

GESTÃO DE PESSOAS: SISTEMA DE RECOMPENSAS EM UMA LOJA DO SEGUIMENTO DE MÓVEIS E ELETROS NO INTERIOR DO TOCANTINS

Lucas Braga da Silva¹, Antonia Francisca da Silva Saraiva², Walter Saraiva Lopes³

¹Graduando do curso de graduação em administração - UFT. E-mail: <lucaslogistica19@gmail.com>

²Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - UFT. E-mail: <antonyafc@hotmail.com>

³Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Biomédica – UMC e Professor da UFMA. E-mail: <w.saraiva@yahoo.com.br>

Resumo: O sistema de recompensa na gestão de pessoas desempenha um papel importante para atingir a eficiência, por meio dos seus funcionários. O objetivo deste artigo é estudar o sistema de recompensa na gestão de pessoas em uma empresa do seguimento de móveis e eletros de uma cidade do interior do Tocantins. A metodologia deste artigo, foi por meio de entrevista com dois funcionários de uma filial do seguimento de móveis e eletros no estado do Tocantins. A análise dos resultados apontaram que em relação à remuneração, prevalece a fixa, variável e funcional, além daquelas dispostas em legislação. No tocante as recompensas utilizadas pela empresa, ficou evidente, através do estudo, o uso das financeiras diretas e indiretas (não foi abordado nada a respeito das não financeiras). Conclui-se, portanto, que a empresa utiliza preferencialmente o sistema tradicional, não disponibiliza um sistema de recompensa, além do que é previsto em legislação.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Recompensa, Remuneração.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Ávila e Stecca (2015) de um lado estão os funcionários, considerado como parceiro da organização, cujo estes estão interessados em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que recebam uma retribuição adequada. Do outro lado, ainda consoante os mesmos autores, estão as organizações, as quais estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas (funcionários), desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos.

A gestão da remuneração nas organizações se traduz na operacionalização de programas e estruturas de pagamento que podem ser identificadas com base em dois eixos: o **modelo tradicional**, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários, e a **abordagem estratégica**, que tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio dos programas de remuneração variável (Rodrigues, 2006).

Nesse mesmo sentido, Albuquerque e Oliveira (2002) ressaltam que nos modelos tradicionais, o reconhecimento desempenhado pelo funcionário está relacionado pelo tempo de serviço, e não a contribuição dos empregados. Assim, o sistema não motiva o desenvolvimento de habilidades e competências que cada funcionário tem, sendo que nesse sistema a principal preocupação é a produtividade. Nesse sentido, o fato de dar aumento salarial só porque o funcionário assumiu uma nova função na empresa, este fato continua no sistema tradicional de remuneração (Lawler, 1986; Hipólito e Silva, 2000). Para os autores, a simples remuneração é o sistema tradicional, que é diferente da prática de recompensar pelo desempenho proposto no sistema estratégico.

As empresas e funcionários nos dias atuais não se satisfazem com esse sistema tradicional de remuneração, pois divergem com as práticas da gestão de pessoas, (Rodrigues et al., 2008). Já a remuneração estratégica tem como objetivo beneficiar os funcionários da empresa com pagamentos pelo seus resultados (Gheno e Berlitz, 2011). Os autores afirmam, que os funcionários se sentem motivados, além de sentir mais valorizado como profissional.

Partido da proposição de que o salário e os benefícios é um atrativo que mais influência no comportamento dos funcionários (Ávila e Stecca, 2015). O sistema de remuneração estratégica é uma forma equilibrada de diferentes formas de remuneração (Wood Júnior, 2009). Nesse contexto ainda, Silva (2005) destaca que a remuneração estratégica pode ser uma das principais fontes disponíveis para uma empresa que busca aumento na eficácia e no desempenho organizacional, contudo, continua sendo um recurso usado inadequadamente.

Dentro deste contexto, a pesquisa se deu a partir dos processos de recompensa na gestão de pessoas em uma empresa do seguimento de móveis e eletros de grande porte da região Norte e Nordeste, mas foi realizada em uma filial no interior do estado do Tocantins.

Portanto, a proposição deste artigo foi identificar como a empresa pesquisada vem articulando o sistema de recompensa aos seus funcionários.

