

Análise da Remuneração Estratégica em Pequenas Empresas do Setor Elétrico e Mecânico de uma Cidade do Campo das Vertentes Mineira

Ana Caroline Marques
anacarolinemarques@yahoo.com.br
UFSJ

Pablo Luiz Martins
pablo@ufs.edu.br
UFSJ

Maria do Carmo dos Santos Neta
snet@ufs.edu.br
UFSJ

Caroline Mirian Fontes Martins
UFSJ

Resumo: A Gestão de Pessoas consiste em um elemento de grande importância para o alcance das demandas por resultados nas Empresas. Pois, as organizações existem por meio e para atender aos objetivos dos indivíduos inseridos na Sociedade. Desta forma, o Sistema de Recompensas, sobretudo, a Remuneração Estratégica tornou-se um grande desafio para a Gestão de Pessoas nas Organizações. O presente trabalho ora apresentado objetiva, de modo geral, analisar a aplicabilidade da Remuneração Estratégica em Pequenas Empresas do setor de prestação de serviço Elétrico e Mecânico de uma cidade situada no Campo das Vertentes do estado de Minas Gerais. Uma vez que, em se tratando de Empresas de Grande Porte, existe vasta literatura voltada as práticas da Remuneração enquanto que, nas Empresas de Pequeno Porte, pouco conteúdo existe quanto a Gestão de Pessoas de modo geral. Desta forma, após revisar os conceitos relacionados aos Sistemas de Recompensas, Motivação, Remuneração Estratégica e Pequena Empresa, a presente pesquisa buscou junto aos pequenos empresários atuantes do ramo da Prestação de Serviços Elétricos e Mecânicos, traçar um perfil acerca das práticas remuneratórias realizadas nas Pequenas Empresas de um Município situado na região do Campos das Vertentes. Uma vez traçado este perfil, o trabalho objetivou ainda analisar a compreensão bem como as barreiras que impedem as práticas da Remuneração Estratégica nas Pequenas Empresas ora entrevistadas. Os resultados apontaram que o grupo participante da pesquisa não estar adequado ao Sistema de

Remuneração Estratégica, considerando a necessidade de maior conhecimento por parte do Pequeno Empresário sobre o Tema, e, sobretudo, a necessidade de políticas de incentivo a valorização das pessoas empregadas em Pequenas Empresas.

Palavras Chave: Sistema Recompensas - Remuneracao - Estratégia - \$4 - Pessoas

1. INTRODUÇÃO

No que tange a Gestão de Pessoas a Remuneração é um dos grandes dilemas enfrentado pelas organizações. Como uma forma de recompensa econômica, ela está intimamente ligada à maneira como o indivíduo interpreta sua relação com o trabalho que desempenha. Davis e Newstrom (2004) consideram que o simples ato de remunerar assemelha-se a uma “moeda de troca”, na qual o indivíduo oferece seu trabalho, tempo e dedicação em contrapartida de uma recompensa oferecida pela organização.

Desde então, o salário, componente salutar da remuneração, foi considerado por muitas correntes, desde a Administração Científica no séc. XX como fator exclusivo da motivação humana. Prova de tal pensamento é o conceito taylorista do “homem economicus”, ser motivado unicamente pelas recompensas salariais (CHIAVENATO, 2000). Entretanto, com o surgimento e o desenvolvimento de estudos ligados ao comportamento humano no contexto organizacional, sobretudo, a motivação, percebeu-se que o salário, enquanto ganho financeiro, não era o único objetivo do indivíduo no trabalho. A partir daí diversas foram as teorias que surgiram, dentre elas: a Hierarquia das Necessidades, de Abrahm Maslow (1943), a Teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), o Modelo de (ERC) de Clayton Aldefer, a Teoria da Expectância de Victor Vroom, entre outros. Resguardada as particularidades de cada estudo, as abordagens sobre as necessidades humanas possibilitaram aos gestores reconhecer a motivação e, a partir desta, mecanismos que estimulam o comportamento produtivo no trabalho.

Destarte, a relação de entre empregado e empregador transformou-se nos moldes das exigências recíprocas, na qual o sistema de recompensa tornou-se um diferencial competitivo. A partir daí recompensar não mais significa pagar salário para um determinado cargo, mas ir de encontro com objetivos, necessidades, prioridades e valores da empresa, bem como a retenção e atração de profissionais do mercado (CATHO EDUCAÇÃO EXECUTIVA, 2008). Isto levou a necessidade da reformulação do sistema de recompensas praticado pelas organizações. Segundo Câmara (2000) apud Rito (2005, p. 45), o sistema de recompensa deve ser entendido como:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Sinteticamente, no âmbito organizacional, o sistema de recompensas constitui uma combinação entre salário, incentivos salariais, ligados ao desempenho individual ou em grupo, e benefícios. De modo a abranger as necessidades das pessoas, as organizações cada vez mais buscam romper com os sistemas tradicionais de remuneração, e investido na Remuneração Estratégica, que de acordo com Pontes(2007) compreende:

[...] O uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa cujo objetivo é o de estimular os empregados a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais. A Remuneração Estratégica deve estabelecer, portanto, vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria. (p.363)

Esta nova tendência na gestão de pessoas deve-se ao fato de que a remuneração, quando aliada a estratégia organizacional, possibilita grandes ganhos para a organização e também para o trabalhador na lógica do sistema de recompensas. Uma vez que, as organizações objetivam resultados positivos e as pessoas de maneira correspondente almejam a realização de seus interesses individuais. Daí, a importância de um sistema de remuneração que incentive o indivíduo realizar seu objetivo individual por meio do resultado organizacional.

Do ponto de vista do empregado, ele deve permitir e estimular um ótimo desempenho no trabalho, levando à obtenção de ganhos cada vez maiores. Do ponto de vista da organização, esse sistema deve comprometer os empregados com os objetivos organizacionais, trazendo resultados que compensem os altos custos da folha de pagamento (FRANÇA, 2008, p. 68).

