



## Remuneração Estratégica: um Estudo Multicasos

ÁREA: 1  
TIPO: Caso

129

*Strategic Remuneration: a Multicases Study*  
*Remuneración Estratégica: un Estudio de Casos Múltiples*

### AUTORES

**Harrison Bachion Ceribeli<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
harrisonbceribeli@hotmail.com

**Ana Luiza Ribeiros da Silva**

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
analuiza-ribeiro@hotmail.com

**Camila Alves Guilarducci**

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
k.alves11@hotmail.com

**Larissa Gabriela Rodrigues Garcia**

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
larissagarcia@gmail.com

1. Autor contato: Instituto de Ciências Sociais Aplicadas; Rua do Catete, 166; Centro, Mariana, MG, Brasil.

*Esta pesquisa objetivou descrever as práticas de remuneração estratégica adotadas pelas organizações na atualidade. Realizou-se um estudo multicasos em quatro organizações. A coleta de dados operacionalizou-se por meio de um questionário eletrônico. Como resultados, mapearam-se as práticas de remuneração adotadas, assim como o alinhamento entre estas e o processo de avaliação de desempenho. Analisando os casos estudados, identificaram-se alguns caminhos que as organizações estão adotando em termos de compensação dos funcionários: (1) adoção de mecanismos para complementar os salários tradicionais baseados nos cargos; (2) aumento dos esforços para reter talentos; (3) flexibilização do trabalho; e (4) estímulo ao desenvolvimento humano.*

*This research aimed to describe the strategic remuneration practices adopted by Brazilian organizations actually. We conducted a multicases study in four organizations. Data collection was implemented based on an electronic questionnaire. As a result, we map the remuneration practices adopted, as well as the alignment between these and the assessment process. Analyzing the cases studied, we identified some ways that organizations are adopting in terms of compensation of employees: (1) the adoption of mechanisms to complement traditional salaries based on positions; (2) increased efforts to retain talents; (3) work flexibility; and (4) stimulus to human development.*

*Esta investigación tuvo como objetivo describir las prácticas de remuneración estratégicas adoptadas por organizaciones brasileñas hoy. Hemos llevado a cabo un estudio de casos múltiples en cuatro organizaciones. La recolección de datos se realizó con un cuestionario electrónico. Como resultado, mapeamos las prácticas de remuneración adoptadas, así como la alineación entre estas y el proceso de evaluación del desempeño. Analizando los casos estudiados, identificamos algunos aspectos que las organizaciones están adoptando relacionados con compensación de empleados: (1) la adopción de mecanismos para complementar los salarios tradicionales basados en posiciones; (2) aumento de los esfuerzos para retener a los empleados; (3) el trabajo flexible; y (4) estimular el desarrollo humano.*

DOI  
10.3232/GCG.2015.V9.N3.06

RECEBIDO  
10.07.2015

ACETADO  
31.08.2015

## 1. Introdução

A Gestão de Pessoas passou a ser reconhecida no meio empresarial a partir da década de 1980, após o surgimento das ciências comportamentais, em razão da constatação empírica de que gerenciar o capital humano nas organizações impacta positivamente em seu desempenho e no nível de competitividade alcançado.

No cenário atual, em que a administração dos recursos humanos está consolidando-se como uma área estratégica capaz de contribuir para o sucesso do negócio, o foco da Gestão de Pessoas é induzir o desempenho humano a um nível de excelência para que os objetivos das organizações sejam cumpridos (Jabbour et al., 2012).

Entretanto, ainda existe um número grande de organizações que limitam a atuação da área de Gestão de Pessoas à operacionalização de processos burocráticos, tais como controle de frequência, horas extras e folha salarial. Por outro lado, cresce o número de organizações que se preocupam com o bem estar de seus funcionários, estimulam seu desenvolvimento, reconhecem esforços extras e adotam políticas modernas de retenção de pessoal.

Com isso, as políticas, processos e práticas de Gestão de Pessoas ganharam conotação estratégica e, por conseguinte, ferramentas como a remuneração dos funcionários começaram a ser vistas como um mecanismo efetivo para se obter vantagem competitiva e se destacar da concorrência (Saat; Kallamu, 2013; Pencavel, 2012; Jabbour et al., 2012; Oliveira, 2001).

Neste contexto, caracterizado pela crescente importância atribuída aos sistemas de remuneração nas organizações e consolidação da Gestão de Pessoas como área estratégica, definiu-se como objetivo de pesquisa descrever as práticas de remuneração estratégica adotadas pelas organizações na atualidade.

A justificativa para este trabalho pauta-se em três aspectos principais: primeiro, na escassez de estudos empíricos para complementar a literatura existente sobre o tema remuneração estratégica no Brasil; segundo, na importância do tema estudado no âmbito empresarial; por fim, na possibilidade de apontar diretrizes para que outras organizações estruturem seus sistemas de remuneração estratégica.

## 2. Referencial Teórico

O aumento da competitividade entre as organizações, assim como a globalização dos mercados e as inovações tecnológicas, faz com que as empresas estejam em constante busca por aprimoramento de seus bens e/ou serviços e processos de negócios. Para dar suporte a tal desenvolvimento, a gestão de pessoas possui ferramentas que auxiliam as organizações a obter vantagem competitiva, entre elas, a prática de remunerar os empregados de maneira estratégica, de tal forma a estimular altos níveis de desempenho (Oliveira, 2001).

