PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Aline Vieira Malanovicz; Letícia Weber

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS; Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

RESUMO

Na Ciência de Serviços, as *pessoas*, mais do que os *produtos*, representam a qualidade da empresa aos olhos do consumidor. Com isso, há a exigência de que os colaboradores sejam dotados de habilidades e competências, o que demanda a capacitação deles por parte das empresas e o consequente desafio de reter esses talentos. Como modo de recompensá-los e motivá-los a melhorar seu desempenho, desenvolvem-se novas formas de remuneração, e ganha espaço uma abordagem denominada remuneração estratégica. O objetivo desta pesquisa é evidenciar práticas relevantes do sistema de remuneração adotado por uma empresa de serviços, à luz da literatura da área e da opinião dos funcionários. Para esta pesquisa, um resgate da literatura sobre práticas de remuneração forma um quadro de referência para o posterior Estudo de Caso exploratório em uma empresa pública do ramo de serviços. Uma pesquisa documental apresenta as práticas de remuneração adotadas pela empresa, e entrevistas abertas individuais com os colaboradores evidenciam a percepção deles a respeito dessas práticas. Uma análise comparativa entre as práticas da empresa e o quadro de referência dado na literatura, e a apreciação da opinião dos entrevistados a respeito da sua influência na intenção de permanecer ou sair da empresa complementam o trabalho. Como contribuições gerenciais, são oferecidas recomendações baseadas na literatura da área, para que outras empresas de serviços como esta possam utilizar práticas de remuneração para a valorização de seus colaboradores e a consequente retenção de seus talentos.

Palavras-chave: Retenção de Talentos; Remuneração; Remuneração Estratégica.

1. INTRODUÇÃO

Diante da necessidade de as empresas serem mais competitivas, faz-se cada vez mais presente a importância de reter talentos, especialmente nas empresas de serviços. No setor bancário, por exemplo, em especial desde 1990, com o cenário de incerteza e instabilidade, houve profundas transformações nos ambientes organizacionais dos bancos no Brasil (SALINAS; MAÇADA; SANTOS, 1998). Em consequência, com a reestruturação do setor e a mudança das regras de sobrevivência e competição, muitos bancos brasileiros aceleraram os processos de modernização, ajustando estruturas, reduzindo custos, introduzindo novas tecnologias, oferecendo novos e sofisticados produtos e serviços, visando satisfazer plenamente as necessidades de seus clientes e fazer frente à concorrência.

Na Ciência de Serviços, as *pessoas*, mais do que os *produtos*, são a representação da qualidade da empresa aos olhos do consumidor (PINHANEZ, 2009), o que gera a exigência de que os seus colaboradores sejam dotados de novas habilidades e competências, o que demanda a capacitação deles por parte das empresas e o consequente desafio de reter esses talentos. Como forma de recompensar os funcionários, motivá-los a serem mais produtivos e melhorarem seu desempenho, são desenvolvidas novas formas de remuneração, e ganha espaço uma abordagem moderna, denominada de Remuneração Estratégica (MINAMIDE, 2008).

Pesquisas referentes a modelos de remuneração praticados em organizações bancárias permitem deduzir que a valorização do trabalhador, assim como a sua satisfação no trabalho, e a consequente decisão de permanecer na empresa, estão relacionadas com alguns aspectos diretamente referentes à remuneração percebida como compensação pelo trabalho (TINÉ; OLIVEIRA, 2004; BERNSTORFF, 2007; SANTOS; ODELIUS, 2005; CLARK, 2005; GINI, 2001; RIBEIRO, GUIMARÃES; SOUZA, 2001). Pode-se dizer que temas atuais em pesquisas na área de RH, como Gestão de Talentos, Gestão de Carreira e Avaliação de Desempenho, entre outros assuntos que parecem estar na “moda”, estão, de alguma forma, ligados aos aspectos de remuneração.

Nos bancos públicos verifica-se fortemente a saída de empregados contratados através de concursos porque passam em outro concurso. É o caso principalmente de empregados de nível médio que deixam o emprego para assumir um cargo de nível superior noutro concurso. Por isso, nos bancos públicos, em geral a rotatividade de pessoal é alta entre os empregados de nível médio (DIEESE, 2009), com demissão quase sempre a pedido do empregado (Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, 2009). Sabe-se, ainda, que a remuneração pode estar entre os

fatores que influenciam a intenção do empregado de permanecer na empresa. Trata-se então de um tema relevante para as pesquisas na área, já que se pretende aproximar a teoria da prática, além de ser, para as empresas, uma demanda persistente.

Diante desse contexto, emerge uma questão de pesquisa: *as práticas de remuneração atualmente oferecidos estão relacionadas com a intenção do empregado de permanecer na empresa (retenção de talentos)?* O objetivo desta pesquisa é investigar as práticas de remuneração adotadas por uma empresa de serviços, e o que seus empregados pensam a respeito na hora de decidir entre permanecer ou sair da empresa.

Este trabalho está estruturado em seções: uma revisão da literatura sobre Retenção de Talentos, Rotatividade e Remuneração, incluindo exemplos de modelos de remuneração adotados por bancos; uma apresentação dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, que incluem pesquisa documental e entrevistas abertas; a apresentação e análise dos resultados, tanto provenientes da pesquisa documental (que apresenta as práticas de remuneração adotadas pela empresa), como também os resultados provenientes das entrevistas (que apresentam a opinião dos empregados a respeito de tais práticas); a análise e discussão dos resultados e as conclusões da pesquisa realizada encerram o artigo.

2. RETENÇÃO DE TALENTOS, ROTATIVIDADE E REMUNERAÇÃO

Esta seção apresenta uma revisão de conceitos da literatura sobre Retenção de Talentos, Rotatividade e Remuneração.

2.1 Retenção de Talentos

O termo “talento” tem sido associado a algo de peso ou precioso e vincula-se a uma habilidade inata ou adquirida, mas a literatura apresenta um uso relativamente recente da terminologia “talento”, comum para nomear pessoas que se destacam em algum campo artístico ou do saber (SARSUR; PEDROSA; SANT’ANNA, 2003). As organizações procuram descobrir a melhor maneira de investir nas pessoas, as quais são os talentos responsáveis, em última instância, pelo desenvolvimento de soluções diferenciadas. Waldroop e Butler (2004) ressaltam que a melhor maneira de a empresa ter vantagem competitiva é via retenção de funcionários. E destacam o quanto é importante para as empresas permanecerem competitivas na batalha por talentos, usando estratégias criativas e eficazes de retenção.

Waldroop e Butler (2004) definem que retenção refere-se à capacidade de uma empresa de manter funcionários talentosos, isto é, pessoas que ajudarão suas organizações a permanecer competitiva em um mundo em rápida mudança. Os autores reforçam que a retenção de bons funcionários é indiscutivelmente um dos ingredientes mais essenciais para o sucesso na economia atual do conhecimento, pois são pessoas e não máquinas ou ativos financeiros que adquirem, constróem e utilizam esse mesmo conhecimento de que as empresas dependem para sobreviver e prosperar em tempos de mudanças aceleradas.

Os autores ressaltam que no cenário atual de intensa competição, a retenção de talentos representa uma importante arma para qualquer empresa, principalmente por três razões: a crescente importância do capital intelectual (traz vantagem competitiva para a empresa); o impacto da retenção sobre a satisfação do cliente e sobre a lucratividade (em uma época em que cada cliente é levado em conta, uma empresa simplesmente não pode dar-se o luxo de perder os funcionários de alta qualidade que mantêm aqueles clientes fiéis); e o custo de rotatividade de um funcionário (que pode chegar a duas vezes seu salário anual).

Para Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003), observa-se uma preocupação crescente com aspectos como o ambiente organizacional, a ação da liderança, a qualidade de vida, a carreira, a remuneração, os benefícios e o desenvolvimento. Os autores salientam que os *benefícios* também constituem importante fator de atração e retenção de funcionários na empresa. A questão da *qualidade de vida e* do *ambiente de trabalho* tem sido alvo de preocupação atual dos profissionais. A criação e a manutenção de um ambiente de respeito e confiança são condições primordiais para se garantir a adesão dos empregados, e portanto os gestores devem ser orientados para ouvir seus colaboradores.

