

JOEDNA SANTOS DE LIMA

**FATORES CONDICIONANTES ENTRE A REMUNERAÇÃO
ESTRATÉGICA E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES: um estudo
dirigido a uma empresa de pequeno porte da cidade de Patos - PB**

RESUMO

O presente trabalho busca contribuir para o entendimento sobre os Fatores condicionantes entre a remuneração estratégica e o desempenho dos colaboradores em uma empresa de pequeno porte. O objetivo geral é compreender como a remuneração estratégica influencia no desempenho dos funcionários da Ckone empresa de pequeno porte da cidade de Patos - PB. A metodologia teve como suporte um estudo de caso apresentado, através da aplicação de uma entrevista semi-estruturada in loco junto aos colaboradores da empresa estudada, outro ponto que deu suporte para a formulação da pesquisa foi realizada, através das análises fornecidas pelo histórico referente à empresa, esse mostra como a empresa se comporta diante dos fatores remuneração estratégica e o desempenho dos colaboradores, elementos importantes para o desenvolvimento e o sucesso de uma empresa, pois o colaborador se torna motivado quando recebe sua remuneração em dia e principalmente quando essa é capaz de suprir suas necessidades. **Palavras-chave:** Colaboradores; Desempenho; Empresa; Fatores condicionantes; Remuneração estratégica.

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

- L734f Lima, Joedna Santos de.
Fatores condicionantes entre a remuneração estratégica e o desempenho dos colaboradores: um estudo dirigido a uma empresa de pequeno porte da cidade de Patos - PB [manuscrito] / Joedna Santos de Lima. – 2014.
20 p.
- Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.
“Orientação: Profa. Msc. Gabriela Tavares dos Santos, Coordenação de Administração”.
1. Colaboradores. 2. Desempenho. 3. Empresa. 4. Fatores condicionantes. 5. Remuneração estratégica. I. Título.

21. ed. CDD 658.322

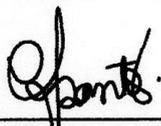
JOEDNA SANTOS DE LIMA

**FATORES CONDICIONANTES ENTRE A REMUNERAÇÃO
ESTRATÉGICA E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES: um
estudo dirigido a uma empresa de pequeno porte da cidade de Patos - PB**

Artigo apresentado ao programa de graduação
em administração da Universidade Estadual da
Paraíba como parte dos requisitos para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Aprovada em 17, 12, 2013

BANCA EXAMINADORA



PROF. MSC. GABRIELA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)

ORIENTADOR



PROF.ª EUNICE FERREIRA

UEPB (EXAMINADORA)

PROF.ª DÉBORA GUEDES VILAÇA
UEPB (EXAMINADORA)

INTRODUÇÃO

O referido trabalho tem por finalidade descrever os tipos de sistema de remuneração e os processos de desempenho aplicado na empresa de pequeno porte que foi estudada. Isso com o intuito de verificar quais são as práticas desenvolvidas por essa empresa que são capazes de influenciar o comportamento dos colaboradores. Outro ponto a ser observado é se essas práticas estão atingindo os seus objetivos.

O tema possui grande relevância para o mercado empresarial, pois, os fatores condicionantes remuneração e desempenho são dois elementos importantes para o funcionamento de uma empresa, uma vez que, estão intimamente ligados ao setor de recursos humanos é e esse que faz a empresa alcançar suas metas e seus objetivos.

Uma das finalidades das empresas para seu sucesso e desenvolvimento, ultimamente vem sendo contratar, manter e reter colaboradores, dessa forma, entende-se que esses precisam desempenhar suas atividades com interesse e um dos pontos principais para que isso aconteça é a remuneração e em troca, esses colaboram com conhecimentos e habilidades fazendo com que a empresa cresça no setor econômico e conquiste sua ascensão no mercado empresarial.

Com base nesse debate questiona-se: **A remuneração estratégica influencia o desempenho dos colaboradores na empresa de pequeno porte estudada na cidade de Patos - PB?**

Diante dessa contextualização observa-se que o objetivo geral dessa pesquisa é compreender como a remuneração estratégica influencia o desempenho dos funcionários da empresa de pequeno porte Ckone, localizada na cidade de Patos – PB e que atua no setor varejista. Para responder aos questionamentos que vão surgindo durante a pesquisa tomou-se como base os objetivos específicos, entre eles estão:

- Identificar as formas de remunerações estratégicas utilizadas pela organização;
- Descrever as diferentes práticas de incentivo que são geradas na empresa na ótica dos funcionários;
- Compreender os fatores implicadores entre a remuneração estratégica e o desempenho dos funcionários.

Com o intuito, de responder aos objetivos levantados e ao problema que deu base à pesquisa, foram explanados no referencial teórico os contextos e ideias que tratam sobre a remuneração e suas divisões que são elas por habilidades, por resultados, funcional e a distribuição de lucros, isso, com a finalidade de trazer um melhor entendimento sobre esses pontos tanto para os colaboradores como para o mercado empresarial.

Segundo Hipólito (2000, p.85), a remuneração tem como importância maior reconhecer a colaboração e grandeza da importância dos profissionais por meio da distinção de inúmeros níveis de resultado.

Portanto, é mostrado também que a remuneração estratégica representa um elo entre o colaborador e as organizações, assim sendo, ela deve se adequar as características da empresa e levar em conta o seu planejamento para o futuro, o colaborador deve se sentir valorizado contribuindo para o sucesso da organização e atingindo as metas estabelecidas. Com isso a empresa consegue uma maior aproximação com seu colaborador.

