

UNIJIÚ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO
DO RS
DACEC – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO.
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO DE PESSOAS

A GESTÃO DA REMUNERAÇÃO

O caso de uma Concessionária de Energia Elétrica do RS

Pós-Graduanda: Margit Edelgard Zillmer

Prof^a. Orientadora: Maira Fátima Pizolotto

Resumo

A gestão e a valorização das pessoas e, em particular, a remuneração, é uma preocupação central no contexto em que a demanda por pessoas é maior do que a oferta, a qual deve agravar ao longo do século XXI, exigindo das organizações competitividade para atrair e reter pessoas necessárias aos seus intentos estratégicos. Diante disso, este artigo visou conhecer e analisar a Gestão da Remuneração numa Concessionária de Energia Elétrica do interior/RS. Para atingir o objetivo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa aplicada, de cunho qualitativo, exploratória e descritiva. A pesquisa foi também bibliográfica, de levantamento e documental. Para coletar os dados, foi utilizado um questionário aplicado a um diretor da empresa. Concluiu-se a partir dos dados coletados, que a política de remuneração praticada pela Concessionária está bem estruturada e acontece de forma estratégica, onde o salário fixo é atribuído com base nas competências de cada colaborador e o salário indireto é expressivo significando também um diferencial na atração das pessoas à organização. Verificou-se que a remuneração variável não é praticada, sendo esta uma sugestão a partir deste trabalho, pois ela permite destacar potenciais individuais, motivar mais os profissionais e premiar o bom desempenho, além de reduzir a rotatividade das pessoas e melhorar a qualidade dos serviços.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Valorização das Pessoas; Remuneração.

Abstract

Managing and valuing people and, in particular, remuneration, is a central concern in a context where the demand for people is greater than the supply, which should become worse over the twenty-first century, requiring the competitiveness of organizations to attract and retain people needed for their strategic intents. Therefore, this article aimed to know and analyse the Remuneration Management in an Electric Power Concessionaire from a country town in Rio Grande do Sul. To reach the objective of this paper, an applied qualitative, explanatory and descriptive research was carried out. It was also a bibliographic, data collection and documental research. The data gathering was made through a questionnaire applied to one of the company directors. From the collected data, it was concluded that the remuneration policy which is used by the Concessionaire is well structured and occurs strategically, where the fixed salary is provided based on the competences of each employee

and the indirect salary is significant, which also means a differential on the attraction of people towards the organization. It was observed that the operationalization of the variable remuneration does not occur, and this practice is suggested from this paper, because it allows the highlight of potential individuals, the motivation of more professionals and the award for good performance, as well as the reduction of turnover and the improvement of the quality of services.

Keywords: People management; Valorization of people; Remuneration.

Introdução

Toda organização depende de pessoas para operacionalizar seu negócio e, para alcançar os seus objetivos em um mercado cada dia mais competitivo, ela precisa contratar pessoas qualificadas, que possam desempenhar suas funções de maneira positiva, trazendo bons resultados. Para tal, torna-se necessário uma remuneração justa que passa a satisfazer ambas as partes: empregado e empregador.

O mundo empresarial mudou rápida e radicalmente. Antes as descobertas e as tecnologias ocorriam de forma mais lenta. Atualmente, a rapidez das mudanças tecnológicas requer uma atualização constante dos resultados, formação contínua, reaprendizagem e manutenção das competências e qualificações profissionais, pois o que era novo e uma maravilha da engenharia há alguns anos, nos dias atuais, já pode ser considerado obsoleto.

Outra questão a se considerar é a concorrência. O que antes era somente entre as empresas locais e regionais, hoje ocorre com as empresas do mundo todo. A globalização exige que as empresas tenham produtos com melhor qualidade, inovação constante e preços competitivos. A busca da competitividade requer a revisão de processos e tecnologias, mudanças na forma de atuação, utilização de tecnologia de ponta e pessoas altamente qualificadas, que possam participar e ter influências significativas nos processos.

Uma forma para alcançar a competitividade é contar com uma equipe motivada e comprometida com os objetivos organizacionais, para isso, além de incentivos e benefícios a empresa deve ter uma boa estrutura de gestão, tanto de pessoas como de remuneração.

