino	26 à 35 anos
S39	Ensino Médio	Masculino	18 à 25 anos
S40	Ensino Fundamental	Masculino	18 à 25 anos
S41	Superior Completo	Masculino	26 à 35 anos
S42	Ensino Médio	Feminino	18 à 25 anos
S43	Ensino Médio	Masculino	18 à 25 anos
S44	Ensino Médio	Masculino	18 à 25 anos
S45	Ensino Médio	Masculino	18 à 25 anos
S46	Superior Completo	Masculino	18 à 25 anos
S47	Ensino Médio	Masculino	26 à 35 anos
S48	Ensino Médio	Masculino	18 à 25 anos
S49	Ensino Médio	Masculino	26 à 35 anos
S50	Ensino Médio	Masculino	18 à 25 anos
S51	Superior Completo	Masculino	18 à 25 anos
S52	Superior Completo	Feminino	36 à 45 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No quadro 3 se pode verificar que dos 33 funcionários que participaram do estudo, 24 são homens e 9 são mulheres, 2 trabalham no setor de logística e 31 no setor administrativo, 9 tem ensino superior completo, 10 ensino superior incompleto, 10 ensino médio completo, 1 pós graduação completa, 3 pós graduação incompleta. Em resumo, 13 funcionários possuem nível superior completo e 20 não possuem.

Ao analisar o quadro 4 pode-se comprovar algumas informações do quadro 3 tais como formação escolar e gênero de forma que dos 52 funcionários que participaram da segunda etapa da pesquisa, 37 são homens e 15 são mulheres e destes, 3 possuem apenas ensino fundamental, 20 ensino médio completo, 22 ensino superior completo e apenas 7 possuem pós graduação completa. Com o quadro 4 foi acrescentado a faixa etária dos empregados da empresa sendo que 3 funcionários possuem entre 36 a 45 anos, 21 possuem 26 a 35 anos e 28 estão com idade entre 18 e 25 anos, ou seja, a organização possui um quadro de funcionários bastante jovem.

A seguir representa-se, por meio dos quadros 5 e 6, o resultado das questões 4 e 5 do segundo formulário, onde os empregados deveriam selecionar, respectivamente, cinco tipos de benefícios e remuneração variável que julgassem mais relevantes, bem como o tipo de remuneração fixa mais interessante na sua opinião.

Quadro 5 - Ranking dos benefícios com maior aceitação

Tipo de Benefício	Quantidade de Respostas
Plano médico-hospitalar e odontológico (para o colaborador e dependentes)	40
Auxílio Educação (pagamento parcial de ensino fundamental, médio, técnico, superior, pós-graduação ou idiomas para o funcionário.)	28
Auxílio Refeição e Alimentação (reembolso de despesas diárias com alimentação e tíquete-alimentação (supermercados)	26
14º salário (remuneração extra concedida aos funcionários em caso de atingimento da meta geral anual da empresa)	25
Participação nos Lucros (recebimento de participação nos lucros da empresa, apurados no ano civil, mediante criação de comitê de funcionários e empresa bem como definição de critérios e metas)	25
Auxílio Cultura (desconto para shows, teatros, livrarias)	18
Recompensa individual (gratificação individual por resultado alcançado)	17
Auxílio Transporte (reembolso ou subsídio das despesas de transporte do funcionário entre sua residência e local de trabalho)	15
Recompensa em grupo (gratificação pelo resultado do departamento onde o funcionário trabalha)	14
Convênios (descontos em farmácia, laboratório, ótica, academia, clubes recreativos)	12
Seguro de vida em grupo (pagamento total de seguro de vida em grupo)	11
Plano de Previdência Complementar	2
Auxílio Creche (subsídio parcial de creche conveniada)	1

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quadro 6 - Tipo de Remuneração com maior aceitação

Tipo de Remuneração	Quantidade de Respostas
Remuneração por Habilidades	25

Remuneração por Competências	25
Remuneração Funcional	2

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No quadro 5, verifica-se os tipos de benefícios e remuneração variável e as quantidades de respostas para cada um sendo o plano médico e odontológico com 40 respostas, seguido de auxílio educação com 28 respostas, auxílio refeição com 26 respostas, 14º salário e participação nos lucros ambos com 25 respostas, auxílio cultura com 18 respostas, recompensa individual com 17 respostas, auxílio transporte com 15 respostas, recompensa em grupo com 14 respostas, convênios diversos com 12 respostas, seguro de vida em grupo com 11 respostas, plano de previdência complementar com 2 respostas e auxílio creche com 1 resposta. E no quadro 6 visualiza-se o resultado das respostas entre os tipos de remuneração apresentados de forma que a remuneração funcional recebeu 2 respostas e as remunerações por habilidades e competências empataram com 25 respostas cada.

A análise crítica dos dados coletados e a proposição da remuneração estratégica serão discutidos no próximo tópico ao relacionar os resultados obtidos com a pesquisa bibliográfica, perfil do quadro de funcionários da empresa e revisão da literatura.

4.2.2 Análise Crítica dos Resultados

Após tabular e ranquear os resultados obtidos tanto no questionário de satisfação quanto no questionário de tipos de benefícios e remuneração ficou evidente que o sistema de remuneração utilizado atualmente pela empresa Agrocomercial Sandri Ltda não supre, em sua totalidade, as necessidades dos seus empregados e tampouco atinge às suas expectativas em relação a reconhecimento e satisfação profissional e pessoal, tendo em vista um quadro de funcionários jovem que já não se satisfaz com os padrões de remuneração tradicionais onde o empregador apenas paga ao empregado pelo cargo ocupado na organização. Esta nova geração busca novas oportunidades e principalmente reconhecimento dos seus esforços e para reter tais profissionais a organização precisa adaptar-se e estar em constante processo de mudança, segundo Gheno e Berlitz (2011). Isto converge com o pensamento de Marras (2000) ao demonstrar o quanto mudaram as expectativas tanto das

organizações para com os empregados quanto dos empregados com as organizações e a empresa pesquisada neste estudo está inserida neste contexto.

Tal afirmação fundamenta-se no resultado do primeiro questionário aplicado, referente à avaliação dos níveis de satisfação dos empregados em relação à empresa que revelou e comprovou um indício existente, dos gestores da empresa, a respeito da remuneração dos funcionários, no entanto, esta hipótese não foi evidenciada da forma esperada por conta de que a insatisfação maior não se trata do valor do salário em si mas trata do reconhecimento da organização pelo desempenho e esforço do colaborador, conforme se pode identificar no quadro 7 (recorte do Apêndice B), onde os dois quesitos com menor índice de satisfação são Participação nos resultados e Pacote de Benefícios com as notas 2,8 e 2,9, respectivamente. Na sequência, então, ficou o salário, ou remuneração fixa, com nota 3,1, seguido pelo quesito que aponta recompensa individual com nota 3,2, empatado com o quesito que trata de treinamentos oferecidos pela empresa, ou seja, os empregados reiteraram a carência por reconhecimento e remuneração variável.

Quadro 7- Ranking dos quesitos com maior insatisfação dos empregados

RANKING DAS RESPOSTAS	MÉDIA
SATISFAÇÃO COM...	
Participação nos resultados	2,8
Benefícios (vale transporte, alimentação, plano odontológico, subsídios em cursos e faculdade, cesta básica, bonificações financeiras e prêmios)	2,9
Salário	3,1
Forma como a empresa recompensa os esforços individuais	3,2
Treinamentos oferecidos pela empresa (internos ou externos)	3,2

Fonte: Parte integrante do apêndice B elaborado pela autora (2017)