A avaliação do desempenho do colaborador em uma empresa é mensurada, através, da relação existente entre comparar o trabalho realizado, com os resultados esperados que esses apresentem, de acordo com, seu potencial.

A metodologia usada para o desenvolvimento é pautada em dados bibliográficos e na coleta de dados in lócus, tomando como referência a empresa Ckone, que atua no setor varejista na cidade de Patos – PB e que serviu como base para melhor entender os fatores condicionantes remuneração e desempenho dos colaboradores na prática.

Uma breve explanação sobre o histórico da empresa será apresentando como ponto para melhor entender seu comportamento organizacional e como é o desempenho dos seus colaboradores em relação ao tipo de remuneração usada na empresa.

A análise de resultados foi baseada nas respostas dadas pelos colaboradores, que contou com a aplicação de um questionário com respostas abertas, onde os colaboradores puderam expressar suas opiniões relacionadas ao assunto abordado durante a pesquisa.

O objetivo dessa pesquisa é o de melhor entender os fatores remuneração estratégica e desempenho, mas, sem o intuito de esgotar o assunto, uma vez que, esse é um assunto dinâmico e abrangente e de acordo, com as constantes transformações dos mercados globalizados esses são inovados a cada dia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

Atualmente as organizações vêm sendo consideradas como sistemas sociais, pois, são compostas de pessoas e todo processo produtivo é realizado por meio delas, portanto, a sociedade moderna e industrializada é caracterizada por ser composta de organizações, onde

suas atividades são realizadas, através da interação de seus funcionários.

Conforme Chiavenato (2000, p. 105), é importante observar que essas organizações podem ser pequenas e simples ou grandes e extremamente complexas, ou seja, o termo organização é composto por uma variedade de tamanhos, estruturas, interações e objetivos. No entanto, dentro dessa complexidade existem dois tipos de elementos comuns a todas as organizações que são eles (o elemento básico e o elemento trabalho).

No primeiro se encontra os colaboradores onde suas interações compõem a organização, por isso, entende-se que uma organização só passa a existir quando há interação entre duas ou mais pessoas, a fim de alcançarem os objetivos referentes à empresa, bem como, as suas necessidades pessoais. De acordo com Fisher (1995, p.56),

Para aperfeiçoar o valor motivacional dos funcionários, a remuneração deve preencher algumas condições essenciais tais como aproveitamento pleno do seu potencial, onde exista uma clara ligação com o desempenho no trabalho e uma grande compatibilidade com outros tipos de incentivos não apenas financeiros.

Já no segundo caso, estão os recursos que a organização utiliza com o intuito de determinar sua futura eficiência entre eles estão: as pessoas, os recursos não-humanos e os recursos conceituais. As pessoas aparecem no primeiro caso e aqui no segundo como elemento básico da organização, sendo essas consideradas como de grande relevância, uma vez que utilizam recursos e arranjam a organização para adquirir outros recursos necessários ao seu desenvolvimento.

As empresas estão sempre em busca de maneiras capazes de estimular de forma direta e indireta os seus funcionários, pois, esses colaboram de forma dedicada com seu trabalho, através de suas habilidades e de seus conhecimentos com isso, as organizações perceberam a necessidade de trabalhadores motivados no ambiente de trabalho e que precisam de estímulos diferentes para se dedicarem cada vez mais ao compromisso de alcançar as metas das organizações a que pertencem e também satisfazer suas necessidades.

De acordo com Chiavenato (2000, p.110), é importante mencionar que a atividade empresarial deve ser considerada como um sistema aberto que está em contínuo processo de conversão de vários recursos em saídas ou resultados. O principal elemento dessa interação é o ser humano, pois, são eles que realizam as atividades, uma vez que estes possuem vida, inteligência e dinamismo.

Atualmente os empresários têm como uma de suas principais preocupações o pessoal que trabalha na empresa, por isso, os empresários estão focando na motivação dos seus colaboradores, esse impulso faz com pessoas ajam com a finalidade de concretizar seus

objetivos, dando o melhor de si, esse é um dos pontos importantes para o andamento da empresa.

No próximo tópico para um melhor entendimento sobre os fatores condicionantes que formam a empresa será apresentada a remuneração por habilidade, a remuneração por resultados e a remuneração funcional, e por último a distribuição de lucros.

2.2 REMUNERAÇÃO

Às pequenas empresas têm sistemas de benefícios para seus funcionários, essas são recompensas ou formas de reconhecimento pelo serviço da pessoa ou do grupo. Esses benefícios são mais conhecidos como remuneração.

A remuneração total é o pacote de recompensa quantificáveis que o funcionário recebe pelo seu serviço e é composta pela remuneração básica, incentivos salariais e benefícios. Esses benefícios podem ser recompensas financeiras diretas como: prêmios, comissões e salários diretos ou indiretos: férias, gratificações etc. (CHIAVENATO, 2008, p.114).

Com relação à remuneração entende-se que esta é a soma do salário direto e do indireto, ou seja, a remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, como todas as decorrências do salário indireto. Assim sendo, essa é tudo o que o funcionário auferir direta ou indiretamente em decorrência do desenvolvimento do seu trabalho na organização, ou seja, a remuneração é o gênero, o salário e a espécie.

Segundo Pontes (2007, p.75) o uso de remunerações como estratégias de estímulos dos colaboradores de empresas, tem como objetivo aumentar o desempenho ou mesmo atingir metas, estabelecendo ligações entre as ações dos colaboradores e as metas da empresa.

