Remuneração Estratégica: uma Análise da Percepção de Profissionais Atuantes na Grande Florianópolis/sc

Manuela de Espíndola
manu0589@hotmail.com
UNIASSELVI/FADESC

Helio Alves da Cruz
adm.helio@bol.com.br
UNIASSELVI/FADESC

Resumo:A remuneração estratégica é uma forma de beneficiar e motivar os profissionais além de proporcionar um complemento à remuneração tradicional. Neste sentido, o estudo objetiva analisar a percepção dos profissionais sobre a remuneração estratégica, avaliar as vantagens e os resultados proporcionados por meio deste tipo de incentivo, e por fim, identificar as desvantagens desta ferramenta. A pesquisa foi caracterizada como descritiva, com abordagem quantitativa sendo realizada por meio de uma entrevista no mês de novembro de 2013 com nove profissionais atuantes em diferentes organizações localizadas na região da grande Florianópolis. Os resultados demonstram que os profissionais se sentem valorizados e motivados com o sistema de remuneração estratégica. No entanto, apontam que existem desvantagens, como por exemplo, pressões para atingir as metas, ocasionando muitas vezes um clima ruim e de estresses nos setores ou departamentos. Desta maneira, concluí-se que a remuneração estratégica, quando bem aplicada, a diretriz é transparente e os profissionais conhecem a sistemática, funciona como um incentivo e fator motivacional para os profissionais, além de melhorar os índices de produtividade e lucratividade das organizações.

Palavras Chave: Remuneração - Estratégia - Análise - Organização - Profissionais

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competição, as organizações devem alinhar os interesses dos acionistas e proprietários com os dos empregados. Organizações que são burocraticamente estruturadas estão perdendo espaço no mercado e tornando-