Na busca pelas respostas foi formulado o seguinte objetivo: estudar o sistema de recompensa na gestão de pessoas em uma empresa do seguimento de móveis e eletros de uma cidade do interior do Tocantins.

2 METODOLOGIA

O trabalho foi realizado em uma empresa do ramo de móveis e eletros, situada em uma cidade do interior do Tocantins, cujo pertence a uma grande rede de lojas da região norte e nordeste.

Quanto a sua abordagem, a pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa (Minayo, 2007), tendo em vista o carácter subjetivo dos sujeitos da pesquisa. A fim de obter maior familiaridade com o problema (GIL, 2010), o estudo pode ser caracterizado em relação aos seus objetivos, como pesquisa exploratória, pois buscou dados da realidade aplicada na recompensa dos funcionários.

Os dados obtidos pela pesquisa foram extraídos por meio de entrevista (perguntas pré-elaboradas pelos pesquisadores) com dois funcionários, sendo a responsável pelo setor de gestão de pessoas e o subgerente da empresa. De acordo com Gil (2010), esse tipo de pesquisa possibilita informações espontâneas da realidade.

Para este estudo, a critério da administração da empresa, optou-se por manter o sigilo da identificação do nome e dos participantes.

Enfim, as análises das entrevistas foram buscando responder o objetivo deste estudo, por meio de interpretação e elaboração de ilustrações.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Quadro 1 representa a remuneração que em outras palavras é a recompensa dos funcionários.

Quadro 1 – Sistema de recompensas da empresa de móveis e eletros

Cargos	Pacote de gestão de pessoas e/ou recompensas		
	Salário	Comissão	Premiação por meta atingida
Gerente	R\$ 1.500,00	5 % (vendas).	Estes cargos possuem (a critério da administração) por meta atingida.
Subgerente	R\$ 1.500,00	5 % (vendas).	
Encarregado de crediário e cobrança	R\$ 1.600,00	Não possui.	Já estes cargos não possuem nenhum tipo de premiação.
Promotor de vendas (eletros, móveis e celulares)	R\$ 998,00	1,2 % (móveis), 0,5 % (eletros).	
Promotor de vendas (enxoval)	R\$ 998,00	3 % (vendas).	Comum a todos os cargos 13º salário, férias, adicional de férias (1/3), descanso semanal remunerado (para quem recebe comissão 20 % em cima da parte variável), horas extras (quando for o caso, com exceção dos gestores), aposentadoria, salário família (R\$ 31,07 para aqueles que possuem filhos menores até 14 anos), espaço para lanches e refeições (benefício supletivo).
Encarregado de escritório	R\$ 1.600,00	Esses cargos não possuem remuneração variável, apenas o salário estipulado pela empresa.	
Auxiliar de escritório	R\$ 1.100,00		
Auxiliar de assistência técnica	R\$ 1.300,00		
Estoquista	R\$ 1.200,00		
Embalador	R\$ 1.100,00		
Motorista	R\$ 1.400,00		
Ajudante de motorista	R\$ 1.100,00		
Porteiro (não trabalha a noite)	R\$ 1.200,00		
Copeira	R\$ 998,00		
Montador	R\$ 1.100,00		
Cobrador	R\$ 998,00		
Caixa	R\$ 1.200,00		

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio do Quadro 1, observou-se que os cargos aos quais obtém alguma recompensa são os que estão relacionados diretamente com vendas, crediário e cobrança, dentre eles: gerente, subgerente, promotor de vendas (enxoval, celulares e móveis e eletros), caixa, cobrador, montador e o encarregado de crediário e cobrança (recebe premiação quando a meta de cobrança é atingida).

É importante evidenciar que o salário de R\$ 998,00 de alguns dos funcionários, é constituído da seguinte forma: salário mínimo nacional (937,00) + 6,52 % (em cima da base nacional do salário mínimo que equivale a R\$ 61,00) = R\$ 998,00 (base do salário sindicato). Para aqueles (alguns) que não possuem comissão ou premiação, a média salarial é maior que a estabelecida pelo sindicato de R\$ 998,00.

Nesta empresa, com base na análise dos dados destaca-se o uso da remuneração fixa, variável e funcional (relacionado ao cargo e/ou função ocupado). Em suma, pode-se dizer que, o sistema de recompensas dessa empresa é pautado em parte fixa (de acordo com o estipulado pela empresa ou pelo sindicato), variável e aquelas dispostas em legislação. Por exemplo, as remunerações variáveis são: insalubridade, adicional de caixa, entre outras.