Todavia, há que se considerar que a Remuneração Estratégica ainda é uma realidade praticada por grandes e médias empresas, salvo exceções. Pois, além da complexidade de sua gestão, a Remuneração Estratégica depende de uma sólida estrutura de Recursos Humanos, por vezes deficientes em empresas de pequeno porte. Daí a necessidade de estudos que visem a orientação e adequação das práticas de gestão de pessoas, sobretudo acerca da remuneração, a realidade destes empreendimentos.

De acordo com o SEBRAE (2006), as pequenas empresas podem ser definidas de suas formas, pelo faturamento bruto e pelo número de empregados. Conforme o Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa, considera-se empresa de pequeno porte a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Em relação ao número de empregados, o SEBRAE considera como Pequena Empresa, no ramo da indústria e construção, aquela que possui entre 20 a 99 empregados e, no comércio e serviços, a empresa que possui entre 10 a 49 empregados. De modo a preservar as informações financeiras das empresas objeto do estudo, optou-se pela segunda definição de Pequena Empresa adotada pelo SEBRAE.

Devido à carência de literatura sobre das práticas remuneratórias de Pequenas Empresas, pretende-se desenvolver um trabalho que aborde a Remuneração Estratégica no âmbito destas organizações. Para isso, será desenvolvido um estudo exploratório sobre a prática remuneratórias adotadas em Pequenas Empresas, bem como a percepção do pequeno empresário sobre a Remuneração Estratégica. O ambiente escolhido para a aplicação da pesquisa foi setor Elétrico e Mecânico de uma cidade situada no Campo das Vertentes do Estado de Minas Gerais.

A pesquisa a ser desenvolvida terá um caráter exploratório acerca da Remuneração Estratégica no âmbito da Pequena Empresa. Sendo um estudo exploratório, os meios empregados terão como objetivo buscar maiores informações a cerca das práticas remuneratórias de Pequenas Empresas.

Toda pesquisa de cunho científico inicia-se a partir da pesquisa bibliográfica, de modo a contextualizar e colocar o pesquisador a par dos principais pressupostos teóricos acerca de dado tema. Conforme a proposição de Lakatos e Marconi (1985) a pesquisa bibliográfica é necessária para colocar o pesquisador a par de tudo o que já foi escrito sobre um assunto que se deseja pesquisar.

Conforme citado anteriormente, poucas são as literaturas a cerca dos Sistemas de Remuneração em Pequenas Empresas, e com vista a entender este novo universo, o trabalho terá como objeto de sua pesquisa bibliográfica as Teorias da Motivação, os vários tipos de sistema de recompensa e a conceituação e caracterização da Pequena Empresa.

Além da pesquisa bibliográfica, faz-se necessário a pesquisa de campo para comprovar a visão do pequeno empreendedor em relação a gestão da remuneração de seus colaboradores. Pois, neste ponto, “a pesquisa de campo utiliza técnicas específicas, que tem o objetivo re recolher e registrar, de maneira ordenada, os dados sobre o assunto em estudo” (ANDRADE, 1994, P.117).

Para execução da pesquisa se campo, optou-se pelo uso de questionários, que de acordo com Marconi e Lakatos (2003) consiste em “(...) um instrumento de coleta de dados, constituídos por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. A escolha pelo questionário como instrumento, originou-se das

vantagens da economia de tempo, maior liberdade do entrevistado pela garantia do anonimato, garantia de informações que fora de um questionário tornar-se-iam inacessíveis, organização e praticidade para tabulação dos dados.

Para elaboração do questionário, considerou-se a divisão da pesquisa em duas etapas. A primeira, com o intuito de caracterizar a amostra, ou seja, levantar um perfil dos empresários entrevistados, de modo a contextualizar os resultados gerais. E a segunda etapa, tratou do tema Remuneração Estratégica e da compreensão dos empresários entrevistados sobre o mesmo. O questionário constituiu-se de 22 questões. Sendo seis relacionadas à primeira etapa – perfil da amostra, e 16 relacionadas à segunda etapa – objetivos da pesquisa.

A amostra escolhida para a aplicação dos questionários teve por definição a escolha de empresários, proprietário de empresas que se enquadrassem na definição de Pequena Empresa, segundo a definição do SEBRAE por número de empregados. As empresas, objetos do estudo, atuam no segmento de prestação de serviços elétricos e mecânicos. Com vistas a preservar a imagem e a intimidade dos participantes do estudo, optou-se por não revelar seus nomes e o Município no qual estão inseridas. Ou seja, o trabalho apresentará como referência apenas a região dos Campos das Vertentes para os resultados obtidos a partir da pesquisa. Em relação ao tamanho da amostra, segundo os critérios estabelecidos, foram levantados um total de 16 empresas. Entretanto, apenas 12 proprietários se dispuseram a participar do estudo.

Com o objetivo de esclarecer eventuais dúvidas e assim, minimizar as limitações do instrumento escolhido optou-se pela aplicação do questionário pessoalmente, eliminando ainda, a possibilidade que questões não serem respondidas. Desta forma foi possível estimular a reflexão das questões contidas nos questionários por parte dos empresários entrevistados.

Para a tabulação dos dados, optou-se pelo uso do programa da Microsoft Office Excel 2007. Para melhor visualização dos resultados, foi escolhido o gráfico em formato pizza. Mattar (2001, p. 264) define este tipo de gráfico por aquele que “é constituído pela figura de um círculo repartido através de seus raios em n partes proporcionais a ocorrência da variável nos resultados da pesquisa”.