De acordo com Bergamini (2008, p.95), quando se fala em salário direto nesse pode ser observado o pagamento que é destinado aos funcionários, nas mais diversas formas entre elas: salário, bônus, prêmios e comissões, sendo que o mais importante entre esses é o salário considerado como a retribuição em dinheiro paga pelo empregador ao empregado.

Já quanto ao salário indireto entende-se que esses são as cláusulas referentes à convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização e nesses estão incluídos: as férias; as gratificações; gorjetas; os adicionais noturnos, de tempo de serviço, de periculosidade e de insalubridade; participação nos resultados; horas extras; alimentação subsidiada, transporte subsidiado; seguro de vida e em grupo.

Entre os diversos modelos de remuneração variável, basicamente ganham um maior

destaque os seguintes: as remunerações por habilidade, a remuneração por resultados, a remuneração funcional e a distribuição de lucros.

2.2.1 Remunerações por Habilidade

É um sistema de recompensa onde pretende avaliar o setor cognitivo do colaborador, sendo avaliado continuamente o desenvolvimento do conhecimento adquirido e suas respectivas habilidades, sendo essas previamente fixadas com metas. Então de acordo com o avanço do nível de habilidade do colaborador, avança também progressivamente a recompensa financeira. (MARRAS, 2000, p.82).

No que se refere remuneração por habilidade, para Wood Jr. e Filho (1999, p.140), o objetivo desse sistema de remuneração é o de remunerar os profissionais por suas características pessoais, alinhando a capacidade desses profissionais com o direcionamento estratégico e as necessidades da organização. Segundo os autores os colaboradores que trabalham com o sistema de remuneração por habilidade têm seus salários relacionados à amplitude, passando a ser ligada diretamente a pessoa deixando de ser vinculada ao cargo.

A principal característica dessa remuneração é o pagamento do salário com base no que os funcionários demonstram saber e não com base no cargo que esse ocupa, portanto, essa toma como base dois fatores essenciais o conhecimento e a multi-habilidades.

Conforme Marras (2000, p.86), no caso, do conhecimento é levado em consideração o quanto o funcionário entende sobre o cargo ou a função que o mesmo está exercendo, com a isso a sua remuneração é baseada no conhecimento, em vez de ser no conteúdo do trabalho.

Quando se fala em multi-habilidade observa-se que nessa a remuneração está vinculada com o número de diferentes cargos ou funções que o funcionário tem a capacidade de desempenhar, ou seja, aqui o que impera é a amplitude que cada funcionário tem de conhecimento. (WOOD JR. E FILHO, 1999, p.145)

Segundo Marras (2000, p.72) a remuneração por habilidade está ligada a programas de treinamento e desenvolvimento profissional, na qual exige que as empresa façam investimentos consideráveis nessa área.

Portanto, a diferença que existe entre a remuneração baseada no conhecimento e a remuneração baseada nas multi-habilidade é que na primeira os funcionários aprofundam seus conhecimentos em uma só função, e na segunda desempenham uma variedade de funções, isso, exige avaliação e treinamento para que o funcionário atinja a excelência no desempenho pelo qual são remunerados.

2.2.2 Remuneração por Resultados

O mundo globalizado vem gerando grandes transformações no que diz respeito à gestão empresarial, pois, nesse ambiente a exigência por agilidade, competitividade, produtividade, competência e inovação vem se tornando cada vez maior, principalmente para as empresas que desejam atingir suas metas e permanecer no acirrado mercado competitivo.

Segundo Wood Jr. e Filho (1999, p.142), um dos maiores motivos para realizar uso da remuneração variável seria o de ligar diretamente a recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado objetivo, onde esse será sempre o mesmo o de convergir mais energia para o desenvolvimento da organização.

Esse sistema de recompensa procura vincular o recebimento de bônus e prêmios ao atendimento de metas previamente estabelecidas e pactuadas, sendo a remuneração por resultado diferenciada da participação dos lucros por realizar práticas de administração participativa.

A empresa deve estar sempre focada nos conceitos de estratégias de gestão e em especial no campo da remuneração buscando sempre uma atuação ágil, qualificada e assertiva e que esteja voltada a satisfazer as necessidades de seus funcionários. Entende-se, portanto, que um funcionário satisfeito trabalha melhor e com mais qualidade e esses dois elementos são essenciais para determinar a sobrevivência, o desenvolvimento e a continuidade da organização no mundo dos negócios.

Atualmente as empresa procuram utilizar cada vez mais uma política de gestão direcionada à valorização de seus colaboradores e que esteja capacitada a gerar resultados positivos e por isso, essa vem implantando um sistema de remuneração mais participativo o que beneficia o envolvimento dos funcionários nesse processo.

Considerada como uma ferramenta relevante para os colaboradores das empresas a remuneração por resultados permite que esses conquistem uma participação nesses resultados, através do alcance e ou superação das metas determinadas, isso gera profissionais mais engajados em trabalhar para conquistar o sucesso da empresa, bem como, para melhorar o seu salário.

2.2.3 Remuneração Funcional

Considerada como uma das maneiras mais tradicionais usadas pelas empresas como forma de recompensar os seus colaboradores por seu trabalho encontra-se a remuneração funcional ou por cargos, portanto, busca-se entender por que várias empresas ainda usam esse tipo de remuneração.