### PALAVRAS-CHAVE

**Remuneração por competências, Remuneração estratégica, Remuneração por resultados, Distribuição de ganhos, Flexibilização do trabalho**

### KEY WORDS

Competency-based remuneration, Strategic remuneration, Results-based remuneration, Winnings distribution. Work flexibility

### PALABRAS CLAVE

Remuneración basada en competencias, Compensación estratégica, Remuneración basada en los resultados, Distribución de ganancias, Trabajo flexible

### CÓDIGOS JEL:

**M19**

A remuneração, de forma geral, é definida como o conjunto de recompensas financeiras e benefícios oferecidos ao colaborador em contrapartida ao seu trabalho, sendo classificada como fixa, montante pago regularmente pela organização composta pelo salário e benefícios, ou variável, atrelada a alguma medida de desempenho, seja ela individual ou organizacional (Dutra; Hipólito, 2012).

A remuneração variável é uma política de remuneração estratégica que está sendo implantada pelas organizações atualmente e, por se tratar de uma prática recente, carece de aperfeiçoamento (Oliveira, 2001). Os programas de remuneração variável são classificados como incentivos de longo e curto prazo. Os incentivos de curto prazo englobam a participação nos lucros e resultados, a bonificação pelo cumprimento de metas e objetivos e as comissões, enquanto os incentivos de longo prazo incluem participação acionária e práticas de bônus no longo prazo vinculados ao alcance de metas (Moscozo; Paixão, 2014).

Cabe acrescentar que a gestão baseada em metas e recompensas pode possibilitar o alcance de maiores níveis de motivação para o trabalho por parte dos funcionários. Uma das principais teorias que relacionam as recompensas com a motivação é a Teoria da Expectativa, elaborada por Vroom, que defende que a expectativa de que o esforço empregado em uma tarefa conduzirá ao desempenho desejado e este levará a uma recompensa agregada de valor gera motivação (Rodrigues et al., 2014).

De acordo com Lin e Cheng (2013), a remuneração é um fator relevante não somente para recompensar a produtividade de baixos escalões, mas também a de altos escalões, visto que estes são responsáveis por gerir toda a organização. A remuneração da alta gerência é instrumento motivador para conduzir os executivos a trabalharem em conformidade com os objetivos e estratégias das organizações em prol de seu desenvolvimento no mercado.

Independentemente do nível hierárquico dos funcionários, para que haja maior efetividade da política de remuneração de uma organização, deve-se garantir seu alinhamento com outros processos de gestão de pessoas, tais como a avaliação de desempenho dos funcionários e a carreira. O alinhamento da remuneração à avaliação de desempenho dos funcionários com base na estratégia organizacional promove a compreensão do que se pode caracterizar como baixo e alto desempenho para a empresa, sendo também necessário para a progressão dos indivíduos nas carreiras (Gomes; Andrade, 2012).

Além disso, quando alinhada à estratégia organizacional, a remuneração é uma ferramenta que possui como objetivo incentivar a produtividade dos funcionários e permitir que indivíduos que contribuem para a organização possam se destacar, sendo recompensados por este comportamento. Atualmente, a política de remuneração estratégica é considerada um diferencial competitivo entre as organizações, pois ajuda a reduzir as distorções que ocorrem na remuneração tradicional, que não possui elementos variáveis e, por isso, não pode recompensar esforços adicionais (Gheno; Berlitz, 2011).

As formas de recompensar os funcionários que são delimitadas pelas políticas de remuneração estratégica são consideradas mistas, visto que podem dar-se por meio de pagamento em espécie ou outros benefícios (bolsas de estudo, seguros, subsídios, empréstimos, etc.). Embora nem sempre a recompensa seja oferecida em espécie, a remuneração estratégica auxilia na retenção de funcionários, visto que o nível de satisfação em relação ao salário e benefícios faz com que os funcionários optem por permanecer na empresa (Steinmetz et al., 2014).

Segundo Gheno e Berlitz (2011), a remuneração estratégica deve estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, assim como deve focar nos comportamentos necessários para seu alcance.

Para estes autores, os principais tipos de remuneração estratégica utilizados pelas empresas são:

- Remuneração por resultados: é o método mais aplicado pelas organizações atuais; visa bonificar o funcionário quando este atinge as metas que lhe foram propostas;
- Participação nos lucros: consiste em contemplar os funcionários com parcelas dos lucros obtidos pela empresa em determinado período contábil;
- Distribuição de ganhos: resume-se à distribuição de gratificações financeiras e premiações como forma de recompensar os funcionários por seu esforço extra para aumentar receitas e/ou reduzir custos da organização;
- Plano de bonificação: concede participação acionária aos funcionários, quando estes apresentam bom desempenho; normalmente, vincula-se ao desempenho de longo prazo da organização;
- Pacote de benefícios sociais: importante variável no pacote remuneratório dos funcionários, funciona como uma espécie de salário indireto, procurando satisfazer as necessidades pessoais dos indivíduos por meio de auxílios com finalidade específica;
- Previdência complementar: espécie de benefício social, que garante, por meio de contribuições periódicas, complementação à aposentadoria dos funcionários;
- Remuneração por competências: busca identificar e avaliar o nível de conhecimento, habilidades e atitudes de cada indivíduo no desempenho de suas tarefas.

Na atualidade, o termo competência está conquistando um notório espaço na área de gestão de pessoas. A política de remuneração com base em competências está sendo cada vez mais aplicada no meio empresarial, trazendo resultados significativos para as organizações por meio do incentivo ao desenvolvimento das competências individuais e a extensão das vantagens proporcionadas pela remuneração por habilidade (Cardoso, 2002).

Ao levar em consideração o fato de que as organizações necessitam de modelos de desenvolvimento de pessoas que correspondam à suas estratégias organizacionais, é de se esperar a crescente valorização das competências do indivíduo no âmbito corporativo, considerando as dimensões cognitiva (conhecimentos e habilidades) e comportamental (atitudes) (Fonseca et al., 2013). Cabe acrescentar que não há uma definição das competências mais adequadas a serem valorizadas pelas organizações de maneira genérica; portanto, torna-se fundamental mapear quais são as competências ideais para cada empresa, considerando a estratégia adotada para competir no mercado (Rodrigues, 2006).