Para Waldroop e Butler (2004), as pessoas permanecem na empresa pelos seguintes motivos: a) segurança no trabalho; b) uma cultura que reconhece a importância do equilíbrio trabalho/vida pessoal; c) reconhecimento pelo trabalho bem-feito; d) horário e/ou código de vestuário flexíveis; e) sentimento de fazer parte de algo; f) desejo de seguir uma tradição; g) uma cultura corporativa alegre ou pelo menos compatível; h) orgulho da organização; i) chefe compatível; j) remuneração; k) afiliação; l) trabalho significativo. Os autores destacam que as pessoas deixam uma empresa por muitas e diferentes razões, mas principalmente quando uma ou mais das condições citadas anteriormente não existe, ou existe e é eliminada.

Para Waldroop e Butler (2004), quando há um encolhimento da reserva de talentos, como periodicamente acontece em várias indústrias, a concorrência torna-se mais acirrada. Para aperfeiçoar sua vantagem competitiva, uma empresa pode focar em três áreas principais:

a) remuneração; b) benefícios e vantagens adicionais não monetárias; c) desenvolvimento profissional. Os autores também dão dicas sobre como conseguir que as melhores pessoas permaneçam na empresa: a) Confiar na equipe; b) Criar ligações; c) Respeitar a individualidade; d) Obter comprometimento; e) Dizer "Obrigado!"; f) Deixar que os outros joguem; g) Descobrir o que é importante para os funcionários individualmente; h) Pagar salários e benefícios competitivos; i) Oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional.
Entende-se que, agindo assim, a empresa pode ter sucesso no controle da rotatividade.

2.2 Rotatividade

Por "rotatividade" (ou *turnover*), entende-se sair do emprego, deixar de ser membro da organização e de receber salário desta. Segundo Mobley (1992), em seu livro "*Turnover*: causas, consequências e controle", a saída de um empregado da organização tem influências sobre a efetividade desta, incluindo conseqüências negativas como custos de substituição, seleção e treinamento, custos de demissão, abalo nas estruturas sociais e de comunicação, baixa na produtividade, evasão de empregados de alto desempenho e menor satisfação entre os que ficam, pois este sofre com o abalo dos padrões sociais e de comunicação, a perda dos colegas funcionalmente valorizados, menor satisfação, aumento da carga de trabalho, menor coesão, e menor comprometimento durante o processo de substituição.
Para controle da rotatividade, são adotadas práticas de compensação, considerando equidade interna, remuneração e desempenho e benefícios adicionais. A satisfação geral está entre as variáveis integrativas exigidas para a compreensão de situações específicas relacionadas ao fenômeno. Para tanto, é necessário avaliar as aspirações e expectações do indivíduo para seu futuro profissional, suas expectativas de encontrar um cargo alternativo, intenções de sair ou ficar, estresse, etc. É importante que a organização avalie como os seus funcionários percebem o conjunto de formas de compensação da empresa em relação ao seu desempenho e às suas pretensões. Também é necessário planejamento e desenvolvimento de carreira, para evitar que funcionários se sintam desinformados e procurem outras opções. O empregado precisa perceber as oportunidades que a empresa oferece. Por isso, é preciso *feedback* constante, recompensas, realocação de pessoal.
Para Mobley (1992), existem ainda mais fatores relacionados ao controle da provável intenção de saída do emprego. Segundo o autor, as condições que a empresa oferece para o trabalho fornecem indicações de como melhor gerenciar, podendo indicar meios de aperfeiçoar-se para que os empregados percebam vantagens de estarem na organização, por exemplo: esquemas

alternativos de trabalho, flexibilidade de horário, turnos rotativos, maior segurança transmitida pela empresa, melhores condições de trabalho.

A partir da integração destas variáveis vários modelos conceituais de *turnover* foram criados, e facilitaram a compreensão da rotatividade, auxiliando os gestores e pesquisadores a melhor avaliar os determinantes do fenômeno. Mobley (1992) descreve um modelo que relaciona os determinantes do *turnover* em quatro categorias: contexto econômico, variáveis organizacionais e individuais relacionandas ao trabalho e não relacionadas ao trabalho.

Por isto, Mobley (1992) enfatiza a importância de avaliar as percepções, atitudes e expectativas dos empregados quanto a satisfação com o cargo, expectativas quanto a futuros papéis internos, alternativas externar à organização, fatores extratrabalho e intenções de comportamento, se pretender ficar ou sair do emprego. Maneiras de verificar estes pontos seriam entrevistas de desligamento e com ex-empregados, relatório pessoais e análises de contingente, relacionando atitudes e custos e observando as consequências. Mobley (1992) sugere que depois de coletar estas informações diagnostivas válidas sobre as causas, consequência e correlatos do *turnover*, é que a organização pode elaborar estratégias efetivas para seu controle e gerenciamento.

Segundo Chiavenato (1999), a rotatividade não é causa, mas efeito de algumas variáveis externas e internas. As externas podem ser a oferta e a procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial, benefícios oferecidos pela organização, estilo gerencial, oportunidades de crescimento interno, desenho dos cargos, relacionamento humano, condições físicas e psicológicas de trabalho. A cultura e a estrutura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Sob esta perspectiva, nota-se a importância das políticas de Remuneração para uma efetiva redução da rotatividade (*turnover*) e a consequente retenção dos talentos nas empresas.

2.3 Remuneração

O termo “remuneração” pode ser entendido, segundo Dutra (2006), como a forma de valorização das pessoas pela empresa, e essas recompensas atendem expectativas e necessidades pessoais, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc. Para Hipólito (2002), mais do que o poder de compra ou o padrão de vida que o salário ou outras formas de recompensa podem proporcionar, sua importância está atrelada a um valor

simbólico, que representa quanto o indivíduo vale para a organização. Por isso, as práticas de recompensas devem estar próximas daquilo que a organização valoriza e quer estimular em seus profissionais, de modo a incentivar comportamentos e ações que agreguem valor, gerando equilíbrio entre estrutura compensatória e resultados obtidos pela organização.

Os autores da área lembram que as decisões sobre a estruturação e o funcionamento da sistemática de recompensas e seu gerenciamento no dia-a-dia organizacional constituem uma das dimensões críticas em Gestão de Pessoas (FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN, 2002; HIPÓLITO, 2002; DUTRA, 2006; GIL, 2007). Flannery, Hofrichter e Platten (2002) apresentam que um programa de remuneração bem feito, que esteja plena e adequadamente alinhado com os valores e a cultura da empresa, faz maravilhas pela auto-estima e vontade de aprender dos empregados, bem como pelo desempenho deles. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a tomada de decisão para a flexibilização da remuneração deve levar em consideração os diversos tipos de remuneração e suas características, pois o contexto organizacional de cada empresa possui suas peculiaridades.

Para Albuquerque e Oliveira (2002, p. 2), “nos sistemas tradicionais, o tempo é reconhecido, e não as contribuições dos empregados. Assim, o sistema não encoraja o desenvolvimento de habilidades e competências”. Assim, novas medidas foram tomadas, mais coerentes com os princípios da administração moderna: remuneração por conhecimentos e habilidades; remuneração por competências; *broadbanding*; remuneração variável baseada em desempenho; remuneração baseada em equipes; participação dos empregados na formulação da política salarial; criação de carreiras técnicas; e, troca de salários por benefícios (GIL, 2007). Estes itens passaram a compor o que os autores denominam de Remuneração Estratégica. A principal diferença entre as abordagens Tradicional e Estratégica de remuneração está no fato de que a primeira abordagem remunera a habilidade requerida e prevista na descrição de cargo, enquanto na remuneração estratégica a compensação está voltada para o nível de habilidade da pessoa que desempenha o trabalho (BARRET, 1991).