Para uma melhor compreensão desse contexto é necessário entender que a remuneração funcional é aplicada em conjunto com sistema de cargos e salários, essa atitude ajuda a dar consistência interna à organização gerando contextos básicos que dão suporte à estruturação do trabalho nas empresas que buscam crescer rapidamente e acompanhar as profundas transformações.

Para Wood Jr. e Filho (1999, p.95),

Qualquer que seja a forma de um sistema de remuneração variável, o seu alvo principal é alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa, vinculando o desempenho e a recompensa com o intuito de se buscar a melhoria contínua, partilhando os bons e maus resultados da empresa e transformando custo fixo em variável.

A remuneração funcional é importante também porque gera a equidade externa, ou seja, ela permite que a empresa faça uma comparação dos seus salários pagos com os praticados pelo mercado organizacional e com isso, ela estabelece as diretrizes capacitadas a atrair e reter os seus colaboradores.

Nesse tipo de remuneração a equidade interna também é permitida, ou seja, os salários podem ser estabelecidos com base nas regras aplicáveis a todos que fazem parte da empresa, isso produz um sentimento de justiça entre os colaboradores.

Essa remuneração funcional ou por cargo, como também é chamada, pode ser considerada uma das formas mais utilizadas nas organizações para recompensar o trabalho dos colaboradores, onde representa grande parte do Mix de remuneração (WOOD JR E FILHO, 1999, p.145).

Um ponto importante de grande responsabilidade da empresa deve ser a apresentação dos cargos aos seus colaboradores, isso deve ser realizado de maneira objetiva, clara e concisa para que não existam dúvidas sobre as características que diferem um cargo do outro, essa função cabe ao superior hierárquico ou a um profissional do setor de recursos humanos.

Essa remuneração conta também com a estratégia que será adotada pela empresa e essa deve ser compatível ao perfil de cada colaborador que a organização deseja atrair ou reter e portanto, se faz necessário por parte da empresa que a mesma estabeleça em qual faixa do mercado a empresa irá se adequar para realizar a remuneração de seus funcionários.

2.2.4 Distribuição de Lucros

Nesse sistema a organização permite contemplar com uma parcela em espécie todos os colaboradores da empresa, devido à lucratividade obtida pela organização no final de determinado período.

De acordo com Corrêa (1999, p.65), os administradores de empresas devem analisar por completo toda a sua estrutura patrimonial, organizacional, econômica e financeira antes de tomar uma decisão sobre o tipo de distribuição de lucros ou resultados que deve propor aos seus funcionários.

A participação dos colaboradores nos lucros ou resultados de uma empresa é considerado como um sistema de remuneração variável e que portanto, não tem vínculo nenhum com a remuneração fixa destinadas aos colaboradores, dessa maneira a empresa fica isenta de encargos sociais e serve principalmente como uma ferramenta de avaliação referente ao desempenho e a motivação com a finalidade de gerar melhorias contínuas para as empresas e seus colaboradores.

Há vários tipos de participação que uma empresa pode aplicar entre elas está: a participação nos lucros, considerada como um acordo realizado entre as partes, onde o pagamento está ligado direto ou indiretamente ao lucro que a empresa obtiver, esse pode ser definido de duas formas por percentual, ou então pelo estabelecimento de uma meta a ser alcançada.

Em relação à participação nos resultados entende-se que esse é um acordo de pagamento estabelecido com base em uma ou mais metas de desempenho, entre elas a melhoria na qualidade do produto, redução nos custos, aumento na produtividade, portanto, a rentabilidade não faz parte dos indicadores selecionados, assim como, o lucro também não é referência e nem condicionante para o pagamento desse tipo de participação.

A participação pode ser mista, ou seja, nos lucros e nos resultados, nesse caso o acordo de pagamento são realizados tomando como base o comportamento dos lucros e dos indicadores, esses dois elementos influenciam o valor a ser pago sobre a participação nos lucros.

Também existe a participação independente, onde o acordo é definido por um valor a ser pago tomando como base o título de participação nos lucros, no entanto, tem como característica não fazer nenhuma menção aos lucros, nem tampouco estar condicionado ao alcance de metas de desempenho.

No entanto, para um melhor entendimento deve se explicar sobre qual lucro recairá a participação, pois, dentro do campo contábil existe uma variedade de lucros que fazem parte da movimentação da empresa entre eles podem ser encontrados: o lucro bruto, o lucro líquido, os lucros acumulados, os lucros após a dedução do imposto de renda entre outros que fazem parte da contabilidade da empresa.

A distribuição dos lucros significa uma porcentagem ou fatia de um valor com que cada colaboradora participa dos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir através do seu trabalho pessoal ou em equipe.

O sistema deve ser claro para que todos possam acompanhar e necessita do empenho dos colaboradores da empresa. Na maioria das vezes as empresas têm problemas em alguns passos: colocar em prática esses sistemas sem uma breve campanha de participação e de comprometimento. (HIPÓLITO, 2000, p.24).

A participação e a oportunidade de desenvolver um papel influente são os aspectos mais importantes, assim como, o autocontrole da avaliação e a diminuição da burocracia e do acompanhamento direto.

Através da distribuição dos incentivos nota-se que a pessoa fez uso adequado dos meios e da liberdade a ela confiadas, portanto, entende-se que a remuneração é uma das melhores maneiras de demonstrar o reconhecimento pelo desempenho apresentado pelo colaborador.