Destaca-se que, devido à dificuldade de se mensurarem as competências, é recomendado o uso de indicadores para atingir um resultado calculável. O indicador mais empregado atualmente é o fator de desempenho individual, que deve ser bem estruturado pela organização para evitar distorções em seu sistema de recompensas (Rodrigues, 2006; Gomes; Andrade, 2012).

Analisando as pesquisas mais recentes sobre remuneração estratégica nas organizações, destaca-se que grande parte dos trabalhos publicados sobre o tema dedica-se a investigar a remuneração do alto escalão das organizações, como se pode verificar nos estudos de Melis, Gaia e Carta (2015),

---

Deschenes et al. (2015), Velte e Eulerich (2014), Jaafar e James (2014), Gil (2014), Oberholzer (2014) e Ab Razak (2014).

Também há um grupo de pesquisas que discutem o tema em determinado setor da economia, como se pode verificar nos estudos de Yermoshenko e Goryacheva (2014), que analisaram os sistemas de remuneração de instituições financeiras, Phua (2012), que focou seu estudo sobre remuneração nas empresas de construção civil, e Wranik e Durier-Copp (2011), que levantaram os principais métodos de remuneração no setor de saúde.

Por fim, destacam-se os estudos que analisam as práticas de remuneração estratégica e seus impactos sobre as organizações. Dentro deste grupo, chamam a atenção pesquisas como as conduzidas por Kim e Philips (2014), que discutiu a relação entre os sistemas de remuneração e o absenteísmo dos funcionários, Saat e Kallamu (2013), que investigou a relação entre a existência dos comitês de remuneração e o desempenho das organizações, e Pencavel (2012), que analisou a relação entre os esforços laborais dos funcionários e os métodos de remuneração empregados pela organização.

---

### 3. Aspectos metodológicos

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, de caráter qualitativo. Descritiva, à medida que se objetivou descrever as características dos objetos estudados; qualitativa, pois se optou por uma investigação mais aprofundada da realidade, com o intuito de se obter uma compreensão mais robusta do fenômeno estudado.

Como método de pesquisa, optou-se pelo estudo de casos múltiplos, o que se justifica pelo fato de que o objetivo geral da pesquisa envolvia questões operacionais que deveriam ser investigadas dentro de um contexto, ao invés de serem encaradas como eventos isolados ou incidências; além disso, esta é a metodologia preferível ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular os comportamentos relevantes a serem estudados (Yin, 2005).

A decisão por realizar um estudo de casos múltiplos baseou-se no fato de que este método é mais robusto, se comparado ao estudo de caso único, pois são analisados e comparados diferentes objetos sob a mesma perspectiva, objetivando-se identificar características semelhantes entre eles (Yin, 2005).

Foram contatadas quatro organizações para fins de estudo: Ivia, Sydle, Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e Tribunal de Contas da União (TCU). A Ivia e a Sydle são empresas brasileiras que atuam no setor de tecnologia da informação e foram escolhidas pelo fato de que ambas foram citadas nos últimos cinco anos (entre 2010 e 2014) nas listas das melhores empresas para trabalhar, divulgadas pelo *Great Place to Work*. A UNISC foi escolhida pelo fato de ser a única universidade que fez parte do *ranking* As Melhores Empresas para Você Trabalhar nos anos 2013 e 2014, elaborado com base nos resultados de uma pesquisa anual conduzida pela equipe da revista *Você S/A* em parceria com a Fundação Instituto Administração (FIA). Por fim, para contar com uma organização de caráter público na pesquisa, incluiu-se o TCU, apontado como a segunda melhor instituição pública no *ranking* As Melhores Empresas para Você Trabalhar em 2013 e como a primeira em 2014.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico, cujo *link* foi enviado ao e-mail institucional das organizações selecionadas, juntamente a uma breve apresentação da pesquisa e informações dos pesquisadores. Depois de sete dias contados a partir da data do primeiro contato, foram obtidas três respostas; por isso, o *link* do questionário foi reenviado para a organização que ainda não havia respondido. Depois de mais sete dias, recebeu-se a quarta resposta, procedendo-se à análise dos dados.

O questionário foi elaborado por meio da ferramenta Google Forms e continha questões objetivas e dissertativas; sua estrutura foi dividida em nove seções: na primeira, foram solicitadas informações gerais acerca da empresa e do respondente; nas sete seções seguintes, as questões focaram a operacionalização da remuneração por resultados, participação nos lucros, distribuição de ganhos, plano de bonificação, pacotes de benefícios sociais, previdência complementar e remuneração por competências (caso algum destes mecanismos não fosse utilizado pela organização, o respondente era instruído a avançar para a seção seguinte); na última seção, explorou-se a relação entre os mecanismos de remuneração adotados e o processo de avaliação de desempenho dos funcionários.

.....

## 4. Apresentação e discussão dos casos

### 4.1. Caracterização das organizações e dos respondentes

A primeira organização a contribuir com a pesquisa foi a Ivia Inovação e Tecnologia, empresa fundada em 1996, especializada em tecnologia de informação. A Ivia possui três sedes no Brasil, sendo estas localizadas nos Estados do Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Comercializa soluções de tecnologia nas áreas de inovação e educação, Business Intelligence, serviços profissionais e serviços de *software*.

A Ivia passou por um processo de internacionalização no ano de 2004 começando por Portugal, além de exportar seus serviços para os Estados Unidos e Inglaterra. Esta organização conquistou prêmios importantes ao longo de sua atuação no mercado, tanto na área de gestão de pessoas, quanto na área de qualidade.

O responsável por responder o questionário na Ivia foi o Gerente de Operações, que possui mais de seis anos de empresa.

Em seguida, o questionário foi respondido pela empresa Sydle, que opera desde 2005 na cidade de Belo Horizonte/MG. O setor de atuação desta empresa também é o de tecnologia de informação, oferecendo produtos e serviços que permeiam plataformas de automação e gerenciamento de processos, gestão energética e gestão do relacionamento com clientes.