A análise dos dados, por sua vez, realizou-se de forma qualitativa. Ou seja, método que segundo Miranda *et al.* (2008) consiste em:

(...) um processo de ajustes de dados narrativos, ou de tornar óbvio o invisível, de vincular e atribuir conseqüências aos antecedentes. um processo de conjectura, verificação de correção e modificação, de sugestão e defesa, através de processos intelectuais de compreensão, síntese, teorização, re-contextualização, com certa sistemática, no curso do estudo”.

Partindo da aplicação dos questionários aos empresários de pequenas empresas atuantes no ramo de prestação de serviços Elétrico e Mecânicos, objetivou-se descrever a compreensão dos empresários a respeito da Remuneração Estratégica e, concomitantemente, a predisposição ou barreiras que os levam a implementá-la em sua Gestão de Pessoas.

2. A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

No decorrer da Primeira Revolução Industrial até a explosão da Globalização, as organizações passaram por diversas transformações, que afetaram tanto a sua estrutura, quanto sua forma de gestão. Noutros tempos o que imperava era a rigidez, a padronização do trabalho. O Homem era mero recurso e o ambiente externo não apresentava grandes ameaças.

Hoje, o cenário é instável, altamente competitivo, pequenas e grandes organizações competem de forma acirrada, em um mercado exigente e sem fronteiras.

A partir daí os esforços para criar diferenciação, vantagens competitivas e manter o alto desempenho fez com que as organizações também passassem a exigir melhor desempenho de seus trabalhadores. E, uma das maneiras de alcançar esse alto desempenho é criar alternativas que gerem motivação para o trabalho.

Tema de diversos estudos sobre comportamento organizacional, a motivação tem instigado vários estudiosos no campo das ciências humanas. Conforme Davis & Newstrom (2004, p. 46) todo comportamento consciente decorre de um motivo, de uma causa que necessariamente gera um efeito. A palavra motivação em sua origem etimológica vem do latim *movere*, que significa “mover”. Com isso, pode-se compreendê-la como algo capaz de mover o indivíduo, de fazê-lo agir de modo a alcançar determinado resultado. Nas palavras de Chiavenato (2004, p. 214) “a motivação funciona como um dinamizador, um impulso, do comportamento humano”.

Os motivos, que impulsionam o comportamento, decorrem das necessidades da cada indivíduo. Portanto para compreender a motivação no contexto organizacional deve-se atentar para as necessidades no âmbito do trabalho. A motivação é algo que existe dentro das pessoas e que se dinamiza por meio de suas necessidades. Cada indivíduo é movido por uma ou várias necessidades que se apresentam nas mais diversas formas, podendo ser de ordem pessoais e individuais, biológicas, psicológicas e adquiridas ao longo das experiências e do aprendizado pessoal (CHIAVENATO, 2004, p. 215).

Alguns estudos sobre as necessidades humanas simplificam-nas em dois tipos: primárias e secundárias. Diz-se que uma necessidade é primária quando se refere às necessidades básicas da vida, por exemplo, alimento, água, sexo, repouso, ar e temperatura agradável. Já a necessidade secundária provém de um fator psicológico como a auto-estima, senso de dever, confiança em si mesmo, dar e receber afeição, etc. Para Davis & Newstrom (2004) as necessidades de ordem secundárias tendem a variar mais do que as necessidades primárias, podendo àquela variar de maneira oposta entre duas pessoas, ou ainda, variar em uma mesma pessoa de acordo com o tempo ou circunstância em que se encontra submetida.

Concernente as necessidades secundárias, ou seja, as de ordem psicológica e social, David McClelland (1953), da Universidade de Harvard, propõe em sua pesquisa que os indivíduos são movidos por forças motivacionais e aponta três delas que refletem em grande parte no comportamento humano:

- *Necessidade de realização (nAch)* – está ligada ao impulso de vencer desafios, avançar e crescer. O indivíduo orientado para a realização busca tarefas complexas e desafiadoras, pois visa como resultado o reconhecimento dos seus esforços.
- *Necessidade de Poder (nPow)* – decorre da força para influenciar pessoas, comportamentos e situações. É uma necessidade que quando motiva por objetivos institucionais gera fomenta importantes lideranças. Contudo, se movida por interesses pessoais e de *status* pode gerar conflitos que afetem o clima organizacional.
- *Necessidade de Afiliação (nAft)* - é a orientação para o relacionamento eficaz com as pessoas. Está ligado ao desejo de aceitação e interação. As pessoas motivadas pela afiliação tendem a desempenhar-se melhor quanto elogiadas por atitudes favoráveis e cooperativas ao grupo em que está inserida.

3. SISTEMA DE RECOMPENSA

Gerenciar recompensas é um dos grandes desafios da Gestão de Pessoas. Para tanto é preciso compreender o que é recompensa no âmbito organizacional e suas implicações no comportamento humano. Um sistema de recompensas é composto por reconhecimento (*feedback*), oportunidades (promoções), desenvolvimento profissional (capacitações) e pela remuneração (além do salário, a remuneração variável e os benefícios).

O sistema de recompensa na lógica de Skinner remete ao conceito de recompensa e punição por meio do esforço repetitivo. Através das recompensas e incentivos as organizações estimulam o desempenho dos trabalhadores e reforçam a idéia de que quanto maior o engajamento na realização de metas e resultados, maior será o ganho individual. Da mesma forma que por meio das punições as organizações evidenciam os comportamentos a serem

evitados no trabalho. Consequentemente, o sistema de recompensas torna-se um mecanismo balizador do comportamento organizacional (CHIAVENATO, 2004).

Assim, o indivíduo quando capaz de perceber na organização um sistema de recompensa que abarque tanto o desempenho individual quanto do grupo com equidade torna-se uma agente de agregação de valor. A remuneração por si só não constitui o sistema de recompensa, mas é um dos seus principais fatores extrínsecos, cuja percepção é de extrema importância. Uma vez que, há uma troca entre o indivíduo e organizações, esta relação será norteada por uma balança de incentivos e contribuições.