A Remuneração Estratégica está ligada à satisfação e motivação das pessoas em relação ao seu trabalho. Sob o ponto de vista da empresa, está ligada aos custos de produção. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), o sistema de remuneração estratégica tem sido muito explorado e utilizado em outros países, principalmente nos Estados Unidos, e tem servido de modelo e estímulo para possível utilização intensa pelas empresas brasileiras. Os objetivos da remuneração estratégica na Gestão de Pessoas, para Binotto (2001), envolvem a valorização dos talentos humanos nas empresas, a atração e a manutenção de pessoas de alto potencial, a criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização em torno das metas

organizacionais, a possibilidade de crescimento funcional, e o desenvolvimento da empresa.

Uma das formas inovadoras de remuneração estratégica é a *Remuneração por Competências ou Habilidades*, que é determinada pela formação e capacitação do empregado, é paga em função do conhecimento ou de habilidades certificadas. Os aumentos salariais estão vinculados a um processo de certificação. Essa forma de remuneração desloca o foco de atenção da organização para o indivíduo, e não a função, o que promove o desenvolvimento individual, e consequentemente valoriza fatores críticos para o sucesso de uma organização: o ser humano, a informação e o conhecimento (MINAMIDE, 2008).

Outra forma é a chamada *Remuneração Variável*, um conjunto de diferentes formas de recompensa que complementam a remuneração fixa, atrelando fatores como atitudes e desempenho com o valor percebido. O desempenho individual pode ser recompensado por incentivos e prêmios, e o desempenho da equipe pode ser reconhecido por meio da remuneração por resultados. Os objetivos dessa forma de remuneração envolvem a criação de vínculos entre o desempenho e a recompensa, além do compartilhamento dos resultados da empresa e transformação do custo fixo em variável.

Flannery, Hofrichter e Platten (2002) recomendam que as empresas não abandonem totalmente a abordagem tradicional, mas utilizem abordagens dinâmicas, que misturem o conhecimento sobre remuneração já desenvolvido com as concepções mais recentes, devendo manter-se alinhadas com os valores, cultura e metas estratégicas da empresa para ser eficaz.

Na Figura 1, são sintetizadas as abordagens teóricas aqui referidas, e são apresentadas as classificações e alguns exemplos das diferentes formas de Remuneração em três grandes grupos, com base na visão de Barbosa (2005), que propõe uma classificação em Remuneração Tradicional, Remuneração Intermediária e Remuneração Moderna.

Tradicional	Intermediária	Moderna
Tradicional (Barbosa, 2005) - Cargos e salários - Carreiras	**Intermediária (Barbosa, 2005)** - Remuneração variável - Participação nos lucros e resultados - Novos formatos de carreira	**Moderna (Barbosa, 2005)** - Competências - Capital humano - Capital intelectual
Remuneração tradicional (Barret, 1991) - Habilidade exigida e prevista na descrição de cargo	**Remuneração Estratégica (Gil, 2007)** - Remuneração variável baseada em desempenho - Troca de salários por benefícios - Criação de carreiras técnicas	**Remuneração Estratégica (Gil, 2007)** - Remuneração por conhecimentos e habilidades - Remuneração por competências - *Broadbanding* - Remuneração baseada em equipes - Participação dos empregados na formulação da política salarial
Remuneração tradicional (Albuquerque e Oliveira, 2002) - contribuições não reconhecidas	**Remuneração Variável (Menezes, 2008)** - Participação Acionária - Participação nos Lucros	**Remuneração por conhecimentos ou baseada em competência (Martocchio, 1998)** - Remuneração por habilidades e competências
Remuneração Fixa (Hipólito, 2002) - Salário - Benefícios (auxílio-alimentação, assistência médica, etc.)	**Remuneração variável (Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004)** -participação acionária	**Remuneração por habilidades e conhecimentos (Lawler III, 1986, 1990)** - Remuneração por habilidades e competências
Remuneração básica ou funcional (Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004) - Plano de Cargos e Salários - descrição, avaliação e faixas salariais de cargos	**Recompensas Alternativas (Hipólito,2002)** - Promoções - participação em congressos e eventos. **Remuneração Variável (Hipólito, 2002)** - Participação nos lucros e resultados - Comissão sobre vendas - Participação acionária **Salários Indiretos e Benefícios (Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004)** - ambulatório na empresa; creche; empréstimos; assistência jurídica; assistência médico-hospitalar e odontológica; automóvel; combustível; auxílio-saúde; auxílio-alimentação; previdência complementar; auxílio-educação; auxílio-farmácia; auxílio-refeição; check-up; complementação de gratificação de férias; compra facilitada de produtos ou serviços; cooperativas; estacionamento; financiamentos; idiomas; instrução de filhos; lazer; seguros diversos; transporte.	**Remuneração por Competências ou Habilidades (Minamide, 2008)** - carreira - avaliação salarial - evolução salarial - treinamento - ser humano - informação - conhecimento - certificação de habilidades - foco no indivíduo (não na função) - desenvolvimento individual - bloco de habilidades **Remuneração por habilidades e competências (Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004)** - remuneração por habilidades - remuneração por competências

Figura 1 - Classificações e Exemplos de Remuneração

2.4 Pesquisas sobre Modelos de Remuneração Adotados no Setor Bancário

Nesta seção, são apresentados brevemente alguns resultados de pesquisas sobre modelos de remuneração adotados no setor bancário.

Tiné e Oliveira (2004), em pesquisa realizada com os empregados de um banco nacional no Estado de Pernambuco, a respeito do grau de satisfação com o sistema de remuneração variável adotado pela empresa, verificaram que a maioria dos funcionários estão satisfeitos com o valor da Participação nos Lucros e Resultados (PLR), porém esta PLR, como único veículo da política de remuneração variável adotada pelo banco, não constitui fator de satisfação e incentivo para o empregado realizar o seu trabalho. Os funcionários sugerem

melhorias nos critérios da PLR, além do pagamento de um percentual sobre as vendas efetuadas de produtos de seguridade, previdência e capitalização.

Santos e Odelius (2005) ao pesquisar diferenças de percepção de justiça organizacional entre empregados de duas empresas estatais, não encontraram diferenças significativas entre os empregados que recebem Remuneração Fixa e os que também recebem Remuneração Variável na forma de PLR, mas sim em relação a outras variáveis, como tempo de trabalho na área e gênero. À medida que aumentam o tempo de trabalho e a experiência do empregado na sua área de atuação, o mesmo sente que é justo receber maior retorno financeiro, e os homens percebem mais justiça organizacional do que as mulheres. Os autores ressaltam que a justiça organizacional é um construto complexo e de elevada relevância para a gestão de pessoas, de modo especial para o processo de remuneração.

Já Bernstorff (2007), ao estudar a satisfação no trabalho relacionada à organização do trabalho dos bancários, percebeu que, pra o bancário estar satisfeito com o salário recebido, o salário em si é menos importante do que ele gostar do que faz e estar satisfeito com seu aprendizado e seu crescimento profissional. Para Clark (2005), a subjetividade da satisfação com o salário é mais significativa que a objetividade do salário, inclusive estando a segurança no emprego diretamente associada à satisfação com o aprendizado e o crescimento profissional.

Ribeiro, Guimarães e Souza (2001) realizaram pesquisa para avaliar o que pensam os gestores da área negocial de uma Instituição Financeira Estatal, sobre remuneração por competências. As análises dos autores demonstraram que os respondentes que estão estudando e os que ocupam cargos de gerência apresentam expectativas mais positivas a respeito da remuneração por competências. Segundo os autores as principais resistências dizem respeito à possibilidade de a remuneração por competências provocar uma competição predatória entre os gestores; de haver uma sobrecarga de trabalho com avaliação e controles, e de gerar um clima de tensão, competências exclusivas e frustração pelo não reconhecimento de competências humanas não essenciais. As expectativas que mais se destacaram foram aquelas que associam esse tipo de remuneração com a possibilidade de ocorrer maior capacitação dos empregados, auto-avaliação de conhecimentos e busca constante de aperfeiçoamento, atualização constante do empregado, com a perspectiva de a organização modernizar-se, de premiar o empenho e o desempenho do empregado, e de permitir o crescimento dos indivíduos pelos méritos individuais. Os resultados permitiram aos autores sugerir que o banco, antes de implantar uma política de remuneração por competências, tome algumas precauções, tais como: analisar os aspectos legais que dizem respeito a essa política; identificar, com o envolvimento de atores internos e externos, as competências essenciais da organização, as quais servirão de “norte”

para a definição das competências humanas a serem consideradas para efeito de remuneração; identificar as competências humanas e elaborar a metodologia de remuneração de forma participativa; definir critérios e métodos de mensuração de competências que não resultem em controles paralelos e sobrecarga de trabalho.