A empresa vem recebendo premiações consecutivas desde o ano de 2007, nacional e internacionalmente, além de ter ganhado a titulação de Melhor Empresa de TI de Minas Gerais no ano de 2012. Além disso, a empresa promove ações como o Natal Solidário e a Gincana de Solidariedade, demonstrando sua preocupação com a responsabilidade social e o bem estar da população local.

No caso da Sydle, o respondente trabalha na área operacional do departamento de Recursos Humanos, possuindo menos de dois anos na empresa.

A terceira organização a participar desta pesquisa foi a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), reconhecida como universidade a partir do ano de 1993. Tal organização possui em seu portfólio cursos presenciais e na modalidade EAD (educação à distância), de graduação e pós-graduação.

A organização é localizada no Estado do Rio Grande do Sul, com campus na cidade de Santa Cruz do Sul e quatro outros campi nas cidades de Capão da Canoa, Sobradinho, Venâncio Aires e Montenegro. A UNISC possui, atualmente, 49 cursos de graduação, 36 cursos de especialização, oito cursos de mestrado e dois cursos de doutorado.

Na UNISC, o questionário foi respondido pela Subcoordenadora de Recursos Humanos, que trabalha há mais de 10 anos na instituição.

A última organização a conceder os dados para a presente pesquisa foi o Tribunal de Contas da União (TCU), instalado no país no ano de 1893, sendo esta a instituição fundada há mais tempo dentre todas as que responderam o questionário. Ao contrário das anteriores, o TCU é uma instituição pública.

As funções executadas pelo TCU incluem a apreciação das contas do presidente da República, fiscalização das contas de empresas nacionais, realização de inspeções e auditorias, aplicação de sanções, entre outras. As atividades de auditoria e controle desempenhadas pelo TCU são divididas em quatro áreas de atuação: desenvolvimento nacional, infraestrutura, serviços essenciais ao Estado e social.

O responsável pelas informações prestadas pelo TCU foi um Auditor Federal de Controle Externo, funcionário da Diretoria de Pagamento de Pessoal, que possui mais de 10 anos de serviços prestados à organização.

## 4.2. Programas de Remuneração Estratégica

O primeiro modelo de remuneração analisado foi a **remuneração por resultados**, que se refere à parcela variável do salário atrelada ao alcance de objetivos (Gheno; Berlitz, 2011). Dentre as quatro organizações estudadas, apenas o Tribunal de Contas da União utiliza tal modalidade para remunerar seus funcionários.

Nesta instituição, o funcionário recebe quadrimestralmente uma bonificação financeira que varia de acordo com os objetivos alcançados. Cabe acrescentar que não basta que as metas individuais sejam alcançadas; também são analisados os resultados obtidos pelas equipes de trabalho e também pela organização, ou seja, o TCU trabalha com três níveis de objetivos: individuais, por equipe e organizacionais.

Para calcular a parcela variável a ser paga no quadrimestre a cada funcionário, o TCU utiliza indicadores de desempenho, complementados pelos relatórios da chefia imediata, o que evidencia a necessidade de se criar um sistema de mensuração de resultados que dê suporte à implantação da remuneração por resultados.

Como vantagem da remuneração por resultados, aponta-se a possibilidade de alinhar os esforços dos funcionários aos objetivos do TCU, pois os objetivos individuais passam a ser os organizacionais, já que há retribuição pecuniária caso estes últimos sejam alcançados.

O segundo modelo de remuneração analisado foi a **distribuição de lucros**. Tal modalidade é adotada apenas pela Sydle, que distribui a seus funcionários uma parcela do lucro obtido no período contábil de um ano. Tal parcela é paga uma única vez no ano subsequente àquele ao qual se refere o lucro apurado.

A distribuição dos lucros da Sydle, ao mesmo tempo em que desenvolve nos funcionários um senso de propriedade, estimula neles maior preocupação com o controle dos custos e aumento das receitas da organização.

Analisando simultaneamente os dados fornecidos pelas quatro organizações estudadas referentes à remuneração por resultados e distribuição de lucros, que fazem parte de uma política de remuneração variável (Moscozo; Paixão, 2014; Oliveira, 2001), verifica-se que tais organizações ainda carecem de sistemas de recompensas atrelados a metas e resultados, o que poderia aumentar o comprometimento dos funcionários em relação aos objetivos traçados (Rodrigues et al., 2014).

Uma hipótese que poderia explicar a ausência de mecanismos de remuneração baseados em metas e resultados nas organizações estudadas é que, para se implantar a remuneração por resultados e/ou a distribuição de lucros, torna-se necessário definir critérios claros e objetivos e, por conseguinte, criar um conjunto de indicadores de desempenho, o que é uma tarefa bastante complexa. Além disso, juntamente com os indicadores de desempenho, é imprescindível que se formalize uma estrutura de mensuração de resultados, o que envolve diversos recursos, além de *know how* específico, tornando a implantação dessas modalidades de recompensas um tanto quanto complexa.

O terceiro modelo de remuneração analisado foi a **distribuição de ganhos**, baseada em bonificações financeiras e premiações alternativas para recompensar esforços extras dos funcionários (Gheno; Berlitz, 2011). Esta modalidade foi constatada em duas das quatro organizações estudadas: a Ivía e o TCU. Cabe acrescentar que ambas utilizam preferencialmente premiações alternativas, não monetárias, para transmitir aos funcionários uma mensagem de reconhecimento pelo "algo a mais" entregue à organização.

A Ivía oferece a alguns funcionários a possibilidade de trabalhar no sistema *homeworking*, no qual o funcionário tem liberdade para realizar uma parte do trabalho fora da empresa, ou seja, sem que haja necessidade de estar fisicamente na organização. Além disso, premia esforços extras com folgas, para que seus funcionários possam se dedicar a outras esferas de sua vida, além da profissional.