Para o trabalhador sua contribuição, por meio de sua força de trabalho física e intelectual, é um investimento que merece ser recompensado. Para as organizações, os incentivos representam investimentos que merecem retorno por meio da alta produtividade e desempenho superior. Nesse sentido, a remuneração entra como instrumento para mensurar o sistema de recompensas.

Recompensar adequadamente passa por uma adequação que vai do salário ao recebimento de feedbacks de melhoria e de reforço positivo. No que se refere à remuneração, esta constitui para a organização um modo de atrair e reter pessoal, recompensar materialmente os serviços prestados, motivar o desempenho futuro, assegurar a equidade e por fim atender a legislação trabalhista pertinente. Para as pessoas, a remuneração é o meio pelo qual o indivíduo percebe a segurança ou estabilidade financeira e psicológica, sente-se aceito e reconhecido socialmente e meio pelo qual lhe é permitido alcançar seus objetivos pessoais. Ou seja, se para a organização o ato de recompensar por meio da remuneração gera custo, para o indivíduo este mesmo ato é fator primordial para a manutenção de sua motivação.

Muitos estudiosos criticam o uso do dinheiro como instrumento motivador, como ocorrido na administração de Taylor. Contudo, apesar de não ser o único meio de se atingir a motivação, o dinheiro é um dos elementos mais utilizados como forma de estímulo ao desempenho das pessoas nas organizações. Entretanto, a eficácia do dinheiro como elemento motivador dependerá de sua aplicação correta, o que explica que mesmo as grandes empresas que possuem condições de ofertarem remuneração acima de média do mercado, ainda possuem pessoas desmotivadas em seu quadro. Para compreender a remuneração na lógica do sistema de recompensas, há que se compreender sua variabilidade e adequação no contexto organizacional.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA NAS PEQUENAS EMPRESAS

A remuneração constitui um fator de grande relevância quanto a Gestão de Pessoas. Desta forma, as políticas e práticas atreladas aos sistemas de recompensas devem ser avaliados continuamente, não somente com vistas aos interesses dos empregados, mas também para a própria empresa em termos Estratégicos. Acredita-se que, uma gestão de pessoas satisfatória, tende a maior motivação e conseqüentemente, maior produtividade.

Para a abordagem da Remuneração Estratégica no âmbito da Pequena Empresa, a pesquisa, como objeto de exploração, buscou traçar um perfil remuneratório junto a 12 empresários de uma cidade do Campo das Vertentes. Contudo, para facilitar a visualização das práticas de remuneração nos empreendimentos desses empresários, faz-se necessário a contextualização do ambiente em que estas organizações estão inseridas.

4.1. Local de aplicação da pesquisa

A cidade na qual foi aplicada a pesquisa localiza-se na região do Campo das Vertentes de Minas Gerais. A cidade ocupa uma área de 82 Km² situada a 300 km da capital mineira Belo Horizonte. O município tem uma população de aproximadamente 21 mil habitantes.

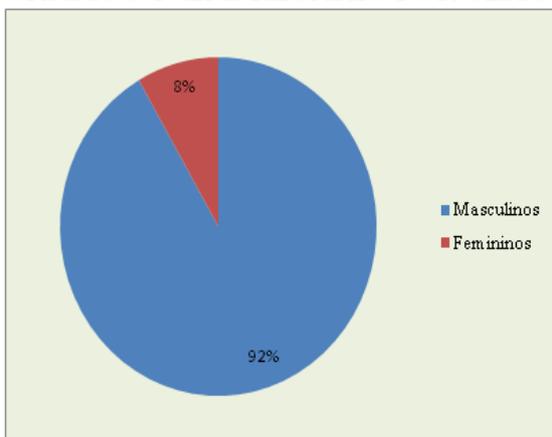
Boa parte da economia da cidade provém de Pequenas Empresas atuantes no ramo de serralherias, carpintarias, cerâmicas, transporte, prestação de serviços, etc.

As organizações ora pesquisadas atuam no setor de prestação de serviços de manutenção elétricos e mecânicos e enquadram-se no conceito de Pequenas Empresas, segundo o sistema SEBRAE. Ou seja, definidas como Pequenas Empresas aquelas que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

4.2. Identificação da Amostra

Foram participantes 12 empresários, proprietários de empresas de pequeno porte, que atuam no ramo da prestação de serviços de manutenção elétrico e mecânico. Por meio da aplicação de um questionário estruturado, a primeira questão tratou-se do sexo dos participantes. Conforme se observa no gráfico 1 que dos participantes 92% são do sexo masculino e 8% são do sexo feminino.

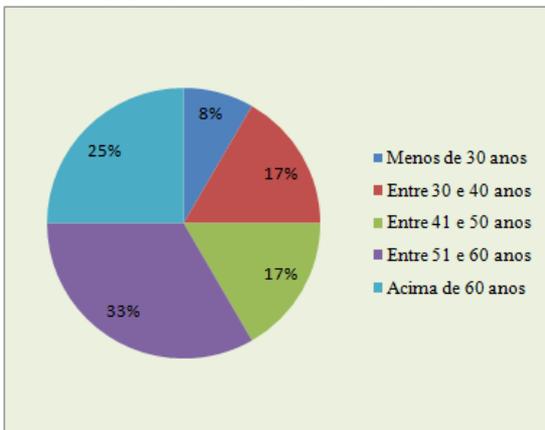
GRÁFICO 1: EMPRESÁRIO POR SEXO



Fonte: próprio autor

A segunda questão, relacionada à faixa etária, apontou percentual variado entre o grupo entrevistado. De acordo com os dados levantados, 8% dos participantes possuem menos de 30 anos, 17% entre 30 e 40 anos, 17% entre 41 e 50 anos, 33% entre 51 e 60 anos e 25% acima de 60 anos de idade. Ou seja, a maioria dos participantes situa-se na faixa etária entre 51 e 60 anos.