A partir destas reflexões, pretende-se analisar o sistema de remuneração de uma empresa, levantando seus aspectos relacionados à valorização do empregado e estabelecendo comparação com o referencial teórico, além de ouvir as opiniões dos próprios empregados.

3. MÉTODO

A pesquisa utilizou o método estudo de caso por seu caráter descritivo, de pesquisa qualitativa aplicada de natureza exploratória (KÖCHE, 1997), para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, com interesse na análise aprofundada em um ambiente específico (YIN, 2005).

O critério de seleção da empresa do ramo de serviços, um banco de desenvolvimento, foi o conhecimento das pesquisadoras a respeito da alta rotatividade de pessoal na empresa, especialmente nos cargos de nível médio preenchidos há menos de três anos, fato que ocasiona diversas dificuldades para a gestão como um todo. Outro critério foi a conveniência da disponibilização e do acesso aos documentos da organização oferecidos às pesquisadoras.

A pesquisa utilizou duas técnicas de coleta de dados: *levantamento documental* e *entrevistas semi-estruturadas*. A perspectiva da empresa quanto às suas práticas de remuneração e sua intenção de retenção de talentos foi identificada na consulta a quatro tipos de documentos internos do banco. E a perspectiva dos empregados a respeito das práticas de remuneração da empresa e sua relação com a intenção dos empregados de permanecer ou sair do banco foi identificada por meio das entrevistas com nove empregados de nível médio deste banco.

A análise dos resultados propõe uma comparação entre a estratégia remuneratória dessa empresa e aquilo que o construto teórico define como seu objeto, e a apreciação da opinião dos empregados sobre a remuneração e sua intenção de permanecer ou sair do banco.

Pode-se caracterizar o corpo funcional da empresa com o seguinte perfil (Tabela 1):

Tabela 1 – Perfil do corpo funcional da organização pesquisada (Fonte: Documento RS2009)

Quanto ao gênero		***Quanto à instrução***	***Quanto à idade***
Gerências	*Geral*	73% nível superior	09% até 29 anos
81% homens	65% homens	24% nível médio	30% de 30 a 39 anos
19% mulheres	35% mulheres	03% nível fundamental	19% de 40 a 49 anos

	22% de 50 a 55 anos 20% mais de 55 anos

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados do levantamento documental e das entrevistas abertas com os empregados. Estes resultados são apresentados juntamente com a análise comparativa entre a literatura, as práticas da empresa, e as opiniões dos empregados.

4.1 Práticas de Remuneração Adotadas pela Empresa

Os documentos e normativos internos da organização aqui pesquisados são identificados como: Manual do Funcionário (*MF*); Plano de Benefícios (*PB*); Relatório Social 2009 (*RS*); e Plano Estratégico de Gestão (*PE*). Os documentos consultados apresentam aspectos do sistema de remuneração adotado pela empresa pesquisada.

Em termos estratégicos, o documento *PE* relata que foi percebida a importância da introversão ideológica do conteúdo do conceito de "missão" da empresa no corpo funcional da organização como forma de promover maior identificação filosófica entre empregado e empresa. Assim, a alta gerência tem por norma sempre prestigiar os eventos promovidos pelo departamento de Recursos Humanos, pois existe o entendimento de que "o tesouro da organização são os seus talentos humanos".

De acordo com o documento *MF*, estão entre as atribuições do departamento de Recursos Humanos da empresa: Quadro de pessoal, Regulamento de pessoal, Folha de pagamento, Benefícios, Recrutamento e seleção, Treinamento e desenvolvimento, Avaliação de desempenho e promoção, Programa de estágios, Passivo trabalhista, e Ginástica laboral. O recrutamento para o pessoal de cargos de carreira é realizado mediante concurso público, no qual as habilidades exigidas para cada cargo estão previstas na sua descrição em edital. Há também estagiários, contratados via convênio com o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), e algum pessoal de cargos de gabinete, que assessora a alta gerência e é contratado por sua indicação direta.

Conforme o documento *MF*, a política salarial praticada pela organização segue rigorosamente as condições estabelecidas anualmente pela convenção coletiva da categoria dos bancários no que diz respeito a reajuste salarial anual com reposição das perdas devidas à inflação, e participação nos lucros e resultados anuais. Além disso, a empresa implementou a

gratificação ordinária no valor de um salário nominal por semestre, paga em parcelas mensais. O pessoal a serviço da organização é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e, internamente, por regulamentos de pessoal, divulgados aos novos contratados e disponíveis na rede de dados interna da empresa (*intranet*).

Os documentos *PE* e *RS* destacam que a empresa valoriza seus colaboradores, e uma das formas de demonstrar essa intenção é através da *progressão funcional em quadros de carreira*. Os funcionários de cargos de carreira são avaliados semestralmente pela sua chefia imediata, com o objetivo de, entre outros, fornecer subsídios ao processo de promoções do pessoal. Cada carreira está organizada em níveis, e a progressão entre os níveis obedece a uma *sistemática de promoção por mérito e promoção por antiguidade*. A promoção por mérito, via avaliações de desempenho, ocorre a cada dois anos, alternadamente com a promoção por antiguidade, também a cada dois anos.

O *plano de benefícios* da empresa, descrito no documento *PB*, atende seus colaboradores e dependentes, contemplando os programas de *assistência à saúde* (conveniada ou de livre escolha), *assistência odontológica* (também conveniada ou de livre escolha), *assistência infantil* (auxílio-creche) e *assistência alimentar* (vale-refeição e vale-alimentação). Também é subsidiado o *vale-transporte* para os funcionários.

Segundo os documentos *MF* e *RS*, a empresa, buscando capacitar seus funcionários, vem investindo em *cursos de aperfeiçoamento, seminários e palestras* que preparam e qualificam o seu corpo funcional, pois entende ser este o seu maior patrimônio. O *plano de treinamento e desenvolvimento* visa a oportunizar o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, oferecendo a capacitação técnica e o desenvolvimento das competências comportamentais necessárias à realização de suas atividades profissionais.

Na área da saúde, os documentos *PB* e *MF* registram que a empresa dispõe de um *ambulatório médico*, cujas atribuições incluem prestar serviços médicos ambulatoriais aos funcionários, promover campanhas de prevenção a doenças; realizar perícias médicas; acompanhar o controle de ausências ao trabalho motivadas por questões de saúde; realizar exames médicos admissionais, periódicos, demissionais, de retorno ao trabalho, e de mudança de função. No departamento de Recursos Humanos, uma *psicóloga* contratada pela empresa é responsável pelo treinamento dos funcionários e pelo desenvolvimento de pessoal, além de prestar serviço de aconselhamento.

A *ginástica laboral* é uma atividade desenvolvida com o objetivo de prevenir doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho, corrigir vícios posturais, considerando a saúde ocupacional, reduzir índices de estresse e fadiga, e oportunizar maior integração entre os

funcionários. O principal objetivo da empresa com esse programa, segundo os documentos *PB* e *RS*, é "sensibilizar o colaborador, valorizando-o como ser humano integrado ao seu ambiente de trabalho e proporcionando-lhe bem-estar físico e mental".

O *instituto de seguridade social da empresa* é uma entidade fechada de previdência complementar, com fins previdenciários e assistenciais aos seus funcionários, segundo os documentos *MF* e *PB*. É o fundo de pensão dos empregados da organização, responsável pelo pagamento de benefícios complementares de aposentadorias e pensões, além de eventuais empréstimos aos participantes, de modo a permitir a manutenção de um padrão de vida semelhante ao conquistado ao longo do período laboral.

As *associações de funcionários da empresa* são agremiações culturais, desportivas, representativas e assistenciais, e procuram atender às mais diversas expectativas de seus associados, conforme os documentos *PB* e *MF*. Disponibilizam ao corpo funcional da empresa e a seus familiares uma ampla estrutura, que vai desde a lancheria nas dependências da empresa, passando pelas sedes campestres, e programação de lazer social, esportivo e cultural, além de convênios nas áreas de saúde, beleza e entretenimento.