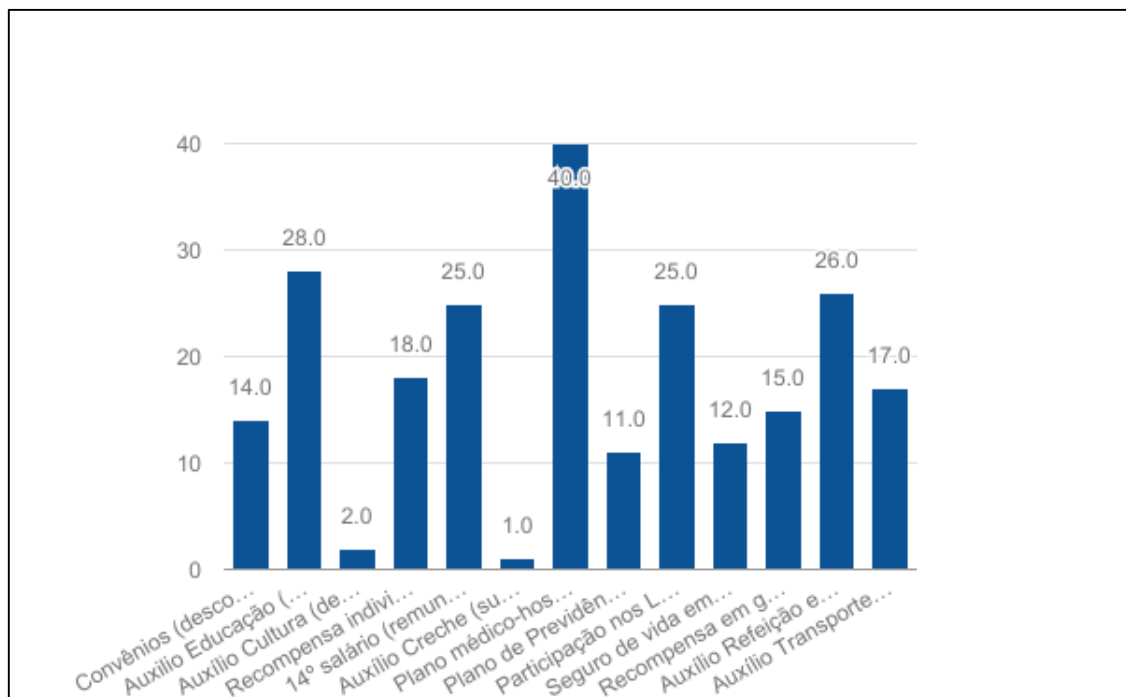
Tal resultado indica que a empresa pratica a equidade orientada pelo mercado de trabalho do segmento onde a empresa está inserida. Por outro norte, vale salientar que, mesmo sendo um valor aceitável pelo mercado, o mesmo deixa de ser suficiente quando analisado pela ótica da motivação e satisfação. Tal evidência é identificada por meio dos estudos de Chiavenato (1987) e Periard (2011) ao destacar a teoria dos fatores higiênicos e de motivação.

Ao se tomar como base os autores citados, pode-se afirmar que as necessidades apresentadas pelos empregados estão diretamente relacionadas com

a segurança e estima. No que se refere à segurança estão os benefícios e salário. Já os itens participação nos resultados e recompensa pelos esforços individuais contemplam tanto a estima quanto a segurança.

Este resultado consolida-se com os dados obtidos com o segundo questionário (Gráfico 1), aplicado que representa a vontade dos empregados quando aponta o Plano Médico Hospitalar e Odontológico como o principal benefício desejado. Benefício este que pode ser classificado no segundo nível hierárquico da Pirâmide de Maslow, necessidade de segurança, ou seja, possuir um plano médico hospitalar e odontológico para si e seus dependentes, que é o que propõe o questionário, significa ter segurança enquanto à sua saúde e à saúdes dos seus dependentes. Isto pode ser validado por meio das 40 respostas recebidas por este benefício.

Gráfico 1 - Tipos de Benefícios e Remuneração Variável x Respostas recebidos



FONTE: Elaborado pela autora (2017)

Em seguida observa-se o Auxílio Educação com 28 respostas, este segundo lugar no ranking dá-se pelo fato já detectado anteriormente nos quadros 3 e 4 nas quais identificou-se a grande quantidade de empregados que não possuem ensino superior completo, o que permite afirmar que a empresa aposta na contratação de funcionários jovens, com potencial e vontade de crescer e desenvolver-se e tal comportamento sugere que a empresa possibilite o desenvolvimento deste potencial

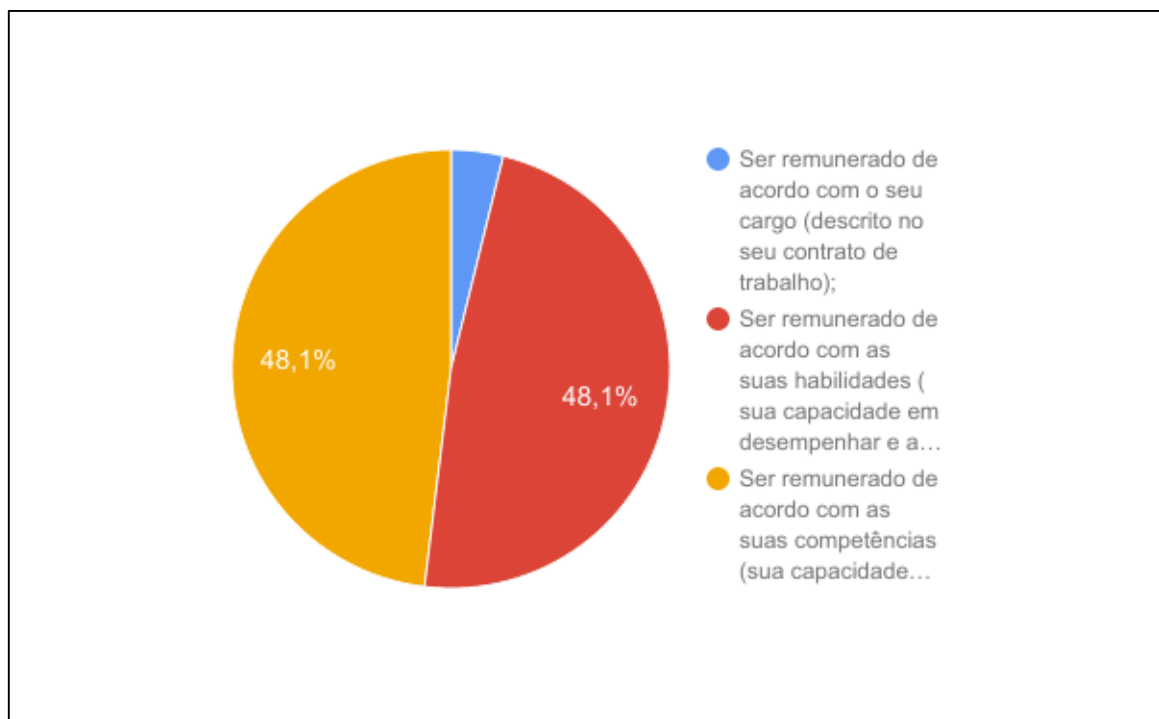
por meio de treinamentos próprios, dentro ou fora da organização e também subsidiando ou mesmo ao custear os estudos daqueles que realmente querem desenvolver-se e crescer na organização. Este quesito também pode ser classificado no segundo nível da pirâmide de Maslow pois trata-se de segurança no emprego, quando o colaborador atinge a almejada estabilidade profissional através de seus conhecimentos. Ao seguir a ordem das respostas, em terceiro lugar está o Auxílio Refeição, benefício classificado no primeiro nível das necessidades básicas onde inclui-se o “alimentar-se”. Neste momento surge a pergunta: “Por que um item de primeira necessidade não foi o que recebeu maioria dos votos?” Conforme descrito anteriormente, os empregados não se mostraram tão insatisfeitos com o valor recebido à título de salário fixo e, justamente por ser um elemento de primeira necessidade, o mesmo fica suprido com este recurso que é garantido a cada período, no entanto, os empregados o trouxeram como um dos mais importantes benefícios que a empresa poderia fornecer pois trata-se de uma das necessidade básica às quais a sua fonte de renda, a remuneração, deve atender. O quesito apresenta ainda dois tipos de benefícios relacionados à alimentação que são auxílio refeição, que deve atender à necessidade do colaborador de alimentar-se diariamente durante a jornada de trabalho e auxílio alimentação que trata de atender a necessidade do colaborador de alimentar-se fora do ambiente organizacional, ou seja, nas horas em que não está trabalhando. Em quarto lugar, empataram na votação os itens 14º Salário e Participação nos Resultados, ambos estão relacionados à recompensa individual em função de um resultado atingido pelo grupo, ou seja, resultados positivos da organização. Este benefício classifica-se num nível mais alto da pirâmide de Maslow, o nível que trata da Estima, a qual é enaltecida e reafirmada por meio de recompensas individuais, reconhecendo o esforço do colaborador e gratificando seu desempenho que são combustíveis para que a organização possa atingir os resultados desejados num crescimento contínuo. A partir da quarta colocação, segue um misto bem variado de necessidades, distribuídos entre os oito itens restantes conforme demonstrado no quadro 6 da apresentação dos resultados e no gráfico 1.

É interessante destacar o quão contundente e convergente são os resultados obtidos pelos questionários nos dois momentos da pesquisa, pois quando se correlacionam as respostas, pode-se ratificar que os quesitos com menor índice de satisfação são diretamente proporcionais às necessidades contidas nos benefícios e tipos de remuneração mais relevantes para os empregados. Nesta mesma ótica, é

possível analisar o perfil dos empregados quanto à idade, formação escolar, haja visto que o benefício de auxílio educação está diretamente relacionado à faixa etária baixa dos empregados e ao número expressivo de empregados que não possuem ensino superior completo, ou seja, uma empresa com capital intelectual jovem e com alto potencial para ser desenvolvido.

A característica “idade” é de fato relevante na discussão deste estudo pois impacta diretamente nas proposições e sugestões de medidas a serem tomadas pela empresa, que serão apresentados no próximo tópico, uma vez que esta característica também é principal justificativa do resultado obtido com a última pergunta do segundo questionário que abordou os tipos de remuneração. Nesta última pergunta, os empregados deveriam optar pelo tipo de remuneração fixa que entendessem mais interessante e as respostas foram taxativas, como mostra o gráfico 2.