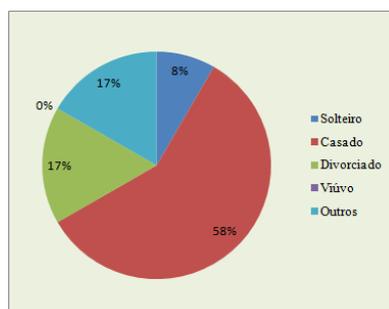
GRÁFICO 2: EMPRESÁRIO POR FAIXA ETÁRIA



Fonte: próprio autor

Em relação ao item estado civil, identificou-se que 58% dos empresários são casados, 17% são divorciados, 17% identificaram-se na opção outros, pois se enquadram na categoria de união estável, 8% são solteiros e nenhum dos participantes identificou-se como viúvo.

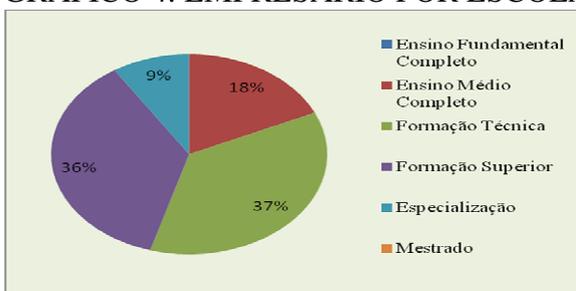
GRÁFICO 3: EMPRESÁRIO POR ESTADO CIVIL



Fonte: próprio autor

No quesito escolaridade, podem-se considerar os resultados levantados como satisfatórios. Posto que, 18% dos empresários participantes declararam possuir Ensino Médio Completo, ao passo que 36% possuímos formação superior, 37% possui formação técnica e 9% possui especialização em sua área de formação. Verifica-se que os empresários que atuam na área de prestação de serviços elétricos e mecânicos em sua maioria possuem formação superior ou formação técnica para atuarem em suas áreas. Isto vem a contribuir para a importância da formação e da busca de conhecimentos para a Pequena Empresa.

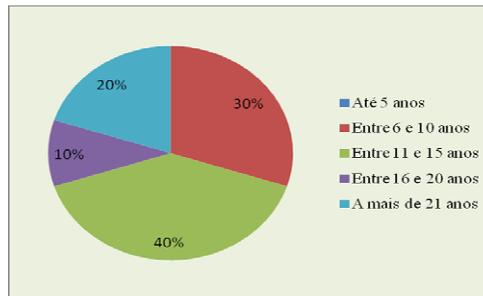
GRÁFICO 4: EMPRESÁRIO POR ESCOLARIDADE



Fonte: próprio autor

A quinta questão buscou identificar o tempo em que os participantes atuam como empresários em Pequenas Empresas. Constatou-se que 30% possui uma experiência de 6 e 10 anos como empresário, 40% possui entre 11 e 15 anos de experiência como empresário, 10% possui entre 16 e 20 anos de experiência e 20% possui mais de 21 de atuação como empresário.

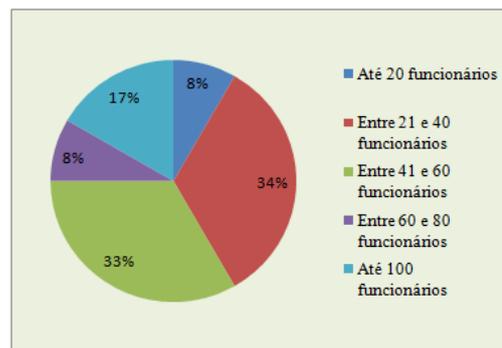
GRÁFICO 5: EMPRESÁRIO POR EXPERIENCIA



Fonte: próprio autor

Por fim, a última questão para identificação da amostra tratou do levantamento do número de empregados empregado em cada uma das empresas dos empresários participantes. Dos participantes, 8% possuem até 20 empregados, neste caso possuem a quantidade mínima de empregados para se enquadrarem na definição de Pequena Empresa considerada pelo SEBRAE, 34% possuem entre 21 e 40 empregados, 33% possuem entre 41 e 60 empregados e 8% possuem entre 60 e 80 funcionários, ao passo que 17% possuem até 100 empregados.

GRÁFICO 6: EMPRESÁRIO POR N° DE FUNCIONÁRIO

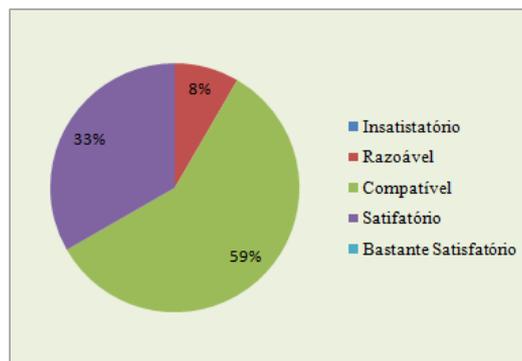


Fonte: próprio autor

4.3. Análise das Práticas Remuneratórias nas Pequenas Empresas

Para facilitar a compreensão e a análise dos dados obtidos na pesquisa, optou-se pelo detalhamento das questões segundo a ordem do questionário aplicado. Destarte, o primeiro assunto abordado junto aos empresários participantes referiu-se a comparação das práticas de remuneração de suas empresas com as práticas remuneratórias adotadas pelo mercado. Das respostas obtidas, 59% consideram que o Sistema de Remuneração adotado por sua empresa é compatível com o mercado em que atuam 33% consideram satisfatório e apenas 8% razoável. A maior parte do grupo, que considera suas práticas compatíveis, afirmaram que comparadas a empresas de Pequeno Porte que atuam no mesmo setor, consideram a remuneração de seu quadro de pessoal justa. E, ainda, ressaltaram que se não oferecem melhores salários e benefícios melhores por conta do alto custo com a folha de pagamento, tendo em vista que a realidade financeira de uma empresa de Pequeno Porte não contribui para maiores investimentos em Pessoal.