Conforme o documento *MF*, é concedida licença remunerada de cinco dias úteis por ano, a título de *prêmio-assiduidade*, aos funcionários que, durante cada período de doze meses, não tenham nenhuma falta não justificada. A alta gerência pode conceder, por até dois anos, prorrogáveis por mais dois, *licença* (não-remunerada) *para tratamento de interesses particulares*, a funcionários com, no mínimo, dois anos de efetivo serviço na empresa.

Os documentos *PB* e *MF* relatam que as sedes da organização contam com *centros de informações* (bibliotecas), que têm na intranet da empresa a opção de pesquisa aos títulos do acervo focado nas áreas de Economia, Administração, Contabilidade, Direito, e Negócios, e se destina a fornecer apoio de pesquisa às atividades da empresa. Além disso, foi conquistada pela empresa a implantação de um *posto de um banco comercial* no próprio local de trabalho, o que representa uma grande facilidade e uma conveniência para os funcionários.

O documento *RS* destaca que a empresa e seu corpo funcional demonstram o potencial do trabalho em grupo por meio de parcerias com instituições públicas e privadas, além de ONGs, realizando seminários, feiras, festival de música, palestras, e engajando-se em campanhas e *atividades de cunho social*.

Verificou-se a partir dos documentos *PE* e *MF* que a empresa mantém um Plano de Cargos e Salários, que configura a remuneração básica tradicional do funcionário, e define a política de promoções praticada pela empresa, com incentivos salariais na forma de *participação nos lucros*, e *promoção por mérito ou tempo de serviço*. Conforme o documento *MF*, além da

remuneração tradicional, a empresa oferece todos os *benefícios legais*, como férias, décimo terceiro salário, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho, auxílio-doença, salário-família, salário-maternidade, auxílio-creche, gratificação ordinária, reajuste salarial anual, participação nos lucros e resultados, progressão funcional por antiguidade e por mérito.

O mesmo documento *MF* registra que a empresa também concede outros *benefícios*, como vale-refeição, vale-alimentação, vale-transporte, plano de previdência complementar, empréstimos aos funcionários (por meio do fundo de pensão e previdência complementar), prêmio-assiduidade, licença para tratamento de interesses particulares, assistência à saúde e assistência odontológica.

Alguns benefícios oferecidos identificados no documento *MF* são monetários, ou seja, concedidos em dinheiro, e muitos outros são não-monetários, oferecidos na forma de serviços ou facilidades, tais como ambulatório médico, serviço de psicologia, ginástica laboral; lancheria, agência bancária, biblioteca, sala de jogos (área de lazer) na própria sede da empresa; associação de funcionários, atividades comunitárias (responsabilidade social), além de prêmios (concurso de fotografias para calendário e agenda anuais), homenagens aos funcionários antigos, e um plano de treinamento e qualificação focado nas necessidades e interesses dos próprios colaboradores.

Segundo os documentos *PE* e *RS*, está em período de adoção o horário flexível com controle de presenças ao trabalho, pelo qual as seis horas diárias de trabalho podem ser cumpridas no horário-padrão, porém com flexibilidade de 30 minutos para entrada, saída e intervalo, e com eventual compensação semanal, quando necessário.

4.2 Comparação entre a Literatura e as Práticas de Remuneração Adotadas pela Empresa

A análise comparativa de resultados visou identificar convergências e divergências entre aspectos de remuneração referenciados na literatura e aspectos relatados nos documentos internos da empresa pesquisada. As convergências são resumidas na Figura 2.

ID	*Evidência identificada nos dados coletados*	*Categoria elencada na literatura*
PE	- alta gerência prestigia eventos do departamento de RH. - "o tesouro da organização são os seus talentos humanos".	*Intenção de valorização do trabalhador.*
MF	- pessoal regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e, internamente, por regulamentos de pessoal. - atribuições do departamento de RH: Quadro de pessoal, Regulamento de pessoal, Folha de pagamento.	Abordagem tradicional (Barbosa, 2005), Remuneração Fixa (Hipólito, 2002), Remuneração básica ou funcional (WoodJr, Picarelli F, 2004)
MF	- atribuições do depto. de RH: Recrutamento e seleção, Avaliação de desempenho e promoção. - recrutamento realizado mediante concurso público, com as habilidades exigidas pelos cargos descritas no edital.	Remuneração tradicional (Albuquerque e Oliveira, 2002), Remuneração tradicional (Barret, 1991), Remuneração básica ou funcional (WoodJr, Picarelli F, 2004)
MF	- atribuições do departamento de RH: Ginástica laboral,	Remuneração Fixa (Hipólito, 2002),

	Treinamento e desenvolvimento, Benefícios.	Salários Indiretos e Benefícios (WoodJr, Picarelli F, 2004)
MF	- política salarial segue convenção coletiva quanto a reajuste salarial anual, reposição da inflação, e gratificação.	Abordagem Tradicional (Barbosa, 2005), Remuneração Fixa (Hipólito, 2002)
MF	- política salarial segue convenção coletiva dos bancários quanto à participação nos lucros e resultados anuais.	Abordagem Intermediária (Barbosa, 2005), Remuneração Variável (Menezes, 2008; Hipólito, 2002)
PE	- "a empresa valoriza seus colaboradores".	*Intenção de valorização do trabalhador.*
PE RS	- progressão funcional em quadros de carreira, em níveis. - obedece a sistemática de promoção [...] por antiguidade.	Tradicional (Barbosa, 2005, Albuquerque e Oliveira, 2002), Remuneração básica ou funcional (WoodJr, Picarelli F, 2004)
PE RS	- chefia imediata avalia colaboradores semestralmente. - progressão funcional em quadros de carreira, em níveis. - obedece a uma sistemática de promoção [...] por mérito	Remuneração Estratégica (Gil, 2007), Abordagens Tradicional e Intermediária (Barbosa, 2005), Remuneração básica ou funcional (WoodJr, Picarelli F, 2004)
PB	- plano de benefícios: vale-refeição, vale-alimentação, vale-transporte, auxílio-creche, assistência à saúde, odontológica.	Remuneração Fixa (Hipólito, 2002), Salários Indiretos e Benefícios (WoodJr, Picarelli F, 2004)
RS	- "A empresa busca capacitar seus funcionários investindo em cursos de aperfeiçoamento que qualificam o seu corpo funcional, pois entende ser este o seu maior patrimônio."	*Intenção de valorização do trabalhador.*
MF RS	- plano de treinamento e desenvolvimento para o contínuo desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.	*Intenção de valorização do trabalhador.* Desenvolvimento individual (Minamide, 2008)
PB MF	- há ginástica laboral e ambulatório médico na empresa. - uma psicóloga presta serviço de aconselhamento.	Remuneração Fixa (Hipólito, 2002), Salários Indiretos e Benefícios (WoodJr, Picarelli F, 2004)
MF PB	- entidade fechada de previdência complementar. - fundo de pensão oferece empréstimos aos participantes. - contribuição acompanhada pela empresa, paritariamente.	Salários Indiretos e Benefícios (WoodJr, Picarelli F, 2004)
MF	- associações de funcionários oferecem programação em lazer, além de convênios para descontos	Salários Indiretos e Benefícios (WoodJr, Picarelli F, 2004)
MF	- licença prêmio-assiduidade de cinco dias úteis por ano. - licença para interesses particulares de até dois anos.	Salários Indiretos e Benefícios (WoodJr, Picarelli F, 2004)
PB MF	- centros de informações (bibliotecas) na sede da empresa. - posto de um banco comercial no próprio local de trabalho.	Salários Indiretos e Benefícios (WoodJr, Picarelli F, 2004)
RS	- engajamento institucional em atividades de cunho social. - promoção de concurso de fotografias para ilustrar material da empresa, com prêmios aos funcionários vencedores.	Recompensas Alternativas (Hipólito, 2002), Salários Indiretos e Benefícios (WoodJr, Picarelli F, 2004)
PE	- empresa está adotando horário flexível de seis horas.	*Intenção de valorização do trabalhador.*
PE MF	- pesquisa/avaliação do grau de satisfação de funcionários. - possibilidade de os colaboradores alterarem sua lotação em setores, para maior satisfação e mais produtividade.	Foco no indivíduo (não na função) (Minamide, 2008)

Figura 2 – Práticas de Remuneração da Empresa Convergentes com a Literatura

Verificou-se que a empresa contempla *todas* as práticas citadas na literatura como de abordagem Tradicional (Barbosa, 2005; Barret, 1991; Albuquerque e Oliveira, 2002), Fixa (Hipólito, 2002), Básica ou Funcional (Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004). Quanto a esse nível básico, a empresa tem convergência total com o construto teórico.