Gráfico 2 - Tipos de remuneração Fixa x Quantidade de respostas recebidos



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Ao analisar as respostas, a primeira situação que se evidencia é que os empregados não estão satisfeitos com o tipo de remuneração tradicional, ou seja, a Remuneração Funcional que paga ao colaborador um determinado valor de acordo com o cargo/função que ocupa. Valida-se tal afirmação pelo baixo índice de respostas recebidas por esta opção, num total de 2, o que significa que apenas 3,8% dos

empregados participantes da pesquisa estão de acordo com o tipo de remuneração utilizado atualmente pela empresa. Os demais participantes da pesquisa se dividiram igualmente entre as opções Remuneração por Habilidades e Remuneração por Competências totalizando 25 respostas para cada opção o que significa que 48,1% dos participantes da pesquisa gostariam de ser remunerados de acordo com a sua bagagem profissional tendo em vista que nestes dois tipos de remuneração, o foco está na pessoa, e não no cargo, para calcular e diferenciar os valores salariais de cada indivíduo, motivando continuamente o aperfeiçoamento, dedicação e comprometimento com os objetivos da empresa.

De posse dos resultados e após fazer a análise crítica dos mesmos, relacionando com a visão dos autores utilizados na revisão da literatura deste estudo, é possível fazer alguns apontamentos, proposições para a empresa Agrocomercial Sandri Ltda no intuito de atender às expectativas e necessidades de seus empregados e sugerir algumas mudanças bem como incorporação de alguns hábitos de mudanças que passam a ser apresentados no próximo tópico.

4.3 Proposição de Estratégia de Remuneração para a Empresa Agrocomercial Sandri Ltda

Os resultados obtidos no presente estudo, apontam que a empresa Agrocomercial Sandri Ltda está atenta às mudanças do mercado e busca acompanhar este ritmo construindo uma equipe jovem, porém o seu sistema de remuneração funcional, não está atendendo às expectativas dos empregados em sua totalidade, tornando-se anacrônico aos objetivos de modernização da empresa e dificultando a retenção dos empregados, prejudicando, assim, a formação de uma equipe sólida e sinérgica. Por este motivo, na intenção de sugerir melhorias no relacionamento com os empregados e também no desempenho da organização é que esta pesquisa se prontifica a propor algumas medidas, algumas sugestões de mudanças a serem estudadas mais a fundo e colocadas em prática o mais rápido possível.

Como resposta ao estudo desenvolvido na empresa no intuito de que a intenção de mudança seja percebida pelos empregados e também para que estes sintam-se atendidos quanto à sua solicitação principal, propõe-se que a empresa contrate e forneça para todos os empregados um plano médico hospitalar e odontológico integral, ou seja, sem coparticipação, e parcial para os dependentes dos

empregados, ou seja com coparticipação. Na tabela 1 pode-se verificar algumas tomadas aproximadas de preços, realizadas através de contatos feitos por e-mail com as principais seguradoras de saúde da região Sul do Brasil, como nem todos os empregados participaram da pesquisa, prejudicando a estimativa de faixa etária a ser orçada, e pelos planos apresentarem grande possibilidade de personalização, não foi possível realizar um orçamento exato, entretanto todas as seguradoras se disponibilizam a visitar a empresa para ajustar e alinhar os orçamentos.

Os orçamentos solicitados são de planos com cobertura nacional, sem coparticipação para os funcionários e com coparticipação para os dependentes dos funcionários, ambos os planos incluem consultas, exames, cirurgias, internações e parto. Estes planos são os mais completos abrangendo funcionários e seus dependentes, podendo ser alterados e montados de acordo com a necessidade da empresa, por exemplo, o plano pode ser completo para diretores, e para funcionários pode ser mais simples. Em todos os planos está incluído também o plano odontológico.

Tabela 1- Orçamento de Planos de Saúde em Florianópolis/SC em Abril de 2017

Faixa Etária	Nº de Vidas	Bradesco	Sul América	Unimed	Total Bradesco	Total Sul América	Total Unimed
19-23	30	182,76	195,23	252,02	5.482,78	5.856,90	7.560,60
24-28	50	226,61	242,09	315,58	11.330,73	12.104,50	15.779,00
29-33	30	249,28	268,72	348,72	7.478,31	8.061,60	10.461,60
34-38	20	264,24	287,53	371,42	5.284,80	5.750,60	7.428,40
39-43	15	306,52	333,53	430,84	4.597,79	5.002,95	6.462,60
44-48	5	366,42	398,70	515,04	1.832,11	1.993,50	2.575,20
49-53	3	426,02	467,28	617,71	1.278,08	1.401,84	1.853,13
54-58	3	506,97	556,30	733,37	1.520,93	1.668,90	2.200,11
TOTAL GERAL					38.805,53	41.840,79	54.320,64

FONTE: Elaborado pela autora (2017)

Ao analisar os orçamentos apresentados, levando-se em consideração que todos atendem aos mesmos requisitos solicitados previamente, pode-se apontar o orçamento do Bradesco como mais interessante pelo fato de apresentar o menor valor de investimento para a empresa. Entretanto, vale reiterar a ampla possibilidade de

personalização do plano de saúde pretendido, o que pode fazer com que esta situação identificada inicialmente venha a sofrer alterações impactantes. De toda forma, fica a proposição de um novo contato com as seguradoras com o objetivo mais específico da empresa em relação ao tipo de plano de saúde pretendido.

Esta medida contribuirá muito para satisfazer os empregados em dois momentos, primeiro como resposta à sua solicitação, expressa por meio desta pesquisa e depois como forma de reconhecimento, demonstrando que a empresa se preocupa com o bem-estar e segurança de seus empregados. Para a empresa, esta atitude funcionará como diferencial atrativo na contratação de novos empregados e, principalmente, atuará na estabilidade do quadro de funcionários, influenciando diretamente a permanência dos empregados efetivos. Propõe-se que este benefício seja fornecido permanentemente para os empregados a partir do fim do contrato de experiência.

4.3.1 Análise de Viabilidade Econômico e Financeira da Estratégia Proposta

Ao identificar uma necessidade latente dos funcionários da empresa e propor a implantação do plano de saúde e odontológico como forma de suprir tal necessidade, é relevante analisar econômica e financeiramente a possibilidade da sua aplicação. Nesta seção apresenta-se o resultado da análise de viabilidade econômica e financeira (apêndice F) desenvolvida a partir do Balanço Patrimonial e Resultado do Exercício de 2016 fornecidos pela empresa para o presente trabalho.

Com base nos dados apresentados pela empresa verifica-se a liquidez da empresa tanto no curto quanto no longo prazo o que faz, com que o endividamento seja mantido sob controle, sendo que em caso de solvência a empresa possui ativos de curto e longo prazo suficientes para saldar os recursos de terceiros existentes. No entanto, no presente momento a empresa não se apresenta nem lucrativa nem rentável se comparada ao atual custo de capital no Brasil, mesmo apresentando um resultado positivo em 2016. Dessa forma, ao analisar os números apresentados no apêndice F, verifica-se a inviabilidade da implantação da proposta apresentada pela presente pesquisa, devido ao fato de que o custo de implantação do plano médico e odontológico no cenário atual, consumiria mais de 61% do lucro líquido obtido pela empresa em 2016. Esta análise também demonstra que a empresa não disponibiliza tal benefício para seus funcionários por falta de interesse ou preocupação com os

mesmos e sim pela situação financeira na qual a empresa se encontra. Para que se torne viável financeira e economicamente a implantação da proposta do plano de saúde em questão, é necessário que a empresa aumente o resultado de 2017 em no mínimo 61,89% em relação ao resultado de 2016 o que significa aumentar o lucro da empresa de R\$ 752 mil para R\$ 1.218 milhão, desta forma a empresa suportaria a implantação do plano de saúde e manter, para os acionistas, o mesmo lucro obtido em 2016.

Contudo, esta constatação evidencia que a empresa precisa desenvolver ações, juntamente com os funcionários, para conscientizá-los do motivo pelo qual a empresa não fornece plano de saúde e demais pacotes de benefícios mencionados neste estudo e engajá-los para o alcance desta meta de crescimento que possibilitaria a implantação tanto do plano de saúde quanto os demais benefícios relevantes para os empregados. Para desenvolver estas ações de conscientização, motivação e engajamento dos funcionários, sugere-se estabelecer um plano de marketing interno, no qual todos os funcionários recebam periodicamente informação dos resultados parciais da empresa, do quanto falta para atingir as metas estabelecidas, quais atitudes estão sendo tomadas pela empresa e qual o comportamento que se espera dos funcionários para que seja possível o alcance da meta determinada.