Por sua vez, o TCU distribui bônus a funcionários mais antigos, além de ter um programa de recompensas criado com o intuito de reconhecer ideias e ações inovadoras e impactantes no contexto social. Assim como se observa na Ivía, o TCU utiliza recompensas simbólicas, que sejam capazes de transmitir ao funcionário a estima da organização.

O uso de recompensas simbólicas, como ocorre no TCU, aproxima organização e funcionários, criando um vínculo afetivo; já a possibilidade de os funcionários se dedicarem a interesses individuais que extrapolam o universo do trabalho, conforme se verifica na Ivía, pode ser apontada como uma estratégia adequada para corresponder às expectativas dos trabalhadores que pertencem à Geração Y, que se motivam quando conseguem conciliar atividades pessoais e profissionais (Kultalahti; Viitala, 2015).

O quarto tipo de remuneração estratégica analisado foi o [plano de bonificação](#), caracterizado pela concessão de participação acionária na empresa aos funcionários (Gheno; Berlitz, 2011), o que cria uma sensação de propriedade nestes últimos. Tal modalidade não é adotada por nenhuma das quatro organizações estudadas, o que pode ser explicado pelo fato de nenhuma delas possuir capital aberto e negociar ações na Bolsa de Valores.

O quinto tipo de remuneração estratégico analisado nesta pesquisa foi o plano de benefícios sociais. Esta modalidade, adotada por todas as organizações em estudo, mostrou-se muito flexível em termos de operacionalização, considerando que os pacotes de benefícios oferecidos são diferentes em cada organização:

- A Ivía possui, em seu pacote de benefícios, vale-alimentação, auxílio médico-hospitalar, auxílio odontológico, auxílio educacional e auxílio combustível;
- A Sydle estruturou seu pacote de benefícios contendo vale-alimentação, auxílio médico-hospitalar, auxílio odontológico, auxílio educacional, possibilidade de contratar empréstimos e financiamentos junto à empresa e aulas de inglês ministradas na própria empresa;
- A UNISC oferece vale-alimentação, auxílio médico-hospitalar, auxílio odontológico, auxílio educacional, auxílio farmácia, possibilidade de contratar empréstimos e financiamentos junto à empresa, seguros diversos, acesso a clube recreativo e creche para os filhos dos funcionários;
- O TCU disponibiliza para os funcionários, além do vale-alimentação, auxílio farmácia, creche, auxílio natalidade, transporte próprio, bolsa de estudos de idiomas e de ensino superior, refeitório próprio e ressarcimento de despesas médicas.

Conforme se pode constatar, nas organizações estudadas, consideradas boas empregadoras segundo os próprios funcionários, os benefícios que fazem parte de seus pacotes remuneratórios atendem as necessidades dos indivíduos no que se refere à saúde e educação, e, em alguns casos, proporcionam ainda acesso à recreação e maior qualidade de vida a seus filhos. Tais benefícios, como atendem diferentes esferas da vida dos funcionários, possuem grande potencial de estimulá-los a permanecerem na mesma organização.

Cabe acrescentar que, apesar de não ser considerado um benefício social, a Sydle ainda beneficia seus funcionários com uma política de flexibilização dos horários de trabalho, na qual os funcionários possuem autonomia para estabelecer como irão cumprir sua jornada de trabalho semanal. Assim como ocorre com a Ivía, a Sydle demonstra preocupação em atender os interesses dos funcionários da Geração Y, possibilitando-lhes conciliar o universo pessoal e o trabalho.

O penúltimo tipo de remuneração estratégica analisado foi o [previdência complementar](#), que pode ser considerada como uma modalidade de benefício social que consiste no pagamento de contribuições periódicas, visando complementar os valores recebidos pelos funcionários após sua aposentadoria no sistema de previdência oficial (Gheno; Berlitz, 2011).

Este mecanismo de remuneração estratégica é utilizado apenas pelo TCU, sendo a administração de tal programa responsabilidade da Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal (FUNPRESP). Cabe acrescentar que os planos de previdência complementar oferecidos tendem a reter os funcionários, que são beneficiados com aposentadorias melhores caso se aposentem trabalhando no TCU.

Por fim, o sétimo tipo de remuneração estratégica analisado nesta pesquisa foi a *remuneração por competências*. Antes de descrever esta modalidade de recompensa nas empresas, cabe chamar a atenção para o fato de que esta ferramenta, juntamente com os benefícios sociais, é a única que foi adotada por todas as quatro organizações estudadas.

Tal constatação vem ao encontro da literatura pesquisada, que apontou que a política de remuneração com base em competências está sendo cada vez mais aplicada no meio empresarial (Cardoso, 2002).

A Ivia define as competências valorizadas com base em sua estratégia de atuação e tradição, o que se aproxima do modelo adotado pela Sydle, que se baseia no sistema de meritocracia, com competências alinhadas aos valores da empresa. A UNISC possui um modelo integrado de gestão de pessoas e o utiliza para diagnosticar o nível de desenvolvimento das competências de seus funcionários, enquanto o TCU, de maneira similar, possui um plano de gestão de desempenho institucional.

O esforço identificado nessas organizações para se enquadrarem em um modelo de gestão por competências evidencia a importância crescente que as organizações atribuem ao desenvolvimento de seus funcionários alinhado a suas estratégias competitivas, o que vem ao encontro das afirmações de Fonseca et al. (2013).

As competências mais valorizadas na Ivia são iniciativa, cumprimento de prazos e bom relacionamento com equipe e clientes. Para a Sydle, a *expertise*, a colaboração e a autogestão são aspectos relevantes que determinam as competências de maior valor para a organização. A UNISC preza pelo atendimento de qualidade, autodesenvolvimento, autonomia e visão sistêmica por parte de seus trabalhadores. Por fim, o TCU aprecia a cooperação no alcance dos objetivos institucionais com base no mapa estratégico da organização.