Em relação à abordagem de remuneração Intermediária (Barbosa, 2005), verificou-se que a empresa oferece os principais elementos de remuneração que caracterizam essa abordagem, mas nem todos. Sob o aspecto de *Benefícios*, ou Salários Indiretos (Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004), considerados como Remuneração Fixa e Recompensas Alternativas (Hipólito, 2002), foi identificado que a empresa oferece uma numerosa e variada gama dessas facilidades. Infere-se que o objetivo estratégico dessa fartura de benefícios oferecidos esteja em consonância com o aspecto de *Troca de salário por benefícios* elencado pela Remuneração Estratégica (Gil, 2007), devido ao seu menor custo para a empresa e seu valor simbólico para

os trabalhadores.

Ainda no âmbito da abordagem Intermediária de remuneração, verificou-se que a empresa oferece *Participação nos Lucros e Resultados*, um aspecto da Remuneração Variável (Menezes, 2008; Hipólito, 2002; Wood Jr. e Picarelli Filho, 2004). A empresa não oferece um aspecto da Remuneração Variável, a *Participação Acionária*, pelo fato de não ser uma empresa de capital aberto. Também não oferece *Comissões sobre Vendas* (no caso, sobre os financiamentos contratados), outro aspecto da Remuneração Variável (Hipólito, 2002), que não teria impedimentos legais para ser contemplado. Também não oferece *Novos formatos de carreira* (Barbosa, 2005) nem a *Criação de carreiras técnicas* (Gil, 2007), aspectos que comporiam o conjunto da abordagem Intermediária ou Estratégica de Remuneração.

A análise comparativa verificou que a organização pesquisada oferece *todos* os aspectos de remuneração da abordagem Tradicional, além de oferecer *uma grande quantidade e variedade* de aspectos da abordagem Intermediária, embora não na sua totalidade. Além disso, apesar de a organização pesquisada apresentar, em sua documentação interna consultada, diversos registros que evidenciam *intenção de valorização do trabalhador* como um dos principais objetivos estratégicos da organização, foi verificado que a empresa oferece somente *uma quantidade e uma variedade bastante limitadas* no que se refere a aspectos de remuneração da abordagem Moderna.

Segundo o referencial teórico, essa é a abordagem com foco mais voltado para o desenvolvimento do indivíduo, sendo a sua adoção a mais recomendável para alinhar o sistema de remuneração aos objetivos estratégicos declarados da empresa de valorização do trabalhador. O estranhamento da descoberta da pesquisa se dá porque justamente dessa abordagem é que são oferecidos *menos* aspectos de remuneração pela organização pesquisada.

4.3 Opinião dos Empregados sobre as Práticas de Remuneração Adotadas pela Empresa

Constatado esse descompasso entre a intenção de valorização do funcionário para retenção de talentos declarada pela empresa, procedeu-se uma segunda etapa da pesquisa. Ouviu-se a opinião de nove empregados de nível médio desse banco a respeito das práticas de remuneração da empresa e a intenção deles de permanecer ou sair do banco. O critério de seleção dos entrevistados incluiu todos os empregados de nível médio do único setor do banco (controle financeiro) que permitiu às pesquisadoras a realização das entrevistas. Uma caracterização dos entrevistados pode ser dada na Figura 3:

ID	Idade	Sexo	Filhos	Escolaridade	Tempo de Empresa
E1	50	F	1	Superior	28 anos
E2	33	F	2	2 Superior	8 anos
E3	51	F	2	Superior	30 anos
E4	54	F	1	Superior	28 anos
E5	31	M	0	Superior	1 anos
E6	54	M	2	Superior	28 anos
E7	29	F	1	Mestrado	3 anos
E8	48	M	2	Superior Inc	30 anos
E9	30	F	0	Superior	2 anos

Figura 3 Perfil dos entrevistados

A questão aberta proposta aos entrevistados solicitou-lhes que falassem livremente sobre o que acham da remuneração oferecida pelo banco, incluindo pedidos de horas-extras, e sobre a intenção (a sua própria e a dos colegas) de permanecer na empresa ou sair dela.

Apesar de todos os entrevistados ressaltarem aspectos positivos em relação ao trabalho, e considerarem o banco um bom lugar para se trabalhar, é consenso entre estes empregados que a intenção de sair é por causa do salário, principalmente, porque todos têm formação superior. Todos mencionaram a questão da remuneração como o motivo para os que pretendem sair do banco. Isto, somente não se verificou entre os com mais tempo de banco, pois estes estão esperando para se aposentar, entretanto, destacaram este aspecto claramente entre os colegas mais jovens, como pode ser visto nas falas abaixo:

> Tem três coisas que nunca falharam aqui, salário férias, para marcar é sempre tranqüilo, e, o horário, só fica mais tempo quem quer. Mesmo assim, os mais novos vão sair! Estão buscando salário melhor. (E1)
>
> Eu acho assim, sendo sincero, que os novos, não tem o objetivo de seguir a carreira no banco, que o banco é um trampolim pra um outro concurso, que remunera melhor, acho que são poucos os novos concursados que realmente pretendem fazer carreira no banco. Acho que somente os do concurso de nível superior Agora assim acho que isso é mais forte, não que não vistam a camiseta, mas que não tem intenção de ficar. (E6)
>
> Eu gosto de trabalhar aqui por causa do ambiente e do trabalho junto, satisfeita por esse lado, mas ainda vou buscar, ainda não to plenamente satisfeita, por que também quero um salário melhor, então eu vou procurar melhorar, mas fico satisfeita porque eu gosto do ambiente, gosto dos colegas, gosto do trabalho. (E7)

Ressalta-se que, apesar da remuneração destes empregados de nível médio estar compatível com a remuneração paga no setor para empregados de nível médio, todos estes empregados têm nível superior de formação, o que os torna ainda mais valiosos para a empresa. Colaborando com Waldroop e Butler (2004) e Mobley (1992) ficou claro que a empresa também está preocupada com o custo relacionado com a saída destes empregados mais novos, que normalmente saem quando estão experientes, em média com 3 anos de contrato de trabalho.

Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003) ressaltam que tempos recentes, as pessoas têm sido atraídas por situações profissionais ou de trabalho que lhes permitam maior autonomia e liberdade. Os autores apresentam que a gestão dos talentos concentra-se basicamente em torno das práticas de *identificação* e de *retenção*. No entanto, observa-se uma preocupação crescente em aspectos como o *ambiente organizacional*, a *ação da liderança* e o papel das empresas na *qualidade de vida*, além de conteúdos como a *carreira, remuneração, benefícios* e *desenvolvimento.*

Os aspectos do trabalho destacados pelos empregados parecem colaborar neste sentido, principalmente o ambiente de trabalho. No entanto, a remuneração acaba sendo o que sobressai na hora de decidir entre ficar na empresa ou sair dela. Alguns empregados até salientaram aspectos da vida pessoal que, segundo eles, interferem na intenção de procurar outro emprego. Entretanto, todos destacaram que a remuneração pesa mais na hora de decidir, como pode ser visto a seguir:

> Eu acho que pesa a família, mas eu acho que a remuneração pesa mais, principalmente agente que é auxiliar, tem uma faixa salarial não tão alta, né? Não tão alta, não, baixa. (E8)
>
> Eu peso, depende do momento da vida, mas remuneração no meu caso, pesa bastante. (E6)
>
> Acho que no geral as pessoas vão pela remuneração. (E3)
>
> Remuneração pesa muito. (E4)
>
> Acho que remuneração, a parte de remuneração pesa muito. (E2)
>
> Depende de muitos fatores, eu acho, em geral é pelo salário, mas quem tem filhos acho que é diferente, eu hoje optaria pelo trabalho, pelo dinheiro. (E9)

Estas falas colaboram com Mobley (1992) que aponta as práticas de compensação, considerando equidade interna, remuneração e desempenho e benefícios adicionais, como fatores importantes de rotatividade nas empresas. Segundo o autor, é importante que a organização avalie como os seus funcionários percebem o conjunto de formas de compensação da empresa relativo a seu desempenho e suas pretensões. Também é necessário planejamento e desenvolvimento de carreira, evitando que funcionários se sintam desinformados e procurem outras opções, portanto é preciso *feedback* constante, recompensar adequadamente e realocar as pessoas quando necessário. O empregado precisa perceber as oportunidades que existem na empresa, senão se sentirão motivados a procurá-las fora dela.