É importante que este plano também disponibilize um meio para que os funcionários possam contribuir com ideias, sugestões, críticas, constatações, observações e apontamentos que julguem pertinentes para potencializar o alcance do objetivo proposto, pois desta forma sentir-se-ão parte realmente ativa do processo, o que aliás, também é uma das necessidades manifestadas nos questionários aplicados, a necessidade de participação e reconhecimento, ou seja, ao estabelecer as metas e objetivos e permitir que os funcionários colaborem e participem ativamente em todos os momentos, a empresa aumenta significativamente as chances de sucesso. Ao retomar o que afirmam os autores Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), Gheno e Berlitz (2011) e Chiavenato (2011), a motivação é o fator mais importante na relação entre empresa e empregado bem como influencia no desempenho do colaborador para o alcance dos resultados esperados e contribui diretamente para a satisfação no trabalho tanto do empregado quanto da empresa.

Esta interatividade entre empresa e empregado cria um ambiente desafiador, o que, segundo a pirâmide de Maslow, estimula os empregados a dispensar maior energia e dedicação na busca pelos resultados planejados pois

sabem que, ao alcançar tais resultados, a empresa poderá conceder os benefícios preestabelecidos como forma de remuneração pela conquista.

Esta ação também demonstrará aos funcionários, a tendência da empresa de sair do modo de remuneração tradicional por cargos e salários e implantar a remuneração por habilidades e competências além de outros benefícios que remuneram os esforços individuais e coletivos.

4.4 Outras Sugestões Relevantes

Como proposição para o estudo feito por esta pesquisa, optou-se pela estratégia do plano de saúde e odontológico pois foi o indicador mais relevante evidenciado nas respostas dos funcionários recebendo 40 respostas, num universo total de 52 participantes. Dessa forma ratifica-se que esta é a maior necessidade dos trabalhadores e que pode contribuir significativamente para o aumento da satisfação no trabalho.

No entanto, para não omitir-se diante das outras necessidades relevantes dos trabalhadores apontadas no mesmo questionário, a pesquisa sugere algumas outras ações em resposta à estas necessidades, ações estas que também têm forte influência na qualidade de vida e satisfação dos empregados as quais seguem apresentadas de acordo com o ranking das respostas.

Para atender à segunda maior necessidade dos empregados que é de auxílio educação fica a sugestão de formação de convênios com instituições de ensino, e neste caso a empresa pode valer-se do convênio já existente com o Serviço Social do Comércio - Sesc, onde a empresa consiga descontos nas mensalidades dos cursos entre outros serviços disponibilizados pela instituição, em diversas áreas tais como, cultura e saúde, por exemplo, além disso que a empresa desenvolva critérios para subsidiar esta mensalidade parcial ou integralmente de acordo com o curso escolhido pelo colaborador, seja ele de graduação ou pós graduação, de forma que quanto mais próximo das necessidades da empresa for o curso escolhido, maior seja o valor da mensalidade subsidiado pela empresa. Como alguns empregados já possuem graduação completa, sugere-se que a empresa também crie um subsídio para outros tipos de cursos disponíveis para escolha do colaborador, tais como curso de idiomas ou cursos específicos para a área de atuação da empresa, tantos nos departamentos administrativos quanto nos departamentos comerciais. Este benefício

pode ser implantado como opcional, levando em consideração que a adesão ou não pelo colaborador pode ser um critério “secreto” de avaliação da sua remuneração fixa, já que está parte da avaliação da pessoa e não mais do cargo que ela ocupa. Com a implantação deste benefício a empresa se beneficia com o desenvolvimento de seus empregados e aumenta o seu capital intelectual, criando assim uma grande vantagem competitiva (URLICH, 2000).

A terceira maior solicitação, praticamente empatada com a segunda, o auxílio refeição e alimentação, deve também ser fornecida de forma fixa. E neste caso, especificamente, a empresa precisa apenas adequar o benefício fornecido atualmente. Além de a empresa designar um local onde os empregados possam fazer a sua refeição principal (almoço), como já é feito, sugere-se que a empresa passe a utilizar o ticket alimentação com um valor fixo creditado no cartão de forma que este possa ser utilizado pelo colaborador da forma que melhor lhe convier. Este benefício também demonstra a preocupação da empresa em atender à uma das necessidades básicas de seus empregados que é de alimentar-se, segundo a Pirâmide das Necessidades Básicas de Maslow, age diretamente na satisfação dos empregados contribuindo, juntamente com o benefício do plano médico hospitalar, para a permanência dos empregados diminuindo os custos oriundos das demissões ocorridas com a rotatividade de funcionários. Com isso a empresa beneficia-se das vantagens de ter uma equipe harmônica, convergente e disposta a batalhar pelos objetivos de crescimento da organização.

Seguindo na lógica de que funcionários reconhecidos, bem remunerados e por isso satisfeitos, rendem mais de acordo com o que descrevem Wood Júnior e Picarelli Filho (2009), sugere-se que a empresa implante planos de recompensa individual e coletiva visando integrar capital e trabalho e incentivar a produtividade e a qualidade dos empregados em relação aos objetivos da empresa. Como forma de recompensa coletiva ou em grupo, uma boa opção é a possibilidade do 14º salário ou participação nos lucros, no qual a empresa, juntamente com um grupo representante dos empregados, estabeleçam os critérios a serem considerados para o pagamento deste benefício, bem como a fatia dos lucros da empresa que será distribuída entre os empregados. Entre estes critérios de avaliação podem estar incluídos indicadores de produtividade, eficiência, qualidade no trabalho desempenhado pela equipe, lucratividade, entre tantos outros a serem discutidos entre a empresa e os empregados. Para a formação desta comissão de representante dos empregados,

sugere-se que estejam inclusos empregados de todos os setores da empresa bem como de todas as unidades/filiais da organização. Sugere-se ainda que este benefício seja pago semestralmente para aproximar expectativas e realidades tanto dos empregados quanto da empresa. Este benefício contribui e incentiva fortemente os esforços para melhorar o desempenho da empresa.

As alternativas criativas, uma outra forma importante de remuneração, podem ser facilmente utilizadas como forma de recompensa individual, uma vez que nesta forma de remuneração, a empresa pode gratificar seus empregados com viagens, folgas, premiações e reconhecimento em público, promoções e até participação em congressos e feiras o que, de toda forma, contribui indiretamente para a melhoria do desempenho dos empregados que estão sendo constantemente avaliados tanto pelos colegas de trabalho como pelos seus superiores imediatos, RH e diretoria da empresa. Sugere-se que este tipo de avaliação seja feito em períodos menores, mensalmente, bimensalmente, não excedendo o período do trimestre, para que a motivação referente à esta remuneração seja lembrada diariamente pelos empregados motivando-os quanto ao seu rendimento e qualidade. A avaliação para este tipo de remuneração pode envolver critérios tais com assiduidade, relacionamento com os colegas e superiores, inovação, atualização e desenvolvimento pessoal e profissional.

Todos estes benefícios e remunerações variáveis citadas até aqui, podem ser classificadas na modalidade de Salário Indireto que é aquela onde o colaborador não recebe monetariamente um determinado valor, mas recebe um pacote de benefícios os quais evitam que o trabalhador gaste com determinadas necessidades ou mesmo contribuam para diminuir os gastos com tais necessidades e ainda conforme afirma Wood Júnior e Picarelli Filho (1999), tornem-se fator diferencial e decisivo para a permanência do funcionário na empresa. Desse modo, pode-se afirmar que uma empresa que oferece apenas a remuneração funcional, como é o caso da empresa pesquisada, não está intelectualmente competitiva no mercado pois ao oferecer estes pacotes de benefícios a empresa está agregando valor à sua forma de remuneração dos empregados de forma que o ganho alcançado pelo melhor desempenho dos empregados faça com que este valor agregado à remuneração não onere a saúde financeira da empresa.

No que se refere à parte fixa da remuneração estratégica, de acordo com a votação dos empregados, a empresa precisa reestruturar a forma de calcular os

salários dos empregados, migrando o atual sistema de remuneração funcional ou seja, remuneração de cargos e salários, para as remunerações com habilidade e competências. Sim, é possível utilizar as duas formas de remuneração, de acordo com o que afirmam Gheno e Berlitz (2011), Wood Júnior e Picarelli Filho (2009) e Calvosa, Correia e Moura (2005), cada tipo de remuneração possui critérios particulares de avaliação tornando-se mais adequadas cada uma a um determinado departamento da empresa. Este tipo de remuneração leva em consideração ainda, a formação, capacitação e principalmente, a habilidade, ou seja, a experiência do indivíduo para desempenhar funções propostas pela empresa, como base de diferenciação salarial.

Na modalidade de remuneração por competências, além das habilidades, outros fatores são relevantes e muito importantes para basear o valor pago como salário ao indivíduo, trata-se do comportamento e atitudes tomadas frente às novas realidades do mercado e da empresa em relação a este mercado, sendo esta uma forma de remuneração mais adequada ao trabalho estratégico da empresa, ou seja aos funcionários de planejamento e direção da organização, enquanto a remuneração por habilidades se enquadra melhor ao trabalho técnico operacional que envolve mais qualidade e produtividade do que postura e estratégia.