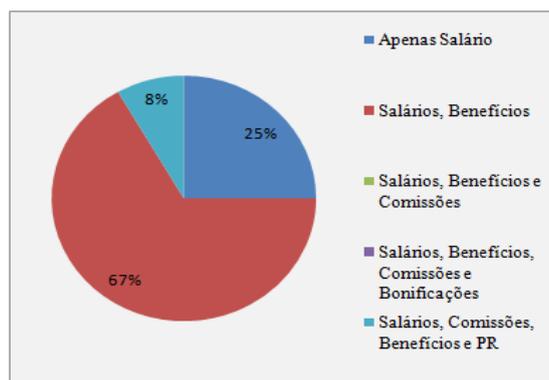
GRÁFICO 7: SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ADOTADO PELA EMPRESA



Fonte: próprio autor

Tendo em vista conhecer a forma como a Pequena Empresa do ramo de prestação de serviços elétricos e mecânicos utilizam para remunerar seus empregados, a segunda questão apontou que 25% dos participantes remuneram apenas com salário; 67% afirmaram que o sistema de remuneração adotado em sua empresa é composto por Salários e Benefícios, e, 8% dos participantes afirmaram que além dos salários e benefícios, seu sistema de remuneração também é composto pela participação nos resultados. Os dados demonstram que a Pequena Empresa ainda possui uma forma tradicionalista para a Remuneração de seus empregados. No quesito benefícios, a maioria dos participantes que afirmaram fornecer benefício a seus empregados, consideram apenas os benefícios como cesta básica e em, algumas, convênio médico. A este fato, deve-se a falta de um ambiente favorável que estimule a adoção de novas práticas. Pois, ainda existem muitos tabus e receios a respeito dos riscos quanto à adoção de novas políticas e práticas salariais. O que do ponto de vista dos proprietários, sobretudo de Pequenas Empresas, um risco ao financeiro tendo em vista as disparidades que relacionadas a gestão de pessoas em empresas de pequeno porte se comparada as grandes corporações.

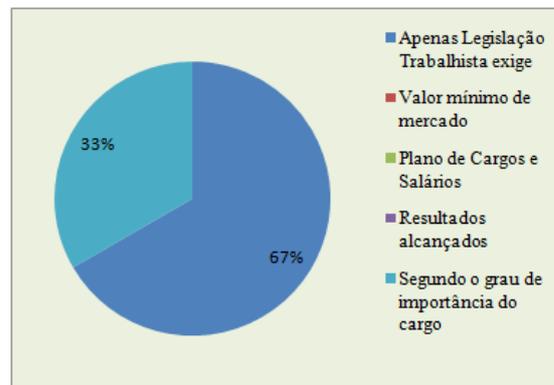
GRÁFICO 8: SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ADOTADO PELA EMPRESA



Fonte: próprio autor

A terceira questão buscou levantar informações acerca das bases das quais se servem os sistemas de remuneração utilizados nas Pequenas Empresas objetos do estudo em questão. De acordo com os resultados, 67% dos participantes remuneram de acordo com o grau de importância do cargo, enquanto que 33% baseiam-se apenas no que é exigido pela Legislação Trabalhista. Isto denota que para o pequeno empresário, a remuneração denota um fator funcional. Ou seja, a remuneração, no contexto da Pequena Empresa, ainda não é vista, de um modo geral, como uma ferramenta de uso estratégico.

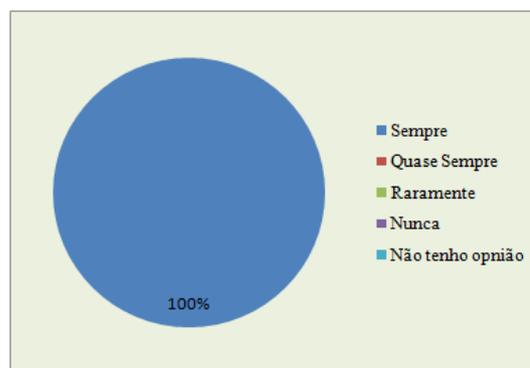
GRÁFICO 9: BASES DA REMUNERAÇÃO



Fonte: próprio autor

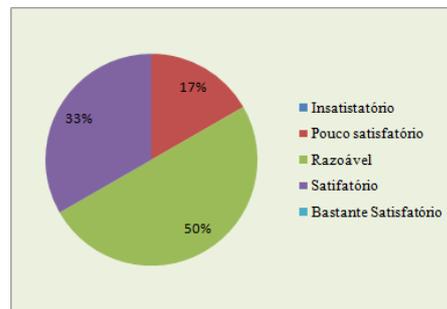
Na questão número quatro abordou-se a percepção dos participantes quanto a adequação da remuneração de seus empregados. Nesta questão 100% dos participantes acreditam que suas empresas remuneram adequadamente os empregados levando-se em consideração que suas obrigações frente aos órgãos defensores dos direitos trabalhistas estão em dia.

GRÁFICO 10: ADEQUAÇÃO DA REMUNERAÇÃO DOS EMPREGADOS



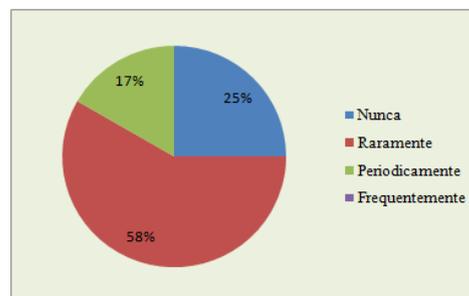
Fonte: próprio autor

Quanto ao nível de investimento em capacitação, treinamento, benefício diversificado na empresa verificou-se que 17% dos empresários participantes acreditam que os níveis de investimentos nos fatores citados são pouco satisfatórios, 50% consideram que o investimento que realizam é razoável e 33% consideram satisfatório. Os participantes que consideraram seu nível de investimento pouco satisfatório ressaltaram o alto custo destas ações. Portanto, elas ocorrem somente quando há a necessidade ou exigência de clientes ou legais. No mais, a empresa não disponibiliza de recursos suficientes para investir com frequências no desenvolvimento de seu pessoal.