Comparando os casos, verifica-se que as competências mais valorizadas pelas organizações estudadas são muito variadas, o que corrobora a afirmação de Rodrigues (2006) de que não há um modelo genérico de competências que se encaixa em todas as empresas, sendo necessário mapear quais são as competências ideais em cada contexto, considerando a estratégia adotada para competir no mercado.

Destaca-se que, nas quatro organizações, a remuneração por competências está atrelada à definição de um conjunto ou lista de competências, alinhadas à estratégia organizacional, que fornece diretrizes para o desenvolvimento dos funcionários.

Além disso, em duas das organizações estudadas (Ivia e TCU), a operacionalização da remuneração por competências vincula-se a um sistema de avaliação de desempenho formal, que permite que essas competências sejam mensuradas e, posteriormente, valoradas em termos de remuneração.

Os critérios de avaliação de desempenho atrelados à remuneração estratégica são diferentes em cada organização. Na Ivia, o funcionário é remunerado de forma diferenciada quando o resultado de sua avaliação de desempenho, realizada anualmente, for superior a 80%. Já no TCU, remunera-se de maneira diferenciada os profissionais que apresentam em suas avaliações de desempenho quadrimestrais competências como liderança, gestão do tempo, organização, relacionamento com clientes e trabalho em equipe.

Na Sydle, avaliações técnicas e comportamentais são utilizadas para classificar as competências individuais dos funcionários durante o processo de avaliação de desempenho que ocorre semestralmente, enquanto graus de proficiência são considerados na avaliação de desempenho anual realizada pela UNISC, classificando-se os funcionários em diferentes estágios (desenvolvimento, aplicação, otimização e excelência), considerando-se, adicionalmente, blocos de avaliação relacionados a responsabilidades, formação e competências técnicas e comportamentais. Todavia, nestas duas empresas, a avaliação de desempenho não impacta na remuneração recebida pelos funcionários.

Em todas as organizações estudadas, os funcionários que possuem mais competências e oferecem maior contribuição são remunerados de forma diferenciada. Na Ivia e no TCU, conforme apresentado anteriormente, tal remuneração baseia-se em avaliações de desempenho formais. Já na Sydle, baseia-se em um mapeamento das competências individuais. Por fim, na UNISC, a remuneração por competências relaciona-se a fatores como titulação e espaço ocupacional dos indivíduos (tarefas desempenhadas e responsabilidades adquiridas).

Sendo assim, é possível perceber que a implantação da remuneração por competências pode se dar de diferentes maneiras. Destaca-se, porém, conforme argumentam Rodrigues (2006) e Gomes e Andrade (2012), que a melhor forma de evitar distorções é atrelar a remuneração por competências aos resultados das avaliações de desempenho, prática esta que se observa, entre as organizações estudadas, na Ivia e no TCU.

Analisando comparativamente os casos estudados, constatam-se quatro movimentos principais por parte das organizações estudadas. Em primeiro lugar, destaca-se a adoção de mecanismos remuneratórios que complementem o tradicional salário baseado exclusivamente no cargo, o qual, isoladamente, estimula a acomodação em detrimento do desenvolvimento profissional e da dedicação extra.

Em segundo lugar, percebeu-se uma grande preocupação em adotar mecanismos de compensação capazes de influenciar positivamente a intenção de permanência dos funcionários, seja por meio da complementação dos salários com benefícios, ou ainda pela oferta de planos de previdência complementar.

Também se pode apontar a adoção de práticas de flexibilização do trabalho, tais como *homeworking*, flexibilização dos horários de trabalho e folgas periódicas, o que tende a satisfazer os interesses principalmente dos funcionários pertencentes à Geração Y, que almejam carreiras nas quais é possível conciliar trabalho e outras dimensões da vida.

Por fim, apontam-se os esforços das organizações de estimularem os funcionários a desenvolverem suas competências de forma direcionada, ou seja, alinhadas às estratégias competitivas adotadas, o que se dá por meio da implantação da remuneração por competências.

Caso os caminhos seguidos pelas organizações estudadas sejam seguidos por outras, diversos benefícios potenciais descortinam-se: a retenção do capital intelectual das empresas; a criação de condições para que os indivíduos da Geração Y trabalhem com maior motivação, impactando positivamente em seu desempenho; e o crescente desenvolvimento da força de trabalho, o que se reverte em novas competências organizacionais e maior competitividade. Uma síntese desses benefícios pode ser visualizada no [Quadro 01](#).

Quadro 01: Síntese dos benefícios provenientes dos tipos de remuneração estratégica