De acordo com o que foi apresentado na revisão da literatura, diversas empresas vêm adequando seu sistema de remuneração de forma a equilibrar-se com a nova realidade empresarial onde a contratação de empregados deixou de ser uma seleção da empresa por funcionários e passou a ser também uma avaliação rigorosa de funcionário em relação à empresa, realidade esta que força às organizações a atualizarem-se para conseguir atrair, contratar, desenvolver e, principalmente, reter bons profissionais, a fim de elevar e manter os níveis de desempenho, produtividade e lucratividade, trilhando a passos largos o caminho do sucesso.

5 CONCLUSÃO

As empresas, independentemente do seu porte ou área de atuação, precisam de pessoas para desempenhar seu trabalho bem como para garantir seu sucesso. Para tanto, as empresas têm como principal desafio, se tornarem eficazes para encontrar, assimilar, desenvolver, remunerar e, principalmente manter profissionais qualificados no seu quadro de funcionários, pois apenas com uma equipe solidificada e consistente será mais fácil alcançar os objetivos. Um dos fatores mais importantes para a retenção destes profissionais qualificados é a forma de remuneração utilizada pela empresa, que precisa ser assertivo e atender às necessidades e carências dos empregados, proporcionando bem estar e qualidade de vida para os mesmos. Logo, a questão mais importante é mudar a visão usual da remuneração custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.

Este estudo possibilitou ratificar os dados científicos levantados na revisão da literatura, bem como verificar na prática, com a aplicação dos questionários, o quão importante para os empregados e estratégica para a empresa, é ter um sistema de remuneração estratégico. Por meio das respostas obtidas com os questionários foi possível mensurar a urgência da modernização do sistema de remuneração utilizado pela empresa da mesma forma como foi possível ter a certeza de que falta pouco para a empresa Agrocomercial Sandri Ltda polir estas arestas e se destacar no mercado com uma grande vantagem competitiva ao tornar sua equipe já treinada, estabelecida e satisfeita com a maioria dos aspectos pesquisados em uma equipe satisfeita com um sistema de remuneração que reconheça e remunere todos os esforços e objetivos alcançados tanto individualmente quanto de forma coletiva e num horizonte ainda maior, reconhecendo e remunerando o esforço de todos ao alcançar seus objetivos maiores e o sucesso.

Como aluna do curso de MBA em Gestão Estratégica, este estudo possibilitou praticar diversos conceitos estudados durante as aulas, tais como, análise de macro e microambiente, clima organizacional, marketing e propaganda, uma vez que o sistema de remuneração estratégica funciona como “cartão de visita” para os novos empregados, tomada de decisões, entre tantos outros conceitos estudados e assimilados nas disciplinas durante o desenvolvimento do curso.

Por fim, sugere-se a continuação dos estudos acerca deste tema, pois se trata de um assunto vasto e complexo o qual não pode ser totalmente contemplado por este trabalho e que poderá esclarecer muitas dúvidas e as falhas que ainda existem, bem como alinhar ainda mais as possibilidades da empresa às necessidades dos seus empregados. O desenvolvimento do tema a partir da elaboração de novas pesquisas semelhantes a esta permitirá uma comparação entre resultados e possibilitará a criação de indicadores para a delimitação dos critérios de avaliação para aplicação ou não das remunerações variáveis. Além disso, outros pontos como qualidade de vida no trabalho, índices de rotatividade, relações interpessoais e clima organizacional poderiam ser abordados em pesquisas futuras, pois são temas complementares ao estudo desenvolvido.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiteno. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas e Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26., 2002. Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.442, de 01 maio de 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 26 abr. 2017.

BRASIL. **Lei nº 10.101, de 19 de Dezembro de 2000**. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10101.htm>. Acesso em: 14 maio 2017.

BONETTI, Gabriel. **Motivação dos Funcionários em um Escritório de Contabilidade**: Aplicação do Modelo dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. 2010. Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis283965.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

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

CALVOSA, M. V. D.; CORREIA, F. L.; MOURA, J. M. Remuneração por competência: uma alternativa de remuneração variável para o empregado. In II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende. 2005. **Anais II SEGeT** Resende, RJ. 2005. p. 293-303.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo. Atlas. 2004.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

DELGADO, Maurício G. **Curso de Direito do Trabalho**. 8. ed. São Paulo: LTr. 2009.

ESPÍNDOLA, Manuela de; CRUZ, Helio Alves da. **Remuneração Estratégica: Uma Análise da Percepção de Profissionais Atuantes na Grande Florianópolis/SC**. [2014]. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120519.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

FAVARIM, Flavia Negri. Remuneração e Salário. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 15, n. 21, p. 209-224, 2011.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. **Remuneração Estratégica e Pacote de Benefícios**: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. [2011]. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/709>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva. 2005.

LAWLER, Edward E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997

LONGARAY, A. A.; BEUREN, I. M. Caracterização da Pesquisa em Contabilidade. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

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

MARQUART, A. **Análise das características da remuneração variável nas 100 maiores empresas de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Florianópolis/SC. 2009.

MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; VICENTE, E. F. R. Evidenciação dos Sistemas de remuneração variável nos relatórios de companhias abertas. In Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. N.8. 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2008. P. 1-15.

MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. Um estudo sobre Práticas de Remuneração Estratégica nas Maiores Empresas de Santa Catarina. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 6, n. 12, p. 4-25, jan./abr. 2012. Disponível em <<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1289>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura. 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Thomson, 2002.

MARTINS, Sergio P. **Direito do Trabalho**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2015.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho.** São Paulo: LTr. 2009.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona.** 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

PINHO, Emir. **Superando Crises com Alta Performance no Atendimento.** [2017]. Disponível em: <<http://www.consultordeseguranca.com.br/index.php/superando-criises-com-alta-performance-no-atendimento/>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

Porter, M. **Estratégia competitiva.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.1986.

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Person Education Prentice Hall, 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

URLICH, David. **Recursos Humanos Estratégicos.** Tradução Cristina Bazán, Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2000.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. [Revisão técnica Renato Gonçalves Guerra, Roberta Rebouças Yoshida, Vicente Picarelli Filho]. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A – PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Caro colaborador

Este questionário é uma pesquisa inicial de levantamento de dados que será utilizado como ponto de partida para a construção de um estudo em Gestão Estratégica Corporativa.

O questionário é composto por 3 abas e é de suma importância que você responda a todas com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Os itens devem ser avaliados na seguinte escala:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Não há respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial.

O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Aguardamos o retorno do questionário preenchido até dia 05/08/2016.

IDENTIFICAÇÃO PARA ANÁLISE DE SATISFAÇÃO	
IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO	
1 - MARQUE COM UM "X" A OPÇÃO CORRESPONDENTE À SUA IDENTIFICAÇÃO	
SETOR DE TRABALHO	
	Administração (Contábil, Financeiro, Comercial, TI, Recepção, RH)
	Logística (Todos os depósitos, motoristas e ajudantes)
GÊNERO	
	Feminino
	Masculino
ESCOLARIDADE	
	Fundamental incompleto
	Fundamental completo
	Ensino médio incompleto

Ensino médio completo
Ensino Superior incompleto
Ensino Superior completo
Pós Graduação Incompleto
Pós Graduação completo
TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA
Menos de 1 ano
De 1 à 3 anos
De 3 à 5 anos
Mais de 5 anos

IDENTIFICAÇÃO PARA ANÁLISE DE SATISFAÇÃO						
PERCEPÇÃO GLOBAL DOS EMPREGADOS SOBRE A EMPRESA						
2 - Marque com um "x" de acordo com a sua opinião considerando: 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito; 5 = Muito Satisfeito.						
SATISFAÇÃO COM...	GRAU DE SATISFAÇÃO					SUGESTÃO DE MELHORIA
	1	2	3	4	5	
Imagem da Empresa						
Nível de envolvimento dos empregados nos processos de tomada de decisão e em atividades de melhoria						
Comunicação dos empregados com os gestores						
Forma como o gestor conduz a empresa (estabelecimento de objetivos, monitoramento do andamento das ações, etc.)						
Forma como os gestores se comunicam com os empregados						
Forma como os objetivos/metasp individuais e coletivos são definidos						

Forma como a empresa recompensa os esforços individuais						
Forma como a empresa recompensa os esforços em grupo						
Postura da empresa face à mudança e à modernização						
Postura da empresa face às mudanças no mercado						
Valores, normas e cultura organizacional da empresa						
Nível de conhecimento que você tem dos objetivos da empresa						
Compartilhamento dos resultados da empresa (metas e objetivos alcançados ou não)						
CONDIÇÕES DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA						
3 - Marque com um "x" de acordo com a sua opinião considerando: 1 = Muito Insatisfeito; 2 = Insatisfeito; 3 = Pouco Satisfeito; 4 = Satisfeito; 5 = Muito Satisfeito.						
SATISFAÇÃO COM...	GRAU DE SATISFAÇÃO					SUGESTÃO DE MELHORIA
	1	2	3	4	5	
Salário						
Benefícios (vale transporte, alimentação, plano odontológico, subsídios em cursos e faculdade, cesta básica, bonificações financeiras e prêmios)						
Ambiente Físico de trabalho (iluminação, ruído, temperatura, espaço, limpeza e higiene, etc.)						
Atividades desempenhadas de acordo com as minhas competências						
Autonomia para você desempenhar suas atividades						