GRÁFICO 11: INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO, TREINAMENTO E BENEFÍCIOS DIVERSIFICADOS

Fonte: próprio autor

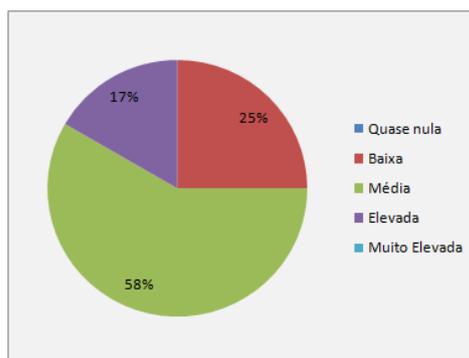
A sexta questão buscou informações quanto a realização de pesquisa de satisfação ou clima, que aborde assuntos ligado a gestão de pessoas, e a satisfação com a remuneração oferecida pela organização. Das repostas obtidas 25% afirmaram nunca terem realizado nenhum tipo de pesquisa relacionado ao tema em sua empresa, 58% afirmara que raramente realizam este tipo de pesquisa, 17% afirmaram realizar periodicamente pesquisas que revelem o nível de satisfação de seus empregados para com a empresa.

GRÁFICO 12: REALIZAÇÃO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO/CLIMA

Fonte: próprio autor

A questão sete abordou o nível de rotatividade, fluxo de admissão e demissão entre os empregados. Dos empresários participantes 25% declararam ser baixa a rotatividade no quadro de pessoal de sua empresa, 58% declarou ser média e 17% elevada. A rotatividade, como a maioria dos participantes afirmou, deve-se ao fato da saída dos empregados para outras localidades que oferecem melhores salários.

GRÁFICO 13: NÍVEL DE ROTATIVIDADE



Fonte: próprio autor

A oitava questão objetivou levantar a percepção dos participantes quanto ao nível de satisfação de seus empregados quanto a remuneração oferecida por sua empresa. As respostas apontaram que 58% acreditam que seus funcionários estejam satisfeitos com seus salários, enquanto que 42% responderam não ter certeza quanto a satisfação de seus empregados quanto as práticas de remuneração empregada por sua empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo analisar a aplicabilidade da Remuneração Estratégica em Pequenas Empresas do setor eletromecânico de uma cidade situada no Campo das Vertentes do estado de Minas Gerais. Para isso, buscou-se definir os principais conceitos a cerca do tema Remuneração, bem como suas modalidades. Também foi necessária a contextualização da Pequena Empresa no cenário nacional, sua estrutura segundo os Sistema SEBRAE e sua forma de gestão de pessoas. De modo que, a partir do conhecimento da realidade das Pequenas Empresas fosse possível levantar um perfil remuneratório das empresas de pequeno porte do setor.

Como objeto da pesquisa, foram escolhidas Pequenas Empresas de uma cidade situada na região dos campos das vertentes cujo ramo de atuação, prestação de serviços elétrico e mecânico, tivesse representatividade na economia local. Uma vez, que traçado o perfil de gestão destas pequenas empresas, partiu-se para análise dos motivos que levaram os empresários entrevistados a adotarem ou não a Remuneração Estratégica na Gestão de Pessoas de seus empreendimentos.

A contribuição dos empresários que se dispuseram a participar do estudo foi de grande valia para a realização e deste trabalho, como forma de acrescer informações e conhecimentos que viabilizem a Gestão de Pessoas no âmbito da Pequena Empresa.

A partir do estudo, verificou-se primeiramente que os entrevistados em sua maioria percebem as práticas de remuneração da Pequena Empresa compatível com o mercado de trabalho, levando-se em consideração as condições de competitividade e das práticas remuneratórias do ambiente em que estão inseridas.

Também vale ressaltar, que a Remuneração praticada pelas empresas avaliadas, ainda que não adote um caráter estratégico, preocupam-se em oferecer benefícios e não somente o salário para seus empregados. O que representa uma contribuição para a qualidade de vida do mesmo e um passo na melhoria da Gestão de Pessoas dentro das Empresas de Pequeno porte, cuja realidade econômica cerceada pela tributação e até mesmo a falta de conhecimento dos gestores por vezes limitam-se a baixos salários e o desestímulo ao investimento em pessoas.

Por outro lado, a Remuneração nas Pequenas Empresas objeto da pesquisa, tendem mais ao tradicionalismo, do que ao uso estratégico para obter a retenção e atração de talentos para seu quadro. Para o empresário, gestor da pequena empresa remunerar adequadamente

seus empregados é apenas cumprir o que a Legislação Trabalhista exige. É certo que, toda e qualquer ação realizada dentro de uma empresa, independente do porte ou ramo de atuação, deve sempre pautar-se nas disposições legais vigentes para suas atividades. Contudo, as empresas necessitam adequar-se a necessidade de implementar estratégias de inovação em suas formas de Gestão, sobretudo, a de Pessoas. Pois, os objetivos e de uma empresa somente podem ser alcançados por meio destas, ainda que haja todo um investimento em tecnologia e ferramentas que auxiliem a produtividade.