Segundo Dutra e Hipólito (2012) a gestão de pessoas terá que ser efetuada pelas lideranças da empresa, ou seja, pelos gestores de cada área, pois eles cada vez mais, estão sendo vistos como responsáveis pela gestão de seus subordinados, cabendo à área de gestão de pessoas o suporte para que eles façam de forma eficiente e eficaz.

A gestão da remuneração também passa por uma nova concepção: o método de remuneração funcional subjuga as pessoas ao cargo no qual estão alocadas, enquanto que a remuneração estratégica passa a remunerar a partir da análise da pessoa e de seu conjunto de

características (conhecimentos, habilidades e atitudes). Procura-se desta forma, valorizar o profissional com base em suas capacidades, estimular e reconhecer a importância da atuação na configuração de seu trabalho e na obtenção de resultados (DUTRA; HIPÓLITO, 2012). Sendo assim, a gestão da remuneração é tão importante quanto administrar as demais áreas da organização. Significa elaborar um plano estratégico com a definição dos critérios relacionados à mobilidade das pessoas na estrutura salarial. É importante lembrar que as variáveis escolhidas deverão ser facilmente mensuráveis ou observáveis.

Neste sentido, este artigo visa conhecer e analisar a Gestão da Remuneração numa Concessionária de Energia Elétrica localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul. O artigo está estruturado em quatro seções além desta introdução. Na primeira seção elenca-se o referencial teórico. Na segunda, delimitam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na terceira a demonstração dos resultados já analisados. E por fim, a apresentação das conclusões do estudo, seguidos da Bibliografia e do Apêndice A.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos indispensáveis para dar direção às pessoas e a organização. As pessoas assumem um papel fundamental em relação ao sucesso das organizações, já que praticamente todos os processos necessários ao bom andamento das atividades organizacionais dependem delas, bem como o alcance dos resultados estrategicamente planejados. Em função do crescimento das organizações, aumento do número de colaboradores, novas exigências no mercado, novas tecnologias e aumento da competitividade, é extremamente necessária a implantação da gestão de pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Teixeira (2010), independente do tipo de organização, seu negócio, tamanho, espaço em que atua e outras características, um sistema de gestão de pessoas terá sempre a função de captar, desenvolver e reter o elemento humano necessário para o cumprimento da missão da empresa.

Partindo do requisito de que as pessoas constituem um dos elementos mais importantes nas organizações, consideradas responsáveis pela inserção do conhecimento nas mesmas, tornando-as competitivas, a gestão de pessoas deve contribuir para que as organizações sejam eficazes por meio das pessoas, integrando-as para o alcance tanto de seus objetivos pessoais quanto aos organizacionais (CHIAVENATO, 1999).

Para que se alcance um nível de reciprocidade entre organização e colaboradores, a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos: processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas. Cada qual tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos (CHIAVENATO, 2009).

O processo de agregar pessoas tem como finalidade selecionar pessoas com perfil adequado para cada função, de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado e capacitado, para que o candidato possa aplicar seu conhecimento na função que o mesmo escolheu e definiu para sua carreira. Desta forma, a nova pessoa rapidamente contribuirá no desenvolvimento dos processos e respectivamente na obtenção dos resultados planejados (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Chiavenato (2009), o processo de aplicar pessoas significa, que uma vez atraídas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho.

Quanto ao processo de recompensar as pessoas, será desenvolvido no item 2.2.

No processo de desenvolver pessoas, a área da Gestão de Pessoas busca manter o desenvolvimento do colaborador tanto para sua área de atuação como para possíveis áreas de crescimento profissional. Os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem questões como preparação de lideranças, gestão de aprendizagem, novos talentos e o aprendizado organizacional. Partindo desta prerrogativa, a empresa precisa desenvolver todas as pessoas, desde os processos iniciais, mantendo os colaboradores satisfeitos com a organização em longo prazo (CHIAVENATO, 2009).

Esse processo, que visa manter os colaboradores satisfeitos e motivados, requer trabalhar um conjunto de cuidados especiais, como estilos de gerência, programas de higiene e segurança do trabalho, que assegurem a qualidade de vida na organização (CHIAVENATO, 2009).

O processo de monitorar as pessoas não tem como objetivo a fiscalização dos cumprimentos das regras, mas sim, o acompanhamento das metas e resultados a serem atingidos. Esse processo está diretamente relacionado com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados, através da atividade das pessoas que compõem a organização (CHIAVENATO, 2009).