Tipo de remuneração	Como operacionalizar	Vantagens	Benefícios potenciais
Remuneração por resultados	Atrelando uma parcela da remuneração ao alcance de metas individuais, grupais e organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinha esforços individuais e objetivos traçados pela organização;</li> <li>- Estimula uma postura mais proativa dos funcionários.</li> </ul>	Os funcionários comprometem-se mais e se tornam empreendedores organizacionais (buscam alternativas para garantir que os objetivos sejam alcançados).
Distribuição de lucros	Distribuindo uma parcela dos lucros da organização de acordo com indicadores de desempenho dos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolve nos funcionários senso de propriedade;</li> <li>- Estimula uma postura mais proativa dos funcionários.</li> </ul>	Os funcionários comprometem-se mais e se tornam empreendedores organizacionais em busca de soluções para otimização dos lucros.
Premiações alternativas	Adotando premiações simbólicas, tais como bótons, e práticas de flexibilização do trabalho (como <i>homeworking</i> , folgas e jornada flexível).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolve um vínculo afetivo entre organização e funcionários;</li> <li>- Cria condições para que os funcionários conciliem trabalho e vida pessoal.</li> </ul>	Os funcionários, principalmente os da Geração Y, trabalham mais motivados pelo reconhecimento simbólico e pela possibilidade de se dedicarem a projetos pessoais.
Plano de benefícios sociais	Definindo pacotes de benefícios que atendam diferentes esferas da vida dos funcionários, tais como saúde, educação, familiares e recreação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não incidem encargos trabalhistas sobre os benefícios pagos aos funcionários;</li> <li>- Atende demandas diversificadas dos funcionários.</li> </ul>	A capacidade da organização de reter seus funcionários aumenta, pois salários maiores ofertados por outras empresas tendem a ser menos atrativos em relação aos benefícios que os funcionários recebem.
Previdência complementar	Contribuindo periodicamente junto a uma instituição terceirizada para complementar o valor da aposentadoria dos funcionários.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os planos de previdência complementar tornam-se um atrativo para os funcionários quererem permanecer na organização.</li> </ul>	A capacidade da organização de reter seus funcionários aumenta, pois, caso estes deixem a organização, perdem a possibilidade de se aposentar com um valor de aposentadoria maior.
Remuneração por competências	Atrelando uma parcela da remuneração ao resultado da avaliação de desempenho de cada funcionário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os funcionários sentem-se estimulados a se desenvolverem;</li> <li>- O desenvolvimento dos funcionários passa a estar alinhado à estratégia da organização.</li> </ul>	Os funcionários desenvolvem mais competências e, conseqüentemente, a organização passa a ter mais condições de colocar em prática sua estratégia.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

## 5. Considerações finais

Partindo do objetivo de descrever as práticas de remuneração estratégica adotadas pelas organizações na atualidade, optou-se pelo método de pesquisa de estudo de caso. Para viabilizar a análise comparativa dos dados coletados, realizou-se um estudo de casos múltiplos em quatro organizações.

Como resultados, foi possível mapear algumas práticas relacionadas à remuneração por resultados, distribuição de lucros, distribuição de ganhos, plano de bonificação, pacotes de benefícios sociais, previdência complementar e remuneração por competências, assim como a relação entre remuneração e avaliação de desempenho.

Após a análise comparativa dos casos, destaca-se primeiramente que apenas duas modalidades de remuneração estratégica apontadas pela literatura são utilizadas pelas quatro organizações, sendo elas a remuneração por competências e os pacotes de benefícios sociais. Com isso, verifica-se a preocupação crescente das organizações em estimular o desenvolvimento de seus funcionários e alinhá-lo à sua estratégia competitiva. Adicionalmente, constata-se que as organizações estão adotando outras formas de reter seus funcionários, complementando os salários com benefícios que atendem dimensões da vida humana normalmente relacionadas à saúde, educação, recreação e família.

Em segundo lugar, cabe chamar a atenção para o fato de que as organizações estudadas, exceção feita ao TCU, ainda carecem de práticas de remuneração alinhadas a um sistema de metas e resultados, o que poderia direcionar os esforços dos funcionários para o alcance das metas organizacionais. Em relação a este aspecto, destaca-se o modelo adotado pelo TCU, que trabalha com três níveis de objetivos: individuais, de equipes e organizacionais.

Em terceiro lugar, importante se faz pontuar que as organizações estudadas, com exceção do TCU, ainda não adotaram programas de previdência complementar como mecanismo de remuneração estratégica, o que poderia proporcionar maior qualidade de vida aos funcionários após a aposentadoria. Como a expectativa de vida dos brasileiros na atualidade extrapola em muitos anos a idade mínima para aposentadoria no país, é essencial que as organizações se atentem à questão da previdência complementar.

Por fim, destaca-se a preocupação de duas das organizações estudadas em alinhar suas práticas de remuneração por competências com os resultados das avaliações de desempenho dos funcionários, o que irá estimulá-los a desenvolverem maior foco em resultados e atitudes mais favoráveis à organização.

Adicionalmente, a partir dos estudos de caso conduzidos, foi possível identificar algumas práticas bem-sucedidas de remuneração que podem ser adotadas por outras organizações (privadas ou públicas) a fim de melhorarem a relação com seus funcionários:

- Os planos de previdência complementar e os pacotes de benefícios sociais podem ser apontados como boas alternativas para aumentar a retenção dos funcionários;
- Para aumentar o comprometimento dos funcionários em relação aos objetivos traçados pela organização, a remuneração por resultados e a distribuição dos lucros mostram-se opções interessantes;

- 
- A remuneração por competências, atrelada às avaliações de desempenho, destaca-se como uma prática capaz de estimular os funcionários a se desenvolverem, para que eles possam contribuir de maneira mais efetiva com a operacionalização das estratégias competitivas definidas pelas organizações;
  - Finalmente, as práticas de flexibilização do trabalho podem ser apontadas como uma alternativa para aumentar a motivação dos funcionários pertencentes à Geração Y, que almejam conciliar seus projetos pessoais às demandas profissionais.

A contribuição gerencial do presente estudo reside na apresentação de práticas de remuneração adotadas por organizações que são percebidas pelos próprios funcionários como bons locais para se trabalhar, que podem servir como diretrizes para outras organizações estruturarem suas políticas de remuneração.

Já a contribuição acadêmica reside na identificação de alguns caminhos que as organizações estão adotando em termos de compensação dos funcionários, que incluem (1) a adoção de mecanismos remuneratórios para complementar os salários tradicionais baseados exclusivamente nos cargos; (2) o aumento dos esforços para reter os funcionários por meio da remuneração; (3) a flexibilização do trabalho; e (4) o estímulo, por meio da remuneração, ao desenvolvimento humano.