Equipamentos, ferramentas e materiais disponíveis para você realizar suas atividades (computador, telefone, entre outros)						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com vida familiar e assuntos pessoais						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados à saúde						
Forma como a empresa lida com queixas, conflitos e problemas pessoais						
Organização hierárquica da empresa						
Relacionamento com seus colegas de setor						
Relacionamento com os empregados das outras unidades (filiais)						
Relacionamento com o superior imediato						
Comunicação entre funcionário (s) e colegas						
Comunicação entre funcionário (s) e superior (es)						
Comunicação Superior (es) com funcionários						
Transparência da empresa com os funcionários						
Oportunidades para desenvolver competências						
Treinamentos oferecidos pela empresa (internos ou externos)						
Possibilidade de crescimento (novos cargos, novas						

**APÊNDICE B – RANQUEAMENTO DAS RESPOSTAS RECEBIDAS NA
PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

RANKING DAS RESPOSTAS	MÉDIA
SATISFAÇÃO COM...	
Participação nos resultados	2,8
Benefícios (vale transporte, alimentação, plano odontológico, subsídios em cursos e faculdade, cesta básica, bonificações financeiras e prêmios)	2,9
Salário	3,1
Forma como a empresa recompensa os esforços individuais	3,2
Treinamentos oferecidos pela empresa (internos ou externos)	3,2
Reconhecimento de ações sugeridas	3,4
Forma como a empresa recompensa os esforços em grupo	3,4
Nível de segurança em relação ao seu emprego	3,5
Forma como os objetivos/metasp individuais e coletivos são definidos	
Igualdade de tratamento e oportunidades da empresa com os empregados	3,6
Participar em ações de formação	3,6
Participação em projetos de mudanças na empresa	3,6
Possibilidade de crescimento (novos cargos, novas atividades, entre outros)	3,6
Sugerir melhorias	3,6
Nível de envolvimento dos empregados nos processos de tomada de decisão e em atividades de melhoria	3,7
Forma de gestão dos recursos humanos existente na empresa	3,7
Nível de conhecimento que você tem dos objetivos da empresa	3,7
Forma como a empresa lida com queixas, conflitos e problemas pessoais	3,7
Organização hierárquica da empresa	3,7
Transparência da empresa com os funcionários	3,8
Possibilidade de aprender novos métodos de trabalho	3,8
Forma como os gestores se comunicam com os empregados	3,8
Valores, Normas e cultura organizacional da empresa	3,8
Compartilhamento dos resultados da empresa (metasp e objetivos alcançados ou não)	3,8
Desenvolver trabalhos em equipe	3,8
Comunicação dos empregados com os gestores	3,8
Postura da empresa face à mudança e à modernização	3,8
Atividades desempenhadas de acordo com as minhas competências	3,8
Oportunidades para desenvolver competências	3,8

Ambiente Físico de trabalho (iluminação, ruído, temperatura, espaço, limpeza e higiene, etc.)	3,8
Forma como o gestor conduz a empresa (estabelecimento de objetivos, monitoramento do andamento das ações, etc.)	3,9
Autonomia para você desempenhar suas atividades	3,9
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados à saúde	3,9
Equipamentos, ferramentas e materiais disponíveis para você realizar suas atividades (computador, telefone, entre outros)	3,9
Possibilidade de conciliar o trabalho com vida familiar e assuntos pessoais	3,9
Comunicação entre funcionário (s) e superior (es)	3,9
Comunicação Superior (es) com funcionários	4,0
Comunicação entre funcionário (s) e colegas	4,0
Postura da empresa face às mudanças no mercado	4,1
Relacionamento com os empregados das outras unidades (filiais)	4,1
Imagem da Empresa	4,2
Horário de trabalho	4,2
Relacionamento com seus colegas de setor	4,2
Relacionamento com o superior imediato	4,2
RANKING DAS RESPOSTAS	MÉDIA
SATISFAÇÃO COM...	
GESTOR DE TOPO	
Demonstra empenho e interesse no processo de mudança	4,0
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	3,9
Delega competência e responsabilidades	3,9
Aceita críticas e sugestões	3,8
Estimula a iniciativa das pessoas	3,8
Encoraja confiança mútua e respeito	3,8
Lidera por meio de exemplos	3,7
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações	3,5
Reconhece e premia esforços individuais e em equipe	3,4
Promove ações de formação	3,4
GESTOR INTERMEDIÁRIO	
Demonstra empenho e interesse no processo de mudança	4,0
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	3,8
Delega competência e responsabilidades	3,8
Aceita críticas e sugestões	3,7
Encoraja confiança mútua e respeito	3,7
Estimula a iniciativa das pessoas	3,6
Lidera por meio de exemplos	3,6
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações	3,5
Promove ações de formação	3,4
Reconhece e premia esforços individuais e em equipe	3,3

APÊNDICE C – PESQUISA TIPOS DE REMUNERAÇÃO

Análise de Viabilidade para Desenvolvimento de Plano de Remuneração Estratégica

Após preencher alguns dados de identificação pessoal, ESCOLHA dentre as opções abaixo relacionadas, as cinco mais relevantes para você.

1. Formação Escolar

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior Completo
- Pós Graduação

2. Gênero

- Feminino
- Masculino

3. Idade

- 18 à 25 anos
- 26 à 35 anos
- 36 à 45 anos
- 46 à 59 anos
- Acima de 60 anos

4.ESCOLHA dentre as opções abaixo relacionadas, as cinco mais relevantes para você.

- Plano médico-hospitalar e odontológico (para o colaborador e dependentes)
- Auxílio Educação (pagamento parcial de ensino fundamental, médio, técnico, superior, pós graduação ou idiomas para o funcionário)
- Auxílio Creche (subsídio parcial de creche conveniada)
- Auxílio Refeição e Alimentação (reembolso de despesas diárias com alimentação e tíquete alimentação (supermercados)
- Auxílio Cultura (desconto para shows, teatros, livrarias)

- Convênios (descontos em farmácia, laboratório, ótica, academia, clubes recreativos)
- Auxílio Transporte (reembolso ou subsídio das despesas de transporte do funcionário entre sua residência e local de trabalho)
- Seguro de vida em grupo (pagamento total de seguro de vida em grupo)
- Plano de Previdência Complementar
- Recompensa individual (gratificação individual por resultado alcançado)
- Recompensa em grupo (gratificação pelo resultado do departamento onde o funcionário trabalha)
- 14º salário (remuneração extra concedida aos funcionários em caso de atingimento da meta geral anual da empresa)
- Participação nos Lucros (recebimento de participação nos lucros da empresa, apurados no ano civil, mediante criação de comitê de funcionários e empresa bem como definição de critérios e metas)

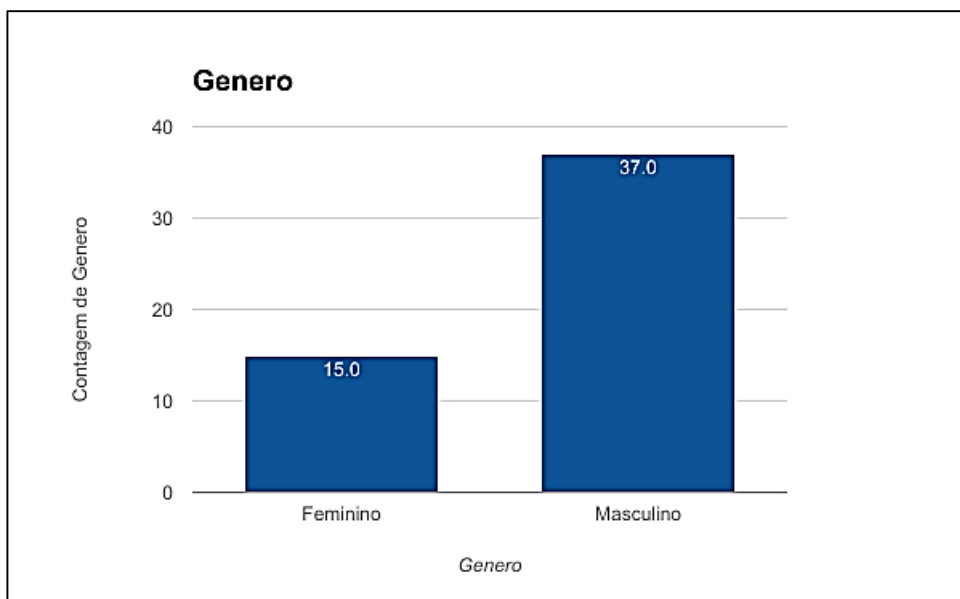
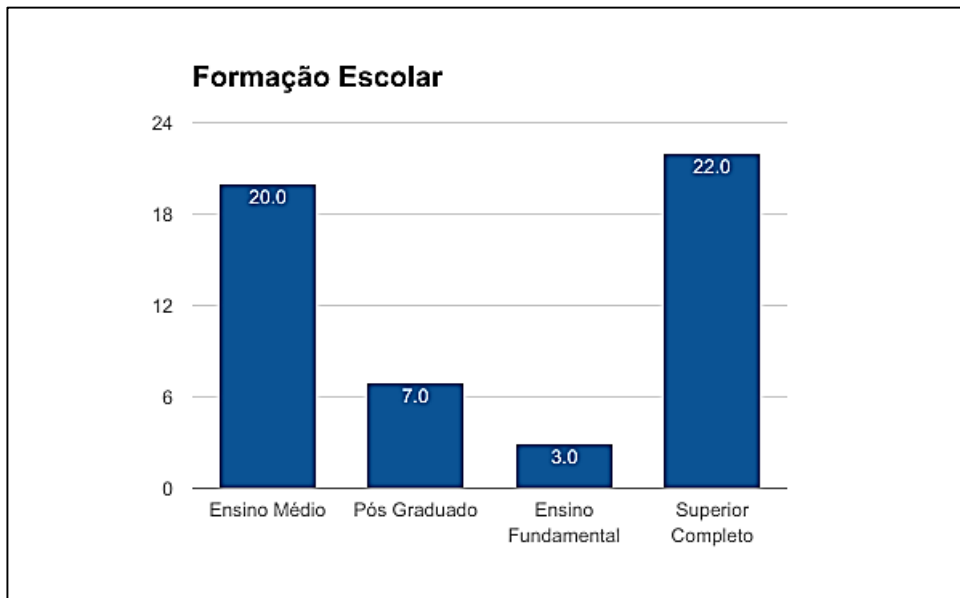
5. Das opções abaixo, qual você julga mais interessante, na sua opinião?