Esse processo, além de acompanhar, controlar as atividades das pessoas e verificar resultados compreende também, banco de dados, sistemas de informações gerenciais, auditoria de recursos humanos e trabalhistas (CHIAVENATO, 2009).

2.2 Processo de Remunerar Pessoas

São inúmeras as formas de remunerar as pessoas. Algumas organizações remuneram de forma fixa, como um padrão, e outras remuneram de forma variável, de acordo com a produção do colaborador. Araújo (2006) afirma que a remuneração variável tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização, que em contrapartida desenvolve sua forma de remuneração que pode ser por habilidades, competências ou resultados.

Ainda conforme Araújo (2006), se por um lado a recompensa visa incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos e à lucratividade da organização, por outro lado, as recompensas afetam os custos laborais. Por isso, é importante compreender os aspectos básicos do sistema de recompensas.

Segundo Miles (1975), o sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus colaboradores e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, promoções para posições mais elevadas são considerados, mas também recompensas como segurança na função ou na organização, transferência para posições mais desafiadoras e várias formas de reconhecimento por serviços notáveis.

De acordo com Dutra e Hipólito (2012), uma organização possui várias formas de concretizar recompensas: desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio público ou não, um prêmio, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores.

Os sistemas de recompensa desenvolvidos pelas organizações são de variabilidade enorme. Conforme Barnard (1971), o sistema de recompensas (salários, benefícios, promoções etc.) constitui o fator básico que induz a pessoa a trabalhar em benefício da organização.

A forma de recompensar as pessoas varia de empresa para empresa, porém todas devem estar cientes do duplo objetivo que a recompensa proporciona ao mesmo tempo: trazer benefícios às pessoas, que se sentem recompensadas pelo trabalho realizado, e para a própria organização que ao recompensar o empregado visa à obtenção de lucro (CHIAVENATO, 1999).

2.3 Modelos de Remuneração

Em um mundo altamente globalizado e competitivo, observa-se que as mudanças são constantes e de forma acelerada, onde o modelo de remuneração requer a mesma atenção

quanto às mudanças e transformações do mercado. Diante disso, fazem-se necessários modelos adequados de remuneração, relacionados às formas modernas de organização do trabalho, e devido às multifuncionalidades e poucos níveis hierárquicos, não faz sentido recompensar a participação individual ou coletiva levando em consideração somente as descrições dos cargos e a definição das responsabilidades de cada colaborador (WOOD Jr. e PICARELLI Filho, 1999).

A atual visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão mais ampla passa a ser fator estimulador para o fortalecimento e aperfeiçoamento da organização, por meio do processo de melhoria contínua e aumento de competitividade (MARRAS, 2012).

Segundo Chiavenato (2009), um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. O nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios funcionários.

Conforme o jornalista, cientista, diplomata e inventor norte-americano Benjamin Franklin (1706-1790), em uma de suas obras menciona que o trabalho, além de dignificar o homem, é condição preponderante para a realização humana e constitui fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa em função do seu poder aquisitivo. Também constitui o centro das relações entre as pessoas e as organizações.

Para Chiavenato (2009), o salário representa, para as pessoas, fonte de renda, para as organizações, custo, e para a sociedade promovem a expansão dos serviços. Segundo um pronunciamento do governador de São Paulo Geraldo Alckmin, em programa televisivo exibido em 2014, quando as empresas vão bem, as pessoas vão bem e a sociedade vai bem, sendo uma cadeia que gera empregos, agrega valores e distribui renda.

No mercado são praticados dois modelos de remuneração: o tradicional e o estratégico. O modelo tradicional de remuneração, segundo Resende (1997), dedicou mais ênfase a diferenciação baseada no cargo do que nas pessoas. Já o modelo estratégico de remuneração, segundo Marras (2012), representa um modelo de compensação que permite premiar aqueles trabalhadores que, por uma razão ou outra, se destacaram dos demais em um determinado período. Wood Jr. e Picarelli Filho (1999) complementam que é um sistema alinhado ao contexto e à estratégia da organização. Constitui-se em um fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.