---

## Referências

- Ab Razak, N. K. (2014), "Director Remuneration, Corporate Governance and Performance: a Comparison between Government Linked Companies vs. Non Government Linked Companies", *Corporate Board: Rule, Duties and Composition*, Vol. 10, Num. 2, pp. 46-63.
- Cardoso, L. R. (2002), "Remuneração por Habilidades e Competências: um Estudo de Práticas em Empresas Brasileiras", *Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo*.
- Deschenes, S.; Boubacar, H.; Rojas, M.; Morris, T. (2015), "Is Top-Management Remuneration Influenced by Board Characteristics?" *International Journal of Accounting and Information Management*, Vol. 23, Num. 1, pp. 60-79.
- Fonseca, D. R.; Meneses, P. P. M.; Silva Filho, A. I.; Campos, N. G. (2013), "Autonomia para Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público Federal: Perspectivas de Análise e Agenda de Pesquisa", *Revista de Administração Pública*, Vol. 47, Num. 6, pp. 1451-1475.
- Gheno, R.; Berlitz, J. (2011), "Remuneração Estratégica e Pacote de Benefícios: um Estudo de Caso Aplicado ao Nível Operacional de uma Multinacional", *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, Vol. 4, Num. 2, pp. 268-287.
- Gil, S. (2014), "Rewards for Failure: an Explanation for Anomalous Executive Remuneration", *Journal of Indian Business Research*, Vol. 6, Num. 2, pp. 90-127.
- Gomes, L. F. A. M.; Andrade, R. M. (2012), "Performance Evaluation in Assets Management with the AHP", *Brazilian Operations Research Society*, Vol. 32, Num. 1, pp. 31-53.
- Dutra, J. S.; Hipólito, J. A. M. (2012), "Remuneração e Recompensas", *Elsevier, Rio de Janeiro*.
- Jaafar, S. B.; James, K. (2014), "Director Remuneration Pay: Trends During and After Financial Crisis of 2007 to 2009", *Australian Accounting Business and Finance Journal*, Vol. 8, Num. 3, pp. 55-68.
- Jabbour, C. J. C.; Freitas, W. R. S.; Teixeira, A. A.; Jabbour, A. B. L. S. (2012), "Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Operacional: Evidências Empíricas", *Gestão & Produção*, Vol. 19, Num. 2, pp. 347-360.
- Kim, J.; Philips, P. (2014), "Remuneration and Absenteeism on a Large Construction Site", *Construction Management and Economics*, Vol. 32, Num. 10, pp. 983-999.
- Kultalahti, S.; Viitala, R. (2015), "Generation Y: challenging clients for HRM", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, Num. 1, pp. 101-114.
- Lin, W. T.; Cheng, K. Y. (2013), "Upper Echelon Compensation, Performance, and the Rhythm of Firm Internalization", *Management Decision*, Vol. 51, Num. 7, pp. 1380-1401.
- Melis, A.; Gaia, S.; Carta, S. (2015), "Director's Remuneration: a Comparison of Italian and UK Non-Financial Listed Firms' Disclosure", *British Accounting Review*, Vol. 47, Num. 1, pp. 66-84.
- Moscozo, P. Q.; Paixão, R. B. (2014), "Necessidades Humanas, Remuneração e Avaliação de Desempenho: Dilemas da Gestão de Pessoas na Mix Utilidades", *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, Vol. 4, Num. 2, pp. 137-153.
- Oberholzer, M. (2014), "The Relationship Between Company Size and CEO Remuneration: a Scaling Perspective", *Corporate Ownership and Control*, Vol. 11, Num. 4, pp. 412-423.
- Oliveira, L. M. B. (2001), "Estratégias e Práticas de Remuneração Utilizadas pelas Empresas Brasileiras", *Organizações & Sociedade*, Vol. 8, Num. 21, pp. 97-108.
- Pencavel, J. H. (2012), "Work Effort, On-the-job Screening, and Alternative Methods of Remuneration", *Research in Labor Economics*, Vol. 35, pp. 537-570.

Phua, F. T. T. (2012), "Do National Cultural Differences Affect the Nature and Characteristics of HRM Practices? Evidence from Australian and Hong Kong Construction Firms on Remuneration and Job Autonomy", *Construction Management and Economics*, Vol. 30, Num. 7, pp.545-556.

Rodrigues, J. M. (2006), "Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade?", *Revista de Administração de Empresas – RAE*, Vol. 46, Edição Especial Minas Gerais, pp. 23-34.

Rodrigues, W. A.; Reis Neto, M. T.; Gonçalves Filho, C. (2014), "As Influências na Motivação para o Trabalho em Ambientes com Metas e Recompensas: um Estudo no Setor Público", *Revista de Administração Pública*, Vol. 48, Num.1, pp. 253-273.

Saat, N. A. M.; Kallamu, B. S. (2013), "Remuneration Committee Attributes and Firm Performance in Finance Industry", *International Business Management*, Vol. 7, Num. 6, pp. 475-484.

Steinmetz, S.; Vries, D. H.; Tijdens, K. G. (2014), "Should I Stay or Should I Go? The Impact of Working Time and Wages on Retention in the Health Workforce", *Human Resources for Health*, Vol. 1, pp. 12-23.

Velte, P.; Eulerich, M. (2014), "Determinants of Executive Board Remuneration: New Insights from Germany", *Corporate Ownership and Control*, Vol. 11, Num. 4, pp. 96-113.

Wranik, D.; Durier-Copp, M. (2011), "Framework for the Design of Physician Remuneration Methods in Primary Health Care", *Social Work in Public Health*, Vol. 26, Num. 3, pp. 231-259.

Yermoshenko, A. M.; Goryacheva, K. S. (2014), "Peculiarities of Remuneration and Motivation System Formation at Financial Institutions", *Actual Problems of Economics*, Vol. 158, Num. 8, pp. 284-289.

Yin, R. K. (2005), "Estudo de Caso: Planejamento e Métodos", *Bookman*, Porto Alegre.