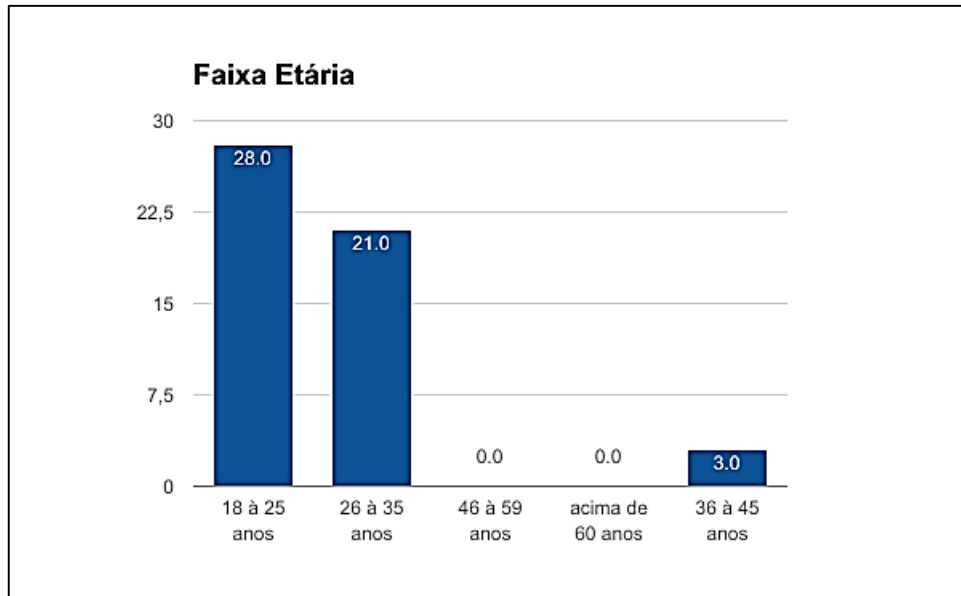
- Ser remunerado de acordo com o seu cargo (descrito no seu contrato de trabalho)
- Ser remunerado de acordo com as suas habilidades (sua capacidade em desempenhar e aprender diversas funções)
- Ser remunerado de acordo com as suas competências (sua capacidade de criar diretrizes, tomada de decisão, planejamento, etc.).

APÊNDICE D – TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DA PESQUISA DE TIPOS DE REMUNERAÇÃO

Resultado obtido com a aplicação do segundo questionário de pesquisa, com relação aos tipos de remuneração e pacotes de benefícios disponíveis no apêndice 3.

A) Questões Socioeconômicas

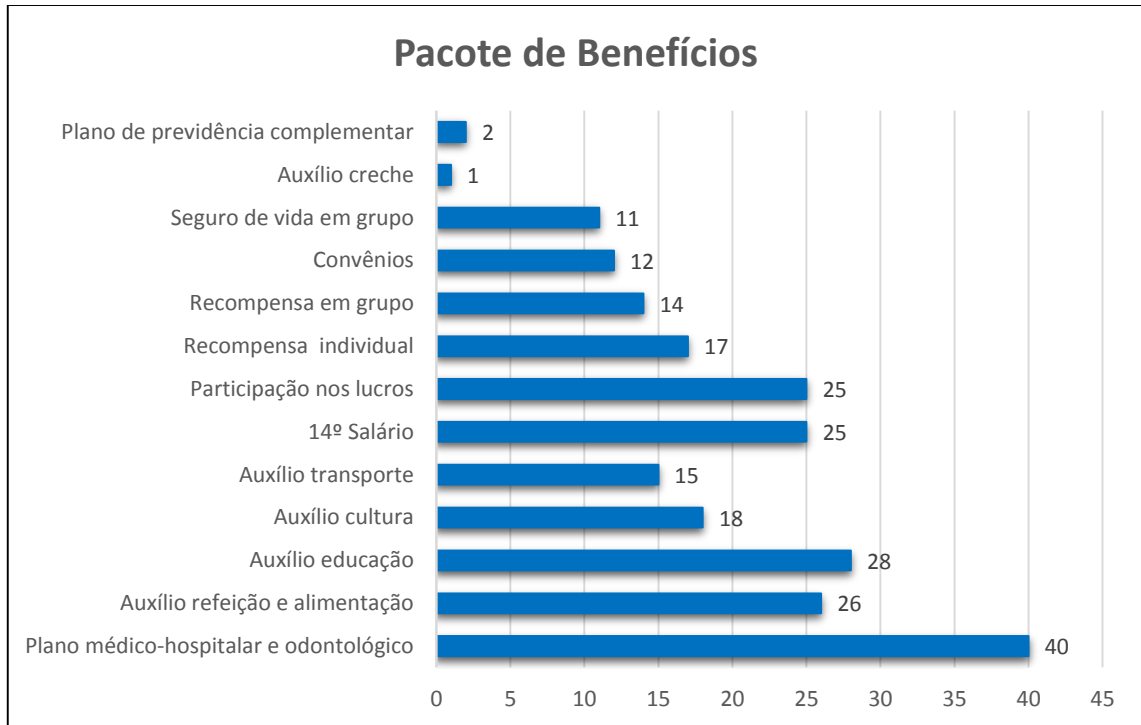




B) Questão relacionada aos Pacotes de Benefícios

Tipo de Benefício e Remuneração Variável	Quantidade de Respostas
Plano médico-hospitalar e odontológico (para o colaborador e dependentes)	40
Auxílio Educação (pagamento parcial de ensino fundamental, médio, técnico, superior, pós graduação ou idiomas para o funcionário.)	28
Auxílio Refeição e Alimentação (reembolso de despesas diárias com alimentação e tíquete-alimentação (supermercados)	26
14º salário (remuneração extra concedida aos funcionários em caso de atingimento da meta geral anual da empresa)	25
Participação nos Lucros (recebimento de participação nos lucros da empresa, apurados no ano civil, mediante criação de comitê de funcionários e empresa bem como definição de critérios e metas)	25
Auxílio Cultura (desconto para shows, teatros, livrarias)	18
Recompensa individual (gratificação individual por resultado alcançado)	17
Auxílio Transporte (reembolso ou subsídio das despesas de transporte do funcionário entre sua residência e local de trabalho)	15
Recompensa em grupo (gratificação pelo resultado do departamento onde o funcionário trabalha)	14
Convênios (descontos em farmácia, laboratório, ótica, academia, clubes recreativos)	12
Seguro de vida em grupo (pagamento total de seguro de vida em grupo)	11
Plano de Previdência Complementar	2
Auxílio Creche (subsídio parcial de creche conveniada)	1