Alguns entrevistados abordaram a questão das solicitações de horas-extras como exemplo de como a remuneração "pesa" na hora de decidir entre abrir mão de outros aspectos da vida pessoal e mais trabalho:

> Quando me pediam pra fazer duas horas a mais eu gostava por causa da remuneração, posso dá mais pros meus filhos. (E3)
>
> As pessoas que eu conheço acho que pensam parecido comigo, vestem a camiseta. Vem fim de semana, feriado, se precisar, acho que a maioria é assim. Não sei te dizer se a remuneração pesa, mas acho que sim. (E4)
>
> [...] Remuneração pesa, mas não deveria, acho que tem que ter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, se não tiver um dia vai estourar um dos lados, aquele lado que ta sendo deixado de lado, e não é fazer hora adicional que vai resolver isso, que vai mudar a satisfação com meu trabalho. (E5)

Pode-se perceber que, na opinião dos empregados, fica evidente o quanto é relevante a questão da remuneração na intenção de permanecer na empresa e até mesmo de se comprometer mais com ela. Algumas falas também demonstraram que não é somente a remuneração que faz os empregados ficarem. Isto pode fornecer algumas pistas para que o banco acerte nos aspectos que precisará desenvolver para reter seus talentos. São exemplos, questões que os próprios empregados levantaram, como estresse no trabalho, desenvolvimento pessoal e profissional, respeito aos interesses pessoais, ambiente de trabalho, flexibilidade de horário e acessibilidade das chefias.

> Eu sei de gente que só não faz mais horas extras porque tem aula. (E1)
>
> Eu procuro, até foi o que aconteceu, ele veio me pergunta, tu pode faze hora extra? E eu ta, no outro dia ele disse, tu vai fazer 2 horas, todo dia, durante uns três meses. Aí já mudou de figura, pra mim ia ser só de vez em quando, quando precisasse. Eu vim algumas vezes, e falei, eu tenho mais o que faze, eu entrei no banco porque, por causa do horário e não só por causa do salário, e tem o nenê também. Não precisei mais vim de manhã! Graças a Deus! Eu to trabalhando num banco que o trabalho é 6 horas, se fosse 8 eu nem taria pensando nisso, então minhas horas de folga, eu gostaria de utilizar como folga. Compensação financeira pra mim é pequena perto do que eu posso fazer nessas horas, ainda mais agora que eu tenho o guri pequeno. Antes até não tinha problema, eu tava em casa não tinha nada pra fazer, ah! Vou trabalhar! Agora minha vida mudou um pouco, meu filho é mais importante. O que que adianta eu vim mais cedo e me estressa em dobro? (E2)
>
> Meu filho é minha prioridade hoje, acho ele muito pequeno ainda, pra deixa nas mãos, na educação de outras pessoas. Minha prioridade de manha é com ele. Também aqui agente consegue tirar férias quando quer, negocia, tem os prêmios, tem flexibilidade, sair mais cedo se precisar, vir de manhã se precisar. Tem que ver os compromissos das pessoas, eu hoje me importaria de trabalhar mais. O problema é que os novos normalmente não querem ficar no banco, por causa do salário, eu gosto daqui, eu vejo como uma família, adoro trabalhar aqui e isso é uma coisa muito boa, vai ser difícil sair, por que tem compensar isso também, não é só salário, tem pessoas que dão valor só pro dinheiro, mas eu não, é o ambiente, é o horário, é minha família que ta em jogo, que meu chefe entende as coisas, eu posso conversar, posso contar, isso conta pra mim pra sair daqui, claro, eu quero salário melhor, mas tem que pesar tudo isso. (E7)

Dutra (2001) afirma que a maneira como as organizações efetuam a gestão de pessoas vem passando por grandes transformações em todo o mundo. Essa mudança é causada por

grandes alterações na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas e no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho. E isso vai não se dar através de um discurso preparado sobre os objetivos sociais ou a importância da empresa, nem pelo cooptação com salários e benefícios, mas, pelo atendimento de suas expectativas e necessidades. O autor afirma que as empresas têm, em geral, grande dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldade ainda maior para definir os horizontes profissionais que podem oferecer. O grande desafio que o contexto atual e futuro impõe à empresa é o de criar condições para que as pessoas possam atender suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento.

Dutra (2006) apresenta a movimentação de pessoas como elemento crucial para a gestão estratégica de pessoas nos dias de hoje. Sob esta perspectiva, é essencial pensar a pessoa em toda a sua trajetória na empresa. Por isso, segundo o autor, não se pode desvincular os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização, e sim pensá-los como parte de um todo em que cada uma transforma profundamente a outra. Enfim, o equilíbrio entre esses processos é fundamental para uma gestão de pessoas que patrocine ao mesmo tempo o desenvolvimento da empresa/negócio e das pessoas, direta ou indiretamente envolvidas. Sob esta perspectiva, nota-se a importância das políticas de remuneração para uma efetiva valorização dos talentos nas organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Administrar a remuneração é, provavelmente, tema mais complexo nas empresas hoje em dia, como também mostra a literatura sobre modelos de remuneração adotados nas organizações. Quando se trata de empresa de serviços, esta questão se torna ainda mais relevante, pois nas relações de serviço as habilidades das pessoas são ainda mais essenciais e devem ser recompensadas à altura para que se possa reter estes talentos.

Este trabalho teve como base esta problemática. Inicialmente, a análise comparativa entre o quadro teórico da literatura da área e o sistema de remuneração empregado na empresa pesquisada evidenciou práticas congruentes com as recomendadas e também aquelas que *não* são oferecidas pela organização em estudo.

A literatura propõe a adoção da remuneração estratégica, mas foi possível observar um desenvolvimento diferente na realidade prática da empresa pesquisada, pois ela enuncia objetivos estratégicos de valorização do trabalhador, mas oferece apenas aspectos de remuneração classificados na literatura como de abordagem tradicional e intermediária.

Assim, parece possível afirmar que a empresa objetiva a valorização dos trabalhadores e a retenção de seus talentos praticando um sistema de remuneração básica, complementado por diversos benefícios. Desta maneira, apesar dos empregados reconhecerem tais benefícios como importantes, no dia-a-dia o que sobressai é que eles não estão sendo remunerados por suas habilidades e conhecimentos, o que os motiva a procurar outras oportunidades, não encontradas na empresa. Uma das formas é a remuneração por competências, mas acredita-se ainda mais relevante que os empregados sejam valorizados pelo que sabem, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento profissional. Um exemplo, seria direcionar os empregados para as áreas acreditem ter maior afinidade, para isto é preciso ouvir as pessoas.

Para uma empresa poder implementar remuneração estratégica, sabe-se da necessidade de se ter setores da empresa bem integrados, alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Estes aspectos ainda não se verificam na empresa pesquisada. Um remuneração realmente estratégica, talvez fosse uma fase para o futuro nesta empresa. Além disso, este tipo de iniciativa deve contar com o apoio da alta gerência, ter critérios muito transparentes e, de preferência, contar com a participação dos empregados na sua formulação.