No tocante ao investimento e capacitações, as empresas entrevistadas em sua maioria realizam este tipo de investimento de forma conservadora, ou seja, razoável, dentro do que é exigido mínimamente para o bom desempenho do serviço prestado. Uma vez que, este tipo de investimento ainda é encarado como custo. Entretanto, deve-se compreender que a necessidade de investimento, não somente em capacitação, mas no desenvolvimento de pessoas deve ser uma ação contínua dentro das empresas que objetivam excelência de seus resultados. Obviamente, este investimento sempre deverá ser adequado as possibilidades financeiras de cada negócio. Outro ponto a ser destacado é a baixa importância que é dada a questão da pesquisa de satisfação dos empregados. Muitas são as empresas de pequeno porte que ainda não conseguiram visualizar a importância deste instrumento em suas empresas. Dos entrevistados, a maioria apontou que raramente realiza uma pesquisa para medir a satisfação de seus empregados. Esta prática é de extrema importância para aproximar o empresário dos seus empregados e a partir daí, realizar ações que visem trabalhar a motivação e o desempenho de seu pessoal. Pois, somente conhecendo a relação que o indivíduo tem com o seu trabalho, se está satisfeito e as causas que levam a essa satisfação ou insatisfação, que se torna possível trabalhar questões como a rotatividade e satisfação com a Remuneração. Dados estes, apontados na entrevista como um problema que atinge a maioria das empresas analisadas, no caso da rotatividade, e o desconhecimento da satisfação/insatisfação em relação a remuneração, o por parte dos empresários.

O salário aplicado nas empresas de pequeno porte do setor pesquisado, situa-se entre 1 a 3 salários, ressaltando-se que o salário máximo relaciona-se aos cargos de nível gerencial. Este dado demonstra que o salário, composto essencial da Remuneração, é baixo. Sendo que a faixa salarial máxima destacada no estudo limita-se a 4 salários. E, em contrapartida, as empresas entrevistadas afirmaram que investem na atração e retenção de talentos. Esta questão entrou em conflito com a questão anterior que abordou a questão dos Investimentos em capacitação de desenvolvimento de pessoal. Pois, a maioria dos entrevistados mostrou-se conservadores em relação ao investimento em pessoas. E, em relação ao investimento em atração e retenção de talentos, os entrevistados que afirmaram investir nestas ações, não possuem uma política sistematizada ou formalizada para tal ação. O que demonstra o desconhecimento relacionada as práticas de Gestão de Pessoas nas Pequenas Empresas entrevistadas.

Um dos pontos positivos obtidos ao longo da pesquisa relacionou-se a prática de recompensar os empregados que contribuísem individualmente para com o alcance de resultados específicos nas empresas. Os empresários entrevistados afirmaram que recompensam, geralmente, por meio de um bônus salarial, como forma de estimular à motivação e futuras contribuições a empresa. Entretanto, se por um lado as recompensas individuais são praticadas, por outro a avaliação das Habilidades e Competências dos funcionários ainda são pouco abordadas nestas organizações.

Quanto às barreiras impostas a implantação da Remuneração Estratégica como uma política estruturada e formalizada na Gestão de Pessoas das empresas objeto da pesquisa, o fator principal apontado consiste nos altos encargos imputados as Pequenas Empresas. Os entrevistados alegaram que o que os impede de melhorar suas práticas remuneratórias é o ônus trabalhista que a legislação impõe o que acresce os custos com folha de pagamento. Outro fator que vale ressaltar é que a Gestão de Pessoas nas empresas entrevistadas possui um

caráter mais operacional e burocrático, sendo responsável pela Gestão do Departamento de Recursos Humanos nas empresas, um Gerente Administrativo, que possui outras atribuições além da administração de pessoal. Ou, na maior parte dos entrevistados, e gestão de pessoas resume-se ao do contador, cuja função é meramente burocrática, como elaboração da folha de pagamento e orientações quanto ao pagamento e recolhimento de encargos e obrigações legais.

Todavia, é importante ressaltar que o trabalho ora apresentado, não tem por objetivo admitir esta realidade a todas as Pequenas Empresas. Uma vez que, a pesquisa aplicou-se a um pequeno grupo de pequenos empresários atuantes no ramo de prestação de serviços Elétricos e Mecânicos. Também vale lembrar que a realidade das empresas entrevistadas relaciona-se diretamente ao ambiente em que estão inseridas, principalmente a sua economia e oportunidades de crescimento.

De modo geral, o presente trabalho provou que a Remuneração Estratégica nas Pequenas Empresas do Ramo de Prestação de Serviços Elétricos e Mecânicos da região do campo das vertentes ainda não estão adequados as práticas da Remuneração Estratégica. Isto se deve a necessidade de educar o empresário e estimulá-lo, por meio de políticas, que os permitam inovarem nas suas formas de remunerar, e conseqüentemente, valorizar os seus empregados.

6. REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q. É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações. In: ENCONTRO Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais do XXVII EnANPAD**. Atibaia: ANPAD, 2003.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 335p.

http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=1000&acao=exibir acesso em 20/05/2011

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008. 267p.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E.M., ANDRADE MARCONI, Marina de. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000. 225 p.

LONGNECKER, Justin G.; Moore, Carlos W. ; Petty, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOPES, M.C.D. **Um estudo sobre remuneração por habilidades e competências**. Disponível em :http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique_por_dentro/260901rh_remuneracao_competencias.shtm (Acesso em 12/06/2011)

MIRANDA, Fan et. al. Figuras e significados: recursos gráficos na pesquisa de representações sociais. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiânia, mai-ago/2007. Disponível em: <http://www.fen.ufg.br/revista/v9/n2/v9n2a19.htm>. Acessado em: 10.05.2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: carreiras e remuneração**. 12 ed. São Paulo: LTr, 2007. 405p.

RITO, P. O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. Disponível em:http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf. Acesso em: 10/05/2011

RIBEIRO, Lore Margarete Mônica. Remuneração por competências: Percepção dos gestores da área negocial de uma empresa financeira estatal. 1999. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.