No próximo item será realizada uma explanação sobre o desempenho versus a remuneração, mostrando os resultados da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve, com um enfoque também nas vantagens da remuneração como estímulo aos funcionários.

2.3 DESEMPENHO X REMUNERAÇÃO

Na perspectiva organizacional, motivar seria incentivar os colaboradores de forma individual ou coletiva da melhor maneira possível, através do desenvolvimento de um ambiente favorável ao desempenho de suas aptidões.

A motivação pode acontecer através de uma força interior, ou seja, cada pessoa tem a capacidade de se motivar ou desmotivar, também chamada de auto-motivação, ou motivação interna. Há também a motivação externa, que é aquela gerada pelo ambiente que a pessoa vive, o que ocorre na vida dela influência em sua motivação.

A falta de motivação, são assuntos muito discutidos nas organizações, ou seja, a capacidade de motivar cada elemento de uma empresa é essencial para o seu sucesso. Essa é um elemento fundamental para o desenvolvimento do ser humano. Sem motivação é muito mais difícil cumprir algumas tarefas. É muito importante ter motivação para estudar, para fazer exercício físico e para trabalhar.

Para Bergamini (2008, p.34), quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal.

Um dos problemas básicos em qualquer organização é como motivar as pessoas a trabalhar. Algumas dicas são importantes dá a oportunidade de realização pessoal, de auto-expressão, ou a liberdade de controle.

A empresa também busca aliar a remuneração mensal ao salário necessário, o equilíbrio entre os dois leva a um ambiente mais propício para a auto-motivação dos colaboradores, mesmo porque muitos empresários administram bem as finanças, mas não o fazem com as relações interpessoais, dentro da empresa.

É de essencial importância saber lidar com o lado humano da empresa, onde deve se tratar dos seus colaboradores como seres vivos com metas individuais e não como uma máquina. Isto consiste em direcionar o homem de acordo com suas necessidades, ou seja, com o intuito de direcionar suas ações para satisfazer suas metas; (HEIL, 2002, p.75).

Criar condições para que o colaborador auto-questione o que tem de melhor, a sua capacidade de realizar grandes feitos, utilizando o melhor de sua energia dentro do espaço da empresa que o escolheu e que ele se dispôs a crescer. É um caminho rumo ao que todos os seres humanos e todas as organizações buscam a valorização.

2.4 VANTAGENS DA REMUNERAÇÃO PARA ESTÍMULO DOS FUNCIONÁRIOS

A preferência no interior das organizações sempre foi determinar a remuneração e os benefícios, de acordo com a dos seus concorrentes onde essas maneiras de remuneração não causem altos custos, mas que estimulem os seus colaboradores de tal forma que eles atinjam os resultados desejados, na qual essa remuneração fosse alinhada em segmentação para a solução de diferentes tipos de colaboradores, abordando dessa forma a todos da empresa para que metas e objetivos sejam alcançados através da motivação dos seus colaboradores.

Na atualidade têm-se diversificado muito as formas de remuneração, sendo que as novas tendências assinalam para delineamento de um sistema de remuneração na qual

interligue a organização com o ambiente competitivo e globalizado, onde se pode afirmar que a prioridade da administração salarial seria pagar menos pela a função e mais pelos objetivos alcançados (COOPERS & LIBRAND, 1996, p.95).

As empresas com o desenvolvimento da globalização e da competitividade passam a buscar a otimização de seus recursos no intuito de encontrar o que chamamos na atualidade de vantagens competitiva, com isso as organizações aplicam uma remuneração que o individuo passa a ter um grande destaque e não mais o cargo, estimulando o trabalho em equipe como individual, onde alcança maiores vantagens na qualidade e produtividade, maior capacidade de criatividade, auto-grau de flexibilidade nas tomadas de decisão devido à correta aplicação da remuneração.

A seguir é apresentada a metodologia, o tipo da pesquisa, o campo de observação, as técnicas e os instrumentos usados na coleta de dados, os procedimentos da análise de dados e os dados referentes à empresa selecionada, todos considerados como elementos essenciais e que deram suporte a parte metodológica da pesquisa.

3. METODOLOGIA

Para efeito deste trabalho, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de calçados varejista, no estado da Paraíba no município de Patos, sendo essa uma empresa de pequeno porte, e composta por uma equipe de 10 colaboradores.

De acordo com Fonseca (2002, p.67), “pesquisa científica é o resultado de investigação e observação minuciosa, feita com o objetivo de solucionar um problema, através de métodos de investigação científica, no objetivo de comprovar sua hipótese”.

Para elaborar e iniciar uma pesquisa, é necessário determinar o método de pesquisa a ser utilizada para obter os resultados mais precisos. Podendo ser aplicado métodos de pesquisa qualitativo ou/e quantitativo. No caso, em estudo observa-se que foram usados os métodos bibliográfico, pautado em informações e opiniões de autores de renome e que abordam o tema em questão, bem como, a coleta de dados, realizada na empresa de calçado Ckone, onde foi utilizada uma entrevista com perguntas abertas e que serviu como base para a análise dos resultados.

Para a realização desta pesquisa, foi usado o levantamento qualitativo sobre a satisfação dos empregados por meio do método da remuneração, essa opção permite a coleta de informações e de dados mais próximos da realidade, e que foram aplicadas junto aos colaboradores da empresa.