Conforme Dutra e Hipólito (2012), a remuneração variável configura-se num importante componente do sistema de recompensas, podendo se constituir um elemento de estímulo e convergência das ações das pessoas para os objetivos organizacionais. A estrutura

da remuneração variável deve ser estudada, planejada e alicerçada a partir de métodos e técnicas seguras, sempre considerando as limitações e possíveis efeitos perversos da adoção de sistemáticas que desconsideram o contexto, a cultura e os valores da organização.

2.4 Composto da Remuneração

A remuneração, por sua vez, é o salário tomado em sentido amplo, e é constituído não só da parcela fixa estipulada, mas também das parcelas adicionais, ou seja, valores que são pagos conforme as peculiaridades da atividade ou das condições de trabalho a que o colaborador estiver submetido (CARVALHO, 2011).

De acordo com Oliveira e Santos (2011), integram a remuneração as seguintes parcelas: salário, comissões, gorjetas, gratificações, abonos, diárias de viagem, adicionais de periculosidade ou insalubridade e noturno, prêmios e adicional de transferência. Obrigatoriamente, a empresa deve elaborar uma folha de pagamento mensal e discriminar todos os eventos que compõem a remuneração. A remuneração pode ser composta, também, de utilidades, ou seja, de prestações *in natura*, como alimentação, habitação, transporte, etc. Entretanto, não pode haver remuneração paga, exclusivamente, em utilidades, pois parte da remuneração deve ser paga em moeda nacional corrente. A Constituição Federal determina em seu Capítulo II, art. 7º, item VII, garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável. Sendo assim, nenhum trabalhador pode receber salário inferior ao mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas e às de sua família.

Os mesmos autores informam sobre o salário profissional, que para algumas profissões, a própria lei estabelece a remuneração mínima a ser observada. É o caso, por exemplo, dos médicos e engenheiros.

Os autores Oliveira e Santos (2011) destacam que todo o trabalhador deve ser filiado à Previdência Social, a qual garante o direito à saúde, assistência social e ainda concede benefícios que asseguram a sua sobrevivência e de sua família, em casos de doença ou aposentadoria. Eles também ressaltam que a Previdência Social, tem caráter contributivo de ambas as partes, pelo trabalhador e pelo empreendedor. Os benefícios acontecem de acordo com a legislação própria da Previdência Social.

De acordo com Chiavenato (2009), o composto salarial envolve uma porção de fatores internos e externos que condicionam os salários, determinando seus valores, sendo eles: tipologia dos cargos, política salarial, capacidade financeira e desempenho geral,

situação do mercado de trabalho, conjuntura econômica, sindicatos e negociações coletivas, e legislação trabalhista.

O mesmo autor define a gestão da remuneração como o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer estruturas de salários equitativas e justas na organização, e ainda deverão apresentar um duplo equilíbrio: interno e externo. O equilíbrio interno significa a garantia que cada cargo tenha equilíbrio em relação aos demais cargos da própria organização e o equilíbrio externo, significa a garantia que cada cargo tenha equilíbrio em relação aos mesmos cargos de outras organizações. Este por sua vez é alcançado por meio de informações externas obtidas pela pesquisa de salários, enquanto que o interno é alcançado por meio de informações internas obtidas por meio de avaliação e classificação de cargos.

2.5 Gestão da Remuneração

Falar de remuneração no século XXI vai muito além do salário em si. Passa pelos sonhos, pelos desejos, pelas vaidades e, principalmente, pelo planejamento estratégico das organizações. A remuneração não deixa de ser uma das principais engrenagens do sistema capital e trabalho (CHIAVENATO, 2009).

Marras (2012) afirma que a gestão da remuneração é uma ferramenta estratégica fundamental, que possibilita equilibrar os resultados alcançados pela organização, com o reconhecimento financeiro da participação dos colaboradores para o alcance destes resultados, através de instrumentos e políticas que sinalizem e incentivem os colaboradores em busca daquilo que a empresa espera deles.

Os incentivos salariais e os benefícios também compõem a gestão da remuneração e estão diretamente ligados às necessidades básicas da maioria dos empregados, atendendo a objetivos individuais, econômicos e sociais. Geralmente constituem um pacote de benefícios e serviços sociais bastante variados, compostos de assistência médico-hospitalar, alimentação subsidiada, seguro de vida, transporte, planos de previdência privada, entre outros (Chiavenato, 2009).