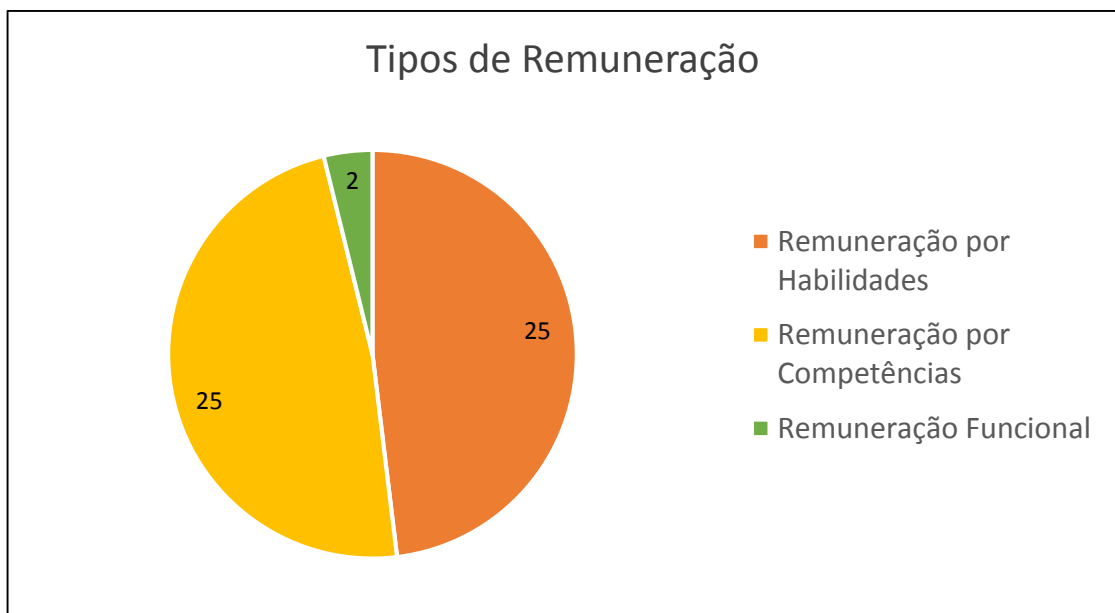
B.1) Questão relacionada aos Pacotes de Benefícios



C) Questão relacionada aos Tipos de Remuneração Fixa

Tipo de Remuneração Fixa	Quantidade e de Respostas
Remuneração por Habilidades	25
Remuneração por Competências	25
Remuneração Funcional	2

C.1) Questão relacionada aos Tipos de Remuneração



APÊNDICE E – ORÇAMENTOS DE PLANOS MÉDICO HOSPITALARES E ODONTOLÓGICOS

Orçamento A



Data da Simulação

10/04/2017

Simulação SPG - Saúde

Dados da Simulação

<p>Sucursal PORTO ALEGRE MERCADO</p> <p>Produto Top</p> <p>Tipo SPG 10A 199</p> <p>Tipo de Adesão Compulsório</p> <p>Tipo de Adesão ao Kit Tradicional (impresso)</p>	<p>Corretor PORTOCEL CORR.DE SEGUROS LTDA.</p> <p>Coparticipação 0%</p> <p>Mais de um Titular Sim</p> <p>Modalidade de Pagamento Faixa Etária</p>
--	---

Rede: Nacional **Região:** Santa Catarina **Plano:** TNEE **Kit:** Tradicional (impresso)

Faixa Etária	Quantidade	Valor (R\$)
Até 18 anos	0	0,00
19A 23	30	5.482,78
24A 28	50	11.330,73
29A 33	30	7.478,31
34A 38	20	5.284,80
39A 43	15	4.597,79
44A 48	5	1.832,11
49A 53	3	1.278,08
54A 58	3	1.520,93
59A diante	0	0,00
Total	156	38.805,53

Totais	
Total de Vidas	156
Prêmio Saúde	R\$ 38.805,53
Taxa de Inscrição Tradicional	R\$ 1.170,00
Taxa de Inscrição Digital	R\$ 0,00
I.O.F. Saúde	R\$ 951,42
Total Primeira Parcela	R\$ 40.926,95
Demais Parcelas	R\$ 39.729,10

Os valores informados nesta simulação são meramente indicativos e poderão ser revistos, sendo reduzidos ou agravados, após a análise da Seguradora.

Orçamento B



Olá,

Primeiramente, agradecemos pelo seu contato.

Informamos que os custos e as condições abaixo são determinadas por suas respectivas operadoras.

Estamos apresentando proposta(s) da(s) operadora(s), **SULAMÉRICA** para sua apreciação.

TABELA VALIDA ATENDIMENTO NACIONAL EMPRESARIAL

Faixas etárias	Exato (Enfermaria)	Exato (Apartamento)	Especial 100 (R1)
0-18	1 156,18	1 166,12	1 173,61
19-23	1 195,23	1 207,65	1 217,01
24-28	1 242,09	1 257,49	1 269,09
29-33	1 268,72	1 285,81	1 298,69
34-38	1 287,53	1 305,82	1 319,60
39-43	1 333,53	1 354,75	1 370,74
44-48	1 398,70	1 424,07	1 443,18
49-53	1 467,28	1 497,01	1 519,41
54-58	1 556,30	1 591,69	1 618,36
60	1 937,08	996,70	1 1.041,63

Reembolso

Tipo	EXATO ADESÃO TRAD. 15 > 1.2	CLÁSSICO ADESÃO TRAD. 15 > 2.6	ESPECIAL ADESÃO TRAD. 15 > 3.2	EXECUTIVO ADESÃO TRAD. 15 > 7.2
Consultas	R\$ 76,77	R\$ 166,33	R\$ 204,71	R\$ 460,60

Odonto (sem coparticipação)

Odonto Mais	
1	19,11

Orçamento C

Segue cotação da Sul América e Unimed. Ambos os planos são nacionais, sem coparticipação em nada, cobre consultas, exames, cirurgias, internações e parto. Qualquer dúvida é só chamar. Esses planos são os mais completos, mas podemos montar uma apólice como ficar bom para a empresa, por exemplo, pode botar o plano completo para diretores, e para funcionários um mais simples, com coparticipação. A gente monta como o cliente quer.

Atenciosamente,

Aline Cristofoli

Consultora
Portocel Saúde
51 98279.2999

Faixa Etária	Sul América	Unimed	x vidas	Total Sul América	Total Unimed
19~23	R\$ 185,46	R\$ 252,02	30	R\$ 5.563,80	R\$ 7.560,60
24~28	R\$ 229,97	R\$ 315,58	50	R\$ 11.498,50	R\$ 15.779,00
29~33	R\$ 255,27	R\$ 348,72	30	R\$ 7.658,10	R\$ 10.461,60
34~38	R\$ 273,14	R\$ 371,42	20	R\$ 5.462,80	R\$ 7.428,40
39~43	R\$ 316,84	R\$ 430,84	15	R\$ 4.752,60	R\$ 6.462,60
44~48	R\$ 378,75	R\$ 515,04	5	R\$ 1.893,75	R\$ 2.575,20
49~53	R\$ 443,90	R\$ 617,71	3	R\$ 1.331,70	R\$ 1.853,13
54~58	R\$ 528,46	R\$ 733,37	3	R\$ 1.585,38	R\$ 2.200,11
			TOTAL GERAL	R\$ 39.746,63	R\$ 54.320,64

APÊNDICE F – PARECER DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA

Análise de Viabilidade Econômica e Financeira da Implantação do Plano Médico e Hospitalar para a empresa Agrocomercial Sandri Ltda

Ac	R\$ 82.508.638,84	Liquidez Corrente	ILC = Ac/P.c. 1,38
Alp.	R\$ 5.172.975,51	Liquidez geral	ILG = (Ac+ArIp)/(Pc+Pelp) 1,25
P.c.	R\$ 59.576.318,42		
Pelo	R\$ 10.619.063,91	Capital de Terceiros	IPCT = (Pc+Pelp)/PI 123,67%
PI	R\$ 56.762.419,01		
ROB	R\$ 162.904.683,47	Composição endividamento	ICE = Pc / (Pc+Pelp) 84,87%
LL	R\$ 752.468,52		
Investimento/ Mês	R\$ 38.805,53	Lucratividade	IMLV = LL/ ROB 0,46%
Investimento/ Ano	R\$ 465.666,36		
Relação Inv/ LL	61,89%	Rentabilidade	IRPL = LL/ PL 1,33%
Novo LL	R\$ 1.218.134,88		
Gasto Plano saúde	R\$ 465.666,36		
LL - Plano saúde	R\$ 752.468,52		

Análise gerencial

Ao analisar as demonstrações contábeis da empresa no exercício de 2016 observa-se que é líquida no curto e longo prazo podendo saldar suas dívidas em caso de solvência denotando boa condição. O endividamento está sob controle devido a liquidez, os 123% de recursos de terceiros são cobertos pelos ativos de curto e longo prazo, mesmo 84% vencendo no curto prazo. Com relação ao resultado a empresa não é lucrativa nem rentável em comparação ao custo de capital hoje no Brasil mesmo tendo resultado de R\$752 mil.

Análise quantitativa

A análise quantitativa do projeto está prejudicada pela proposta não apresentar receita adicional em caso de implantação (efeito intangível no resultado). Assim os cálculos de ROI, PAYBACK, TIR e VPL não são possíveis de execução.

Análise qualitativa

Todos os Fatores Qualitativos estão demonstrados na revisão da literatura.

Viabilidade

Para financeiramente ser viável para a empresa sob a ótica estritamente "econômica", será necessário que a empresa tenha como meta a elevação do seu resultado de 2017 de R\$752 mil para R\$1,218 milhões (crescer 61,89%) a fim de suportar o novo gasto de R\$465 mil com a implantação do plano de saúde. Caso contrário a implantação consumirá o resultado do exercício financeiro findo em 2017.