Conforme explicitado pela responsável pelo setor de gestão de pessoas, a empresa (quando ela achar que deve) oferece benefícios sociais (aqueles indiretos) aos seus colaboradores, dentre eles, prêmios em dinheiro ou não. Dentre os modelos de

remuneração estratégica mais usados pela organização estão, a remuneração variável, bônus e promoção.

Os tipos de recompensas praticados pela empresa, de acordo com a Figura 1 é subdividido em financeira e não financeira.

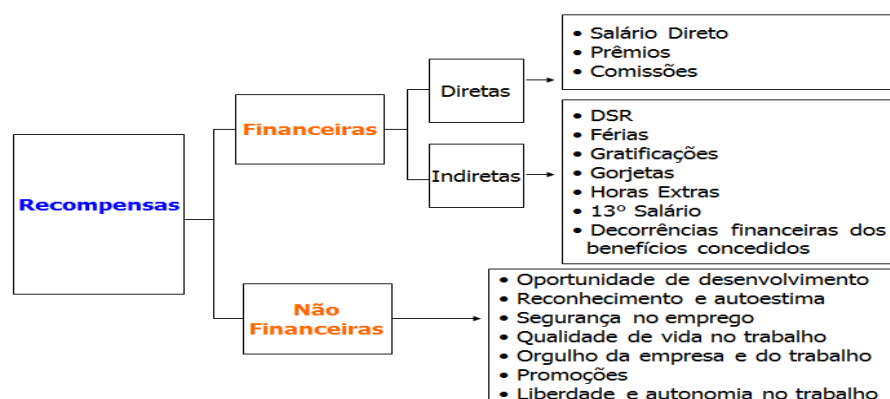


Figura 1 – Tipos de recompensa

Fonte: Adaptado de (Barbieri, 2014; Bergue, 2010; Vergara, 2006)

Comparando o Quadro 1 com a Figura 1 (extraída da literatura), notou-se que os tipos de recompensas utilizadas pela empresa são as financeiras diretas: salário, prêmios e comissões. E indiretas: descanso semanal remunerado (DSR), férias e adicional de um terço (1/3). Mas, no que concerne as recompensas que não são financeiras, não foi abordado pela funcionária e nem pelo gestor, entretanto, nota-se um ambiente agradável para se trabalhar.

O Quadro 2 apresenta os tipos de benefícios, com base apresentado na literatura.

Quadro 2 – Tipos de benefícios

Legais	Espontâneos	Assistenciais	Recreativos	Supletivos
- 13º salário - Férias - Aposentadoria - Seguro de acidentes de trabalho - Auxílio doença - Salário família - Horas extras - Adicional por trabalho noturno	- Gratificações - Seguro de vida em grupo - Refeições - Transporte - Empréstimos - Assistência médico-hospitalar diferenciada (mediante convênio) - Complementação de aposentadoria	- Assistência médico-hospitalar - Assistência odontológica - Assistência financeira - Reembolso de medicamento - Assistência jurídica - Serviço social e aconselhamento - Cooperativa de consumo - Seguro de vida em grupo subsidiado - Suplementação de aposentadoria - Remuneração por tempo não trabalhado	- Grêmios ou clubes - Colônia de férias - Lazer recreativo, esportivo e cultural - Promoções e excursões programadas - Música ambiente	- Restaurante no local de trabalho - Transporte subsidiado ao pessoal - Estacionamento privativo - Lanchonete e cafeteria

Fonte: Adaptado de (Barbieri, 2014; Bergue, 2010; Vergara, 2006)

Através da análise do que foi obtido pelo estudo e baseando-se no Quadro 2, foi possível observar que a empresa não disponibiliza um sistema de recompensas, além do que é previsto em legislação. E mesmo assim, nem todos os que estão previstos em legislação são atendidos, como por exemplo: seguro de acidentes de trabalho e auxílio doença.

Ainda consoante aos tipos de benefícios, os legais prevalecem sobre os espontâneos. E em relação aos assistenciais, recreativos e supletivos, apenas este último foi nítido na organização (espaço para lanches e refeições). Cabe salientar que alguns destes benefícios são ofertados pelo sindicato dos trabalhadores, a título de exemplo, a assistência jurídica.

Na Figura 2, apresenta-se, conforme a literatura, os fatores que influenciam na determinação dos salários.

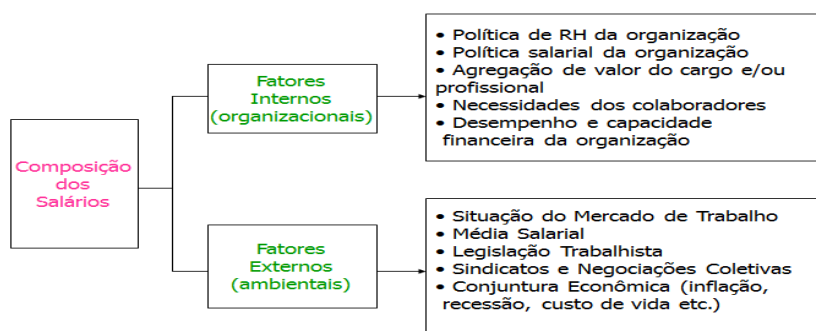


Figura 2 – Fatores que influenciam na determinação dos salários
 Fonte: Adaptado de (Barbieri, 2014; Bergue, 2010; Vergara, 2006)

Em relação aos fatores que influenciam na determinação dos salários, os externos se destacam mais do que os internos, uma vez que se foca na situação do mercado, média salarial, legislação trabalhista, sindicatos e negociações coletivas e conjuntura econômica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nesse estudo pode-se concluir que a área de gestão de pessoas ainda é falha na organização, tendo em vista que, não atende a todos os requisitos abordados pela literatura. E que a organização age estrategicamente baseado no que está previsto em legislação e em relação aos cargos e/ou funções que estão relacionadas diretamente a ganhos financeiros, como vendas, crediário e cobrança.

Ainda que esta seja uma organização com muitos departamentos, ainda há traços da perspectiva tradicional de remuneração. Aspectos como autoestima, segurança e crescimento profissional, não são levados em consideração. Enquanto alguns possuem vantagens (recompensas), os demais não possuem e, por consequência se desmotivam.

A empresa possui traços da remuneração estratégica e também da tradicionalista, ainda não se adequou ao novo sistema de remuneração estratégica, ao qual nele, todo colaborador contribui para o atingimento dos objetivos organizacionais, pois há o reconhecimento do que as pessoas fazem. Portanto, para que o sucesso seja realmente realidade é necessário a construção de um plano de remuneração adequado aos objetivos empresariais e desejáveis a autorrealização dos colaboradores (Ávila e Stecca, 2015).

Entretanto, foi respondida a proposição deste estudo, obtendo a seguinte resposta: a empresa ainda apresenta traços da gestão tradicional. Com isto, atingiu-se o objetivo proposto por esta pesquisa.

A contribuição deste estudo está relacionado a acadêmico e gerencial. Na área acadêmica ser utilizada como fonte de pesquisa. Já na área gerencial, possibilitar novos conhecimentos aos gestores de pessoas.

Este estudo teve como limitação um estudo único. Essa limitação proporcionou as seguintes sugestões de estudo: usar a mesma metodologia no mesmo seguimento, outros seguimentos e comparações entre eles.

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 de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002.

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. (Org.). Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2015.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ª ed. Ver. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

GHENO, R.; BERLITZ, J. **Remuneração estratégica e pacote de benefícios: Um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional**. Revista de Administração UFSM, Santa Maria, v. 4, n. 1, p.268-287, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed., São Paulo: Atlas, 2010.

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, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.

LAWLER, E. E. **What is wrong with point factor job evaluation**. Management Review, v. 75, n. 11, p. 44-49, 1986.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: HUCITEC, 2007.

RODRIGUES, J. M. **Remuneração e competências: retórica ou realidade?**. Revista de administração de empresas, v. 46, n. Especial, p. 23-34, 2006.

RODRIGUES, M. V.; FERREIRA, L. M. B.; ARAGÃO, R. L.; OLIVEIRA, N. R. N. **Remuneração estratégica: um pilar para o desenvolvimento das organizações**. In: Anais do XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008.

SILVA, M. O. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.



WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo : Atlas, 2009.