Está em voga a função da área de Recursos Humanos, que deve começar efetivamente a contribuir no alcance dos resultados estratégicos do negócio como um todo, passando a ter participação em reuniões que definem aspectos da estratégia empresarial, para buscar e disponibilizar os meios adequados e para favorecer o alcance dos objetivos organizacionais, sempre com foco mais direcionado a assessoria aos seus clientes internos. Os profissionais da área de RH devem capacitar-se enquanto ferramentas e indicadores de gestão dos seus próprios resultados (MARRAS, 2012).

Conhecimentos teóricos, técnicos e práticos na área de cargos e salários são fundamentais para a gestão da remuneração, sendo indispensável o conhecimento aprofundado de todas as etapas que envolvem o sistema estratégico de remuneração adequado para alcançar a competência organizacional (Marras, 2012).

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa foi classificada de acordo com Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009), quanto à natureza, quanto à abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

Quanto a Natureza, é considerada uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimento para aplicação prática na resolução de problemas específicos da realidade.

Quanto a Abordagem, é de cunho qualitativo, pois existe vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números, sendo então, analisados os resultados qualitativamente a luz do referencial teórico construído.

Quanto aos Objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. É considerada de natureza exploratória porque envolve levantamento bibliográfico e entrevista com uma pessoa que têm experiência prática. Visa também proporcionar uma visão geral do tema pesquisado. Também é classificada como descritiva, porque tem por premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e entrevista. É importante que se faça uma análise completa do questionário para que se chegue a uma conclusão.

Quanto aos Procedimentos Técnicos foi uma pesquisa bibliográfica, de levantamento e documental. A pesquisa bibliográfica tem como base um material já elaborado, publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e que serviram para a construção do referencial teórico. Segundo Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009) a pesquisa de levantamento caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas das quais se deseja conhecer o comportamento. Neste caso foram solicitadas informações a uma pessoa sobre o tema em questão. E a pesquisa documental é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos, que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, os documentos não passaram por nenhum tratamento científico.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma Concessionária de Energia Elétrica, localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul. A entrevista foi respondida por um dos diretores da

Concessionária. A escolha desta empresa para a realização da pesquisa foi pela viabilidade de acesso às informações e alguém para responder a pesquisa. A técnica utilizada na seleção dos sujeitos da pesquisa pode ser considerada como não probabilística por conveniência de acordo com os autores Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009), por ser uma técnica que procura obter uma amostra conveniente, onde o entrevistado é escolhido por estar no lugar exato no momento certo, e essa escolha é a cargo do entrevistador.

3.3 Coleta e Análise dos Dados

A coleta dos dados foi realizada no mês de Janeiro de 2014. Primeiramente a empresa foi contatada pela pesquisadora a fim de obter autorização na utilização dos dados para estudo. Foi explanado sobre os objetivos da pesquisa e garantido total anonimato quanto à identificação da empresa pesquisada. Ocorreu também a informação de que se tratava de uma pesquisa acadêmica e que sua identidade não seria revelada, sendo a participação muito importante.

Para o levantamento dos dados, foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado conforme consta no APÊNDICE A, a um diretor da empresa, contendo nove perguntas sobre o tema do artigo.

Já a análise de resultados permitiu compreender criticamente o sentido das informações obtidas através dos procedimentos adotados para a coleta de dados, seus significados implícitos e explícitos, compostos pelos fatos e comportamentos, através das interpretações do pesquisador. Sendo assim, as informações a seguir compõem o resultado da pesquisa realizada na empresa, sendo que as análises foram feitas através dos dados coletados com o questionário aplicado, conforme amostragem especificada anteriormente. O levantamento dos dados obedeceu às respostas do diretor.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Caracterização da Empresa Pesquisada

A empresa é uma sociedade anônima de capital fechado, denominada neste estudo como Concessionária de Energia Elétrica. Iniciou suas atividades em 26 de setembro de 1926 e está localizada no interior do estado do RS. É concessionária de Serviço Público de Energia Elétrica autorizada a operar em dois municípios na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Suas atividades estão ligadas à geração, distribuição e comercialização de energia elétrica, sendo regulamentada e fiscalizada pela Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Constitui seu objeto social a realização

de estudos, projetos, construções e operações de usinas produtoras, distribuição e comercialização de energia elétrica e o desenvolvimento de atividades associadas à prestação de serviços de energia elétrica. A empresa possui um Conselho de Administração, que elege três diretores para administrar o negócio, e conta atualmente com 63 colaboradores. Está dividida em setores e possui três níveis funcionais de hierarquia: Direção, Gerência/Supervisão e Operacional (Estratégico, Tácito e Operacional). Tem como missão “atuar de forma sustentável na área de distribuição de energia elétrica; atender as necessidades dos clientes com qualidade e eficiência; zelar pelo bem-estar dos colaboradores e; contribuir para o desenvolvimento econômico, tecnológico e social”.

4.2 Análise do Sistema de Remuneração

Mediante uma entrevista semiestruturada, obteve-se um histórico e relevantes informações sobre o sistema de remuneração praticado pela concessionária. Por muitos anos era praticado o modelo tradicional de remuneração. A política implantada em 1985 contemplava uma avaliação através do cargo, onde eram avaliados quesitos como escolaridade, experiência, tempo de empresa, complexidade de atribuições e responsabilidade por decisões. Segundo informações obtidas, com o passar dos anos houve na empresa uma necessidade de atualização e revisão da política praticada. A partir de 2009 foi implementada uma nova política, sendo então a remuneração de forma estratégica, onde as promoções passaram a acontecer a partir da avaliação do desempenho do colaborador.

Observa-se que esta Concessionária está alinhada ao conceito de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), os quais alertam que o modelo de remuneração requer a mesma atenção quanto às mudanças e transformações do mercado. Sempre se fazem necessários modelos adequados de remuneração relacionados às formas modernas de organização de trabalho.

Na forma da remuneração atualmente praticada pela Concessionária, o diretor afirmou que há um salário fixado por cargo, que cresce horizontalmente. Porém, se o colaborador demonstrar um desempenho e um comprometimento maior, existe a possibilidade de crescer na vertical. O modelo de remuneração atual visa a reter talentos e incentivar os colaboradores a buscar aperfeiçoamento constante, visto que o mesmo está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, que busca desenvolver a melhoria contínua na prestação dos serviços e fornecimento de energia elétrica.

O sistema de administração de cargos e salários prevê as seguintes situações que poderão gerar alterações salariais: promoção horizontal (aumento de salário por merecimento, no mesmo cargo) e a promoção na vertical (promoção para um cargo maior). A tabela salarial

prevê para cada cargo na horizontal a seguinte progressão: a admissão acontece na faixa júnior, na primeira promoção passa para a faixa pleno e cresce 10% no salário, na segunda promoção passa para a faixa sênior e cresce mais 10% no salário e na terceira promoção passa para a faixa máster onde cresce mais 10% no salário. As promoções após a faixa máster sempre são verticais, passando a cargos e salários maiores. A navegação pela tabela salarial é possível e sempre progressiva, tanto no cargo como na remuneração.

Sendo assim, o processo de remunerar os funcionários da Concessionária, está alinhado conforme afirma Araújo (2006), onde a remuneração variável tem como foco principal as pessoas, valorizando suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização.

Durante a entrevista, houve um questionamento se existiria uma nova estratégia na gestão de pessoas, que pudesse ser implantada em curto prazo. O entrevistado respondeu: “sim”. Está em estudos a efetiva implantação anual da Avaliação das Habilidades dos colaboradores, objetivando treinar as competências aquém das expectativas da organização. Em sua opinião, em uma remuneração baseada em competências e habilidades existem vários fatores envolvidos: em primeiro lugar é preciso quebrar os paradigmas relacionados à cultura organizacional. Depois é necessário capacitar as pessoas do RH, vencer as resistências e, conscientizar os colaboradores sobre quais são os reflexos da remuneração baseada em competências e habilidades. O entrevistado concluiu sua fala, afirmando que esta forma tende a motivar mais as pessoas e estimular o autodesenvolvimento pessoal.

Em relação às condições atuais de mercado, ampliar o composto da remuneração atualmente praticada é uma questão passível de estudo. No princípio, poderia ser estudada a viabilidade de implantar uma política voltada ao atendimento de indicadores fixados por setor, que remetem a reduzir custos, atender melhor o cliente, atender prazos e uma maior participação no alinhamento das estratégias da empresa. A empresa tem como estratégia remunerar bem seus colaboradores, assim, concede muitos benefícios que dão qualidade de vida e que remetem a satisfação do empregado, fazendo com que todos vistam a camisa, demonstrando comprometimento adequado quanto às expectativas da empresa. Segundo Barnard (1971), o sistema de recompensas constitui o fator básico que induz as pessoas a trabalhar em benefício da organização.

A organização, através de sua gestão, incentiva os colaboradores a aprimorar seus conhecimentos, na busca constante por aperfeiçoamento. Ela também investe fortemente em treinamentos, no ano de 2013 foram 46 horas por colaborador.

É extensa a relação dos benefícios que a empresa oferece a seus colaboradores, sendo: vale refeição, plano de saúde para o colaborador com cobertura financeira de 90% da mensalidade, auxílio de 30% nos medicamentos para toda a família, da mesma forma beneficia a família do colaborador na assistência odontológica, ainda fornece gratuitamente: ginástica laboral três vezes por semana, um jantar de confraternização anual, salão de festas, campo e quadra de esportes, almoço na empresa semestral, mimo aos aniversariantes, uniforme, EPI – Equipamento de Proteção Individual e EPC – Equipamento de Proteção Coletiva, projeto de ergonomia, biblioteca, presente de natal de valor significativo, cursos de idiomas e música através do SESI, vacina H1N1, seguro de vida, treinamentos legais e de crescimento pessoal e profissional, entre outros. Eles, além de melhorar a qualidade de vida, refletem diretamente sobre a motivação e satisfação das pessoas. Os benefícios também passam a ser um mecanismo importante para a atração e retenção de pessoas talentosas. Coerente com o discurso de Chiavenato (1999), a forma de remunerar e recompensar as pessoas têm um duplo objetivo ao mesmo tempo: trazer benefícios às pessoas, que se sentem recompensadas pelo trabalho realizado, e para a própria empresa que ao recompensar o empregado visa à obtenção de lucro.

Outro fator relevante, que merece ser destacado, sendo a principal razão pela qual a remuneração variável ainda não foi implementada nesta organização. Trata-se da receita que a empresa mensalmente auferir. Como se refere a uma Concessionária, todos os serviços são tarifados pelo órgão regulador. A tarifa previamente fixada deve dar cobertura financeira a todos os serviços definidos a serem prestados ao cliente. Caso houver um desequilíbrio econômico-financeiro na concessionária, pode acontecer que o acionista deixe de receber o retorno pelo capital investido e, conseqüentemente, os serviços prestados perdem qualidade pela falta de recursos de todas as ordens, seja financeiro, material e de pessoal.

Conclusão

O propósito deste construto foi de verificar, analisar e estudar a forma e o composto da remuneração e como ocorre a gestão desta remuneração na Concessionária. Dentre o resultado procedido a partir deste estudo, pôde-se verificar que a gestão da remuneração dos colaboradores da concessionária acontece a partir de uma política salarial estruturada, onde estão estabelecidas as diretrizes que norteiam a estrutura salarial. Todos os cargos foram descritos, com o objetivo de registrar os limites de responsabilidades e deveres de cada função, bem como as características de exigência que correspondem a cada perfil de cargo.

A administração de cargos e salários da empresa é realizada considerando os seguintes princípios básicos: o salário de cada cargo está baseado nos conhecimentos exigidos pela função, complexidades das atividades desenvolvidas e responsabilidades pela execução de tarefas, e apresentação de resultados específicos esperados do cargo, conforme estabelecido na Matriz de Competências da Concessionária.

Os salários são estabelecidos de forma a serem competitivos quando comparados com os mesmos padrões de mercado, empresas com situação econômico-financeira semelhante, em termos de porte, participação de mercado, filosofia de gestão, etc. Uma remuneração competitiva permite atrair e reter profissionais de alto padrão de desempenho.

O sistema de remuneração atualmente praticada é estratégico, onde a parte fixa (salário) é atribuída pela competência e a parte móvel (remuneração variável) será uma sugestão a partir deste artigo, pois ainda não foi implementado nesta organização. Porém, o salário indireto praticado é expressivo, são benefícios fixos com valores relevantes. O salário indireto significa um diferencial na comunidade local.

A remuneração variável pode ser realizada através de bônus e incentivos, gratificações, viagens e participação nos lucros. No princípio, todos os valores devem ser levantados a partir de economias praticadas por todos na concessionária. A redução de custos com energia elétrica, combustível, água, telefone, preservação dos veículos e ferramentas de trabalho, uniforme, absenteísmo, atendimento de prazos e metas, entre outras despesas desnecessárias. O objetivo da implantação é garantir a convergência de esforços para melhorar o desempenho da concessionária, visando sempre o comprometimento do colaborador.

A política salarial leva em conta o desempenho econômico-financeiro da empresa e suas perspectivas de crescimento e desenvolvimento. A evolução dos salários está prevista no planejamento organizacional, da mesma forma que todas as despesas, receitas e investimentos planejados pela Concessionária de Energia Elétrica. Com o planejamento, a evolução dos salários é acompanhada regularmente pelos sistemas de informações gerenciais e aprovada pela Direção.

Sugere-se à organização realizar um estudo em relação à remuneração variável, para atender a explícita sede dos profissionais na hodiernidade, os quais visam a obter de alguma forma retorno sobre o trabalho realizado. Para a organização, esta estratégia será benéfica, pois influenciará diretamente sobre o fator relacionado à rotatividade das pessoas e melhoria do padrão de qualidade dos serviços prestados, ampliando a credibilidade e confiança dos clientes.

Bibliografia

- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSOCIAÇÃO Brasileira de Normas Técnicas. **Apresentação de relatórios técnico-científicos**. NBR 10719. Rio de Janeiro, 1989. 9p.
- BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BRASIL, CLT (1943). **Consolidação das Leis do Trabalho**, 46. ed. SP: 2013
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, Distrito Federal.
- CARBONE, Pedro Paulo; et al. **Gestão por competências**, 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; et al. **Cargos, carreiras e remuneração**, 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011
- CHIAVENATO, Idalberto, **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**, 6. ed. SP: Manole, 2009
- _____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Remuneração e Recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- LEITE, Luiz A. M. da Costa; et al. **Consultoria em gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- _____. **Administração de Remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MARRAS, Jean Pierre; MARRAS NETO, Pietro. **Remuneração Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MILES, Raymond E. **Theories of Management**. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha, 1975.
- OLIVEIRA, Mariza de Abreu; SANTOS, Milena Sanches Tayano dos. **Departamento Pessoal Modelo Avançado**, 1. ed. São Paulo: IOB, 2011
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 16. ed. São Paulo: LTr, 2013.
- REGINATO, Luiz Fernando; MARCHI, Miriam de. **Capital Humano; vencendo a competição pelos talentos: estratégia, métodos e casos**. Porto Alegre: Sulina, 2013
- RESENDE, Enio. **Administração e Carreira baseadas em Competência e Habilidade – Coleção RH**. Ed. Quality Mark, 2000.
- RESENDE, Enio. **O que Aprender e Desaprender sobre Remuneração**. São Paulo: Model, 1997.
- TEIXEIRA, Enise B., ZAMBERLAN, Luciano, RASIA, Pedro C. **Pesquisa em Administração**. Ijuí/RS: Editora Unijuí, 2009.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão; et al. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: A Nova Vantagem Competitiva**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

APÊNDICE A

Entrevista realizada com um Diretor da
Concessionária de Energia Elétrica do
Interior do RS

Prezado Senhor, esta entrevista visa conhecer o perfil da remuneração atualmente aplicada na Concessionária de Energia Elétrica. A presente pesquisa será objeto para construção de um Artigo referente conclusão do MBA em Gestão de Pessoas pela UNIJUI, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS.

1. A Concessionária de Energia Elétrica possui uma política para remunerar seus colaboradores?
2. Qual é a forma de remuneração atualmente usada pela Concessionária de Energia Elétrica?
3. Porque a Concessionária de Energia Elétrica usa este modelo?
4. Nos últimos anos houve reestruturação ou reavaliação da política salarial desta Concessionária?
5. Alguma nova estratégia de gestão das pessoas está sendo estudada para implementar em curto prazo?
6. A administração da remuneração está alinhada aos objetivos estratégicos da Concessionária?
7. Qual sua opinião sobre a remuneração baseada em competências e habilidades?
8. Nas condições atuais de mercado, será possível em curto prazo ampliar o composto da remuneração atualmente praticada?
9. Favor falar de outras questões envolvidas na gestão da remuneração, não comentadas anteriormente.