Em se tratando da entrevista semi-estruturada, atenção tem sido dada à formulação de perguntas que seriam básicas para o tema a ser investigado. (MANZINI, 2003, p.11). A técnica utilizada no levantamento de dados para a pesquisa, foi à entrevista com questões semi-estruturadas aplicadas junto aos colaboradores da empresa usando perguntas referentes às formas de incentivo e remuneração, esses deram suas opiniões e apresentaram suas ideias durante as respostas.

A análise dos dados tem como objetivo organizá-los de tal modo que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema proposto durante o desenvolvimento da pesquisa. Para tal, foi utilizada a análise do discurso as investigações mais recentes em Análise do Discurso consideram que é possível construir procedimentos efetivos capazes de restituir o traço da estrutura invariante dos discursos (o sistema de suas "funções") sob a série combinatória de suas variações superficiais, ou seja, descrever e explicar a estrutura presente na série de seus efeitos. (PÊCHEUX, 1990, p.255).

A entrevista dos funcionários da empresa Ckone foi realizada no dia 26 de novembro de 2013, foi pedido permissão à diretora e ela permitiu que fosse realizado logo após o expediente de trabalho. A entrevista teve início às dezoito horas e cinco minutos e terminou às dezenove horas e dez minutos, participaram da entrevista oito pessoas onde gastaram em média para responde a entrevista oito minutos para cada pessoa.

A empresa Ckone, está localizada na Rua: Felizardo Leite, 90 – centro, na cidade de Patos no estado da Paraíba, essa trabalha focada no ramo de atividade do comércio varejista de calçados. Considerada como uma empresa de pequeno porte, esta desenvolveu um conceito alternativo alinhado ao espírito dos dias atuais, trabalhando no setor de varejo com produtos que apresentam um estilo inovador, entre eles: calçados, bolsas e acessórios.

A missão da Ckone é oferecer produtos e atendimento de qualidade, inovando a cada dia, para melhor atender os clientes. Com o objetivo de alcançar sua missão a empresa trabalha com colaboradores que ocupa várias funções entre elas estão: vendedores, estoquista, caixa, supervisor de vendas, recepcionista e auxiliar administrativo.

A empresa estudada trabalha com a forma de remuneração de salário comercial, observando-se que há diferença entre os salários e as funções, ou seja, no caso os vendedores atingindo a meta determinada pela empresa, os mesmos têm uma bonificação de acordo com uma tabela desenvolvida pela diretora onde são formadas por três metas que são: a meta, a mega meta e a super meta, se essas forem atingidas ou ultrapassadas a bonificação aumenta.

O estoquista recebe uma gratificação porque às vezes precisa fazer viagens para cidade vizinha e o auxiliar administrativo também recebe uma gratificação porque segundo o diretor

esse é a pessoa com mais atitude na empresa e realiza bem suas atividades, as outras funções é apenas o salário comercial.

4. RESULTADOS DAS ANÁLISES

Os dados resultados da aplicação da entrevista semi-estrutura aos funcionários da empresa Ckone foram analisados tomando como base suas respostas e opiniões referentes aos fatores econômicos remuneração e incentivo, mostrando através, de seus questionamentos de que forma esses são aplicadas dentro dessa empresa.

Com base nas respostas da entrevista realizada junto aos funcionários da empresa Ckone e observando-se os questionamentos apresentados, algumas análises podem ser realizadas, entre elas com relação ao salário esse está a nível de mercado e é efetuado em dia.

4.1 ESPECIFICAÇÕES DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Um dos objetivos propostos na pesquisa foi: identificar as formas de remunerações estratégicas utilizadas pela organização que são explanadas, através, da amostragem das seguintes formas, por habilidade, por resultado, funcional e distribuição de lucros. Observa-se que o salário recebido na empresa estudada está a nível de mercado e seus pagamentos são em dia, gerando nos colaboradores a satisfação com a remuneração mensal.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, essa não tem plano de carreira, ou seja, por ser considerada como pequena a sua quantidade de funcionários é menor e isso complica a projeção de um plano de carreiras. Sua remuneração é por resultados, ou por cargos, essa é a forma de remuneração mais tradicional entre as empresas, onde é utilizado apenas o salário para o pagamento de seus colaboradores.

O segundo objetivo tinha como finalidade descrever as diferentes práticas de incentivo que são geradas na empresa na ótica dos funcionários, essa não oferece benefícios como: plano de saúde, auxílio creche e transporte, quanto à gratificação e a bonificação para os vendedores vem de acordo, com a seguinte seqüência: meta, mega, e super meta. O programa de benefícios está atrelado ao processo de recompensar pessoas que é utilizado para incentivar

e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.

Observa-se que na empresa estudada a motivação e o trabalho em equipe, são comparado à política da boa convivência entre os funcionários e a chefia, esse tipo de motivação é o ponto idealizador de toda empresa, onde a partir da ética utilizada pela equipe é proporcionando um ambiente mais harmonioso para se trabalhar.

O terceiro objetivo foi a buscar por: compreender os fatores implicadores entre a remuneração estratégica e o desempenho dos funcionários. É nesse ponto que foi observada a qualificação da remuneração versus o desempenho do colaborador. Os funcionários apontaram que a remuneração não é suficiente para suprir as suas necessidades básicas, isso, tira à motivação do funcionário.

Para Carvalho (2011, p.85),

O capital humano é o que a empresa possui de mais importante e com o objetivo de melhorar o desempenho, qualificação e fidelização dos colaboradores é de suma importância motivar, reconhecer e recompensar. O reconhecimento é muito valorizado pelos funcionários e é imprescindível que a empresa o valorize e o reconheça assim como ele espera para que mantenha o funcionário motivado e para que ele se sinta mais disposto a desempenhar cada vez melhor seu papel na organização.

Diante da situação vivenciada pelos colaboradores dentro da empresa estudada observa-se que caso esses recebam uma proposta de outra empresa e o salário for melhor, deixariam a atual empresa. Outro ponto desmotivador é a promoção e a bonificação, uma vez que essa só é para os vendedores.

Segundo Hipólito (2000, p.170), a remuneração tem como importância maior reconhecer a colaboração e grandeza profissionais por meio da distinção de inúmeros níveis de resultado. Existe a satisfação por parte dos colaboradores da empresa com relação à remuneração mensal, pois, é a mesma paga por todo o mercado para sua função, no entanto, essa poderia ser melhor uma vez que, não dá para suprir as suas necessidades básicas.

Após a entrevista realizada na empresa Ckone, considerada como uma empresa de pequeno porte e que possui poucas funções a amostra determinada foi de apenas oito colaboradores, foi realizado uma tabulação das respostas, através da composição de um quadro, onde, está o objetivo geral, como ponto principal, os objetivos específicos estão na primeira coluna e na segunda coluna vêm às categorias que dão suporte para a realização da terceira coluna, onde estão as subcategorias, emergidas dos dados que foram respondidos pelos colaboradores.

Observando-se o quadro a seguir nota-se que todas as explanações abordadas até aqui estão resumidas em sua tabulação e distribuídas por suas colunas, um ponto deve ser aqui mencionado, tudo que está presente nesse quadro, tem como base as respostas dos

colaboradores a entrevista que foi realizada, junto aos mesmos.

Objetivo Geral: Compreender como a remuneração estratégica influencia a motivação dos funcionários da Ckone empresa de pequeno porte da cidade de Patos - PB.		
ESPECÍFICOS	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS EMERGIDAS DOS DADOS
Identificar as formas de remunerações estratégicas utilizadas pela organização.	Formas de remunerações estratégicas: por habilidade, por resultado, funcional e distribuição de lucros.	- Salário a nível de mercado; - Satisfação com a remuneração mensal; - Pagamento do salário em dia; - Não existe plano de carreiras na empresa; - Remuneração por resultado, ou por cargo.
Descrever as diferentes práticas de incentivo que são geradas na empresa na ótica dos funcionários.	Práticas de incentivo.	- Não oferece benefícios: plano de saúde, auxílio creche e transporte; - Gratificação e bonificação para os vendedores que atingir as três metas: a meta, a mega meta e a super meta. - clima de equipe (política da boa convivência entre funcionários e chefia).
Compreender os fatores implicadores entre a remuneração estratégica e o desempenho dos funcionários.	Remuneração X Desempenho	- A remuneração não é suficiente para suprir as necessidades básicas dos funcionários; - Caso receba uma proposta de outra empresa com o salário melhor deixa a empresa; - Desmotivados com relação à gratificação e a bonificação que só é destinada aos vendedores.

Fonte: Empresa Ckone, 2013.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o término da pesquisa, observa-se que as organizações passam por mudanças em suas estruturas seguindo as novas tendências de mercado alinhando sua cultura e seus contextos aos novos conceitos organizacionais. Isso muda também as características referentes às formas de trabalho, onde o rígido dá espaço ao flexível, com um olhar voltado à criatividade na execução das tarefas, assim sendo, o trabalhador deve estar em constante especialização e aprendizado.

Passa a serem utilizados também os novos conceitos em relação à remuneração estratégica, cabe a essa o papel de dar maior enfoque ao indivíduo e não mais ao cargo que esse executa, estimulando o trabalho em equipe, aumentando a sua qualidade e sua produtividade diminuindo seus custos e seus níveis hierárquicos, concedendo ao trabalhador uma maior autonomia, pois, só assim a empresa conquistará maior rapidez e flexibilidade nas tomadas de decisão.

Nas empresas a motivação deve ser desenvolvida de maneira que valorize o desempenho dos seus colaboradores, a partir da qual esse deve se sentir parte essencial da organização e que não está nela apenas para cumprir normas. É necessário motivar todos os colaboradores, pois, pessoas motivadas desempenham melhor o seu trabalho.

Entende-se que micros empresa, são aquelas consideradas como de pequeno porte, e que essas vem se tornando de grande relevância para o mundo empresarial, pois, geram um importante desenvolvimento econômico nacional. As pequenas empresas enfrentam várias barreiras, no intuito, de praticar a remuneração estratégica, porque, de acordo, com a realidade do mundo empresarial, essa só é praticada pelas médias e grandes empresas, no entanto a micro empresa, mostra que com base na complexidade de sua gestão a remuneração estratégica depende dos recursos humanos da empresa, setor que vem sendo constantemente orientado a se adequar as práticas destinadas a gestão e a motivação de pessoas sobretudo a cerca da remuneração.

No campo organizacional, a forma de motivação funciona de modo estratégico com o uso de benefícios como incentivo salarial de acordo com o desempenho do funcionário ou do grupo, de forma a satisfazer as necessidades dos colaboradores, e com isso, inovando os sistemas tradicionais de motivação por meio da remuneração.

É importante observar que a remuneração constitui-se num fator de grande importância para o setor empresarial, portanto, as práticas que serão usadas pela empresa no setor de sistemas de recompensas devem ser analisadas continuamente, pois, quando o trabalho é executado por pessoas que estão satisfeitas a motivação tende a ser maior tornando-as em pessoas conseqüentemente mais produtivas.

O estudo de caso apresentando com relação à empresa Ckone da cidade de Patos - PB, contou com um breve histórico sobre a empresa e seu funcionamento tendo como embasamento a entrevista semi-estruturada que foi realizada junto aos funcionários sobre suas ideias e opiniões.

Observa-se com os resultados gerados pela respostas que foram dadas na entrevista que o objetivo geral e os específicos foram alcançados, no entanto, de maneira sucinta, pois, a autora da pesquisa encontrou algumas limitações por parte dos colaboradores entre elas: o tempo disponível por esses, assim como, o seu interesse em não falar em algumas perguntas sobre a verdadeira realidade vivenciada pelo mesmo em tal situação.

Uma proposta para melhor abordagem dos questionamentos que surgiram com os objetivos propostos seria o de aumentar a amostra da entrevista e direcionar o método para quantitativo, no entanto, isso só seria possível se a empresa fosse maior, pois, por ser de pequeno porte conta com pouco colaboradores que são num total de dez e no caso em estudo foram entrevistados oito, porque conforme a autora da entrevista esse número já servia como base para responder as questões que envolviam os objetivos.

REFERÊNCIAS

BECKER, G. V **Aplicação de Programas de Aplicação nos Lucros ou Resultados ou estratégia de Comprometimento na Gestão de Recursos Humanos**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, RS: PPGA - UFRGS, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, S. M. **Como a motivação influencia na produtividade: um estudo de caso na indústria de cimento Nassau**. 2011. 65 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011

CAVALCANTI, V. L. (org.). **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**, 3ªed. – Rio de Janeiro: Alsevier, Campus, 2008.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. ver. e atual . – Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Remuneração, benefícios e relação de trabalho: como reter talentos na organização**. 6 ed. ver. e atual . – Barueri, SP: Manole, 2009.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional – volume 2**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

FERRAZ, Eduardo. O cliente em quarto lugar. **Exame**, São Paulo, 27 jun. 2001, Em primeiro lugar, p.16-17.

FISHER, Martins. **Como Remunerar sua Equipe**. São Paulo: Clio Editora, 1995.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, Apostila, 2002.

GASPAR, Marina. **Empresas inovam em benefícios para reter profissionais**. Disponível on line em: http://www.canalrh.com.br/Mundos/beneficios_artigo.asp?o=%7B662A48E8-35A8-461C-9EC4-713BDB36DBDC%7D. Acessado em 14/08/2013.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas Pesquisa Social**. 5.ed.São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino – **Artigo Científico, retirado em 07-04-2006**, da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Base 2001.

HEIL, G. Douglas McGregor. **Em foco: gerenciando o lado humano da empresa**; tradução de Luiz Frazão - Rio de Janeiro: Qualitymak Ed.2002

HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Metodologia de pesquisa salarial por competências: aplicação e resultados**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

KANTER, R. **When the Gigants Learn to Dance**. Fron Status to contribution: the Changing Basis for Pay – Chapter. Lodon. Unwin Paberbades, 1990.

Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, Volume 1. – São Paulo: editora Gente, 2002.

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: eduel, 2003.

MARRAS J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**; trad. Ruth Gabriela Bohr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Gilson Marinho de. **Remuneração Estratégica**. Disponível on line em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAE5zcAF/remuneracao-estrategica#>. Acessado em 14/08/2013.

PÊCHEUX, M. Apresentação da AAD. In: GADET, F., HAK, H. **Por uma análise automática do discurso** (Um a introdução à obra de Michel Pêcheux). Campinas: Pontes,1990.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração**. 12 ed. São Paulo: LTr, 2007.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985 e 2006.

WOOD Jr., T., PICARELLI Filho, Vicente. **Remuneração Por Habilidades e Competências**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Remuneração Estratégica. A Nova Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

ABSTRACT

LIMA, Joedna Santos de. **Factors affecting between strategic compensation and employee performance**: a study directed at a small business in the city of Patos - PB. Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, Campus VII, Patos - PB.

This paper seeks to contribute to the understanding of the strategic Factors affecting between remuneration and performance of employees in a small business. The overall goal is to understand how the strategic influence on the performance of the compensation of employees Ckone small business city of Patos - PB. The methodology was supported by a case study presented by the application of a semi - structured interview spot with employees of the company studied, another point that gave support to the formulation of the research was carried out through the analyzes provided by the historical reference company, that shows how the company behaves in the face of factors remuneration strategy and employee performance, important elements for the development and success of a company because the employee becomes motivated when they receive their pay on time and especially when it is able to supply their needs. **Keywords:** Employees; Performance; Company; Conditioning factors; Strategic Compensation.

APÊNDICE ENTREVISTA

- 1 – Seu salário está a nível de mercado?
- 2 – Você recebe o seu salário em dia?
- 3 – Você está satisfeito com a sua remuneração mensal?
- 4 – A empresa oferece algum tipo de gratificação, quando as metas de venda da empresa são atingidas?
- 5 – A empresa oferece algum benefício como plano de saúde, auxílio creche ou transporte?
- 6 – A empresa desenvolve algum tipo de promoção para motivar os colaboradores?
- 7 – Na empresa existe plano de carreira?
- 8 – Como é o clima predominante em sua equipe de trabalho?
- 9 – Você recebe um convite para sair da empresa o que você faz?
- 10 - Você ganha o suficiente para atender as suas necessidades básicas?