Neste banco público, atualmente, muitos dos empregados contratados através de concursos, especialmente de nível médio, deixaram os seus empregos porque passaram em algum concurso melhor, saindo do banco para assumir uma vaga de nível superior em outra empresa. Este é um problema comum nos bancos públicos, onde em geral a rotatividade de pessoal é alta entre os empregados de nível médio, pelas razões mencionadas nas entrevistas.

Algumas falas evidenciam a importância de diferentes fatores como o ambiente, o trabalho, os colegas, o horário, na decisão de permanecer na empresa ou não, ao passo que outras falas evidenciam o “peso” da remuneração na decisão de sair da empresa em busca de outra vaga em que a remuneração seja melhor.

De uma forma ou de outra, os resultados obtidos ao ouvir a opinião dos empregados permitem dizer que a remuneração, de fato, pode estar entre os fatores que influenciam a permanência do empregado na empresa, ou seja, a “retenção dos talentos”, que tanto afeta a competitividade das empresas, especialmente as de serviços.

Uma das contribuições desta pesquisa, pela característica própria do método utilizado, de estudo em profundidade deste caso selecionado (YIN, 2005), é a associação do conhecimento acadêmico sobre remuneração com a realidade empresarial, mostrando práticas de remuneração, comparadas com as referidas na literatura, e com a opinião dos empregados.

Sob a ótica das atuais abordagens teóricas da área de Gestão de Pessoas, que privilegiam os sistemas de gestão de talentos, de carreiras, remuneração por competências, pode-se fazer

uma recomendação à organização pesquisada, generalizável às demais organizações que almejam objetivos estratégicos de valorização de seus trabalhadores: considerar as habilidades e competências das *pessoas*, que são os valores maiores em se tratando de empresas de serviços, e recompensá-las por esses conhecimentos na política de remuneração, como demonstra ter intenção de fazer a empresa pesquisada, embora ainda não o execute efetivamente. Porém, o mais importante seria realmente ouvir os empregados ao implementar um plano de remuneração estratégica, para que seja efetivo.

Assim, pode-se desenvolver uma reflexão que extrapole uma recomendação gerencial e contribua para o desenvolvimento das pesquisas na área. A empresa pesquisada mostra a intenção de valorização dos trabalhadores, embora pratique um sistema de remuneração diferente daquele recomendado pelas teorias em voga na Gestão de Pessoas.

Aí fica o questionamento: até que ponto as teorias e os modelos existentes estão adequados à realidade das empresas? Pois mesmo quando é escolhida uma abordagem teórica mais moderna, nem sempre os resultados verificados são satisfatórios. Assim, emerge uma problemática quanto à legitimidade da hegemonia de tais temas nas principais correntes de pesquisa em detrimento de aspectos de remuneração que são tratados pelas empresas como efetivos para a valorização do trabalhador.

Independentemente da abordagem, ou na busca de uma síntese mais adequada, este trabalho teve a intenção de manter aceso um debate sobre a relevância da remuneração, que permanece atual e importantíssimo, cabendo à comunidade envolvida avançar na discussão para que se consiga realmente remunerar valorizando o trabalhador.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patricia Morilha. Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiteno. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002.

BARBOSA, Allan Claudius Q. Gestão de competências em organizações: um mosaico da teoria prática. In: BARBOSA, A. C. Q. (Org.). **I Workshop gestão de competências em organizações**. Belo Horizonte: UFMG/IKS, 2001.

BARBOSA, Allan Claudius Q. Relações de Trabalho e Recursos Humanos em Busca de Identidade. **RAE**, v.45, ed.especial Minas Gerais, 2005. p.121-126.

BARBOSA, Allan Claudius Q. É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente: um estudo em grandes organizações. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais**. Atibaia: ANPAD, 2003.

BARRET, G. V. Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques. **Human Resources Management Review**, v. 1, n. 2, p. 97-105, 1991.

BERNSTORFF, Vitor Hugo. A Satisfação Profissional e as Influências da Organização do Trabalho. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

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

CLARK, A. What makes a good job? Evidence from OECD countries. In: BAZEN, S.; LUCIFORA, C.; SALVERDA, W. **Job quality and employer behaviour**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

DIEESE, Relatório DIEESE, Linha Bancários. **O Emprego Bancário no Brasil**, informativo 01 de abril de 2009. Disponível em: www.dieese.org.br, acesso em 25/10/2009

DUBÉ, Line; PARÉ, Guy. Rigor in Information Systems Positivist Case Research. **MIS Quarterly**, dec.2003; 27:4; ABI/INFORM Global, p.597.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **A gestão de carreira.** In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et alli (M. T. Fleury - org.) As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLANNERY, Thomas P; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, desempenho e salários:** as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Editora Futura, 2002.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GINI, A. **My job, my self:** work and the creation of the individual. New York: Routledge, 2001.

HIPÓLITO, José Antonio M. Mudando paradigmas na administração de salários. In: ENANPAD, 21, 1997, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

HIPÓLITO, José Antonio M. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais.** Florianópolis: ANPAD, 2000.

HIPÓLITO, José Antonio M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 8.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 87-98.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

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

LAWLER III, Edward Emmet. **Strategic Pay**: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems. California: Jossey-Bass, Inc., 1990.

MARTOCCHIO, Joseph J. **Strategic Compensation**: A Human Resource Management Approach. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

MENEZES, Vera. **Participação nos Lucros Complementa Reposição Salarial**. Disponível em: www.conjur.com.br. Acesso em: 16 jun 2008.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. **Sistemas de Remuneração**. Disponível em: www.empregos.com.br. Acesso em: 20 jun 2008.

MOBLEY, William H. ***Turnover:*** **Causas, consequência e controle.** Tradução: Vânia Conde. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1992.

PINHANEZ, Claudio. **O que é Ciência de Serviços?** 28 abr.2009. Disponível em: http://www.cienciadeservicos.com.br/oqueecienciadeservicos.htm Acesso em: 22 set.2010.

RIBEIRO, Lore Margarete Mânica; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SOUZA, Eda Castro Lucas de. Remuneração Baseada nas Competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.

RODRIGUES, Junia. Remuneração e competências: retórica ou realidade. **RAE**, v.46, ed.esp., 2006. p.23-34.

SALINAS, José L; MAÇADA, Antonio C. G; SANTOS, Marli E. R. dos. Mudança radical em organizações complexas: o caso do Banco do Brasil. **Anais Enanpad XXII.** Foz do Iguaçu, 1998.

SANTOS, Angelino Rabelo dos; ODELIUS, Catarina Cecília. Percepção de Justiça Organizacional de Sistemas de Remuneração em Organizações Públicas. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

SARSUR, Amyra Moyses, PEDROSA, Rosangela Rezende e SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?** Atibaia, SP: XXVII ENANPAD, 2003.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE PORTO ALEGRE. **Últimas notícias**. Disponível em: <http://www.sindbancarios.org.br>. Acesso em: 20 jun. 2009.

TINÉ, Roberto Paulo do V; OLIVEIRA, Lúcia Maria B. de. Satisfação dos Funcionários com o Sistema de Remuneração Variável do Banco do Brasil: Um Estudo no Estado de Pernambuco. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais.** Curitiba: ANPAD, 2004.

VERSCHUREN, Piet J. M. Case study as a research strategy: some ambiguities and opportunities. INT. J. *Social Research Methodology*, 2003, v.6, n.2, p.121-139.

WALDROOP, James e BUTLER, Timothy. **Retendo Funcionários Valiosos**. Curso da Escola de Gestão Empresarial da Universidade Caixa, a partir de 16/11/2004. Disponível em: <http://www.universidadecaixa.caixa.gov.br/escoladeGestãoEmpresarial/Harvad-RetendoFuncionáriosValiosos>**.** Acesso em 24/05/2007.

WOOD JR, Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica:** a Nova Vantagem Competitiva. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman, 2005.

AUTORES

Aline Vieira Malanovicz, MSc. – malanovicz@gmail.com
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Escola de Administração – Rua Washington Luiz, 855, Porto Alegre/RS

Letícia Weber, MSc. – leticia_weber@yahoo.com.br
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Escola de Administração – Rua Washington Luiz, 855, Porto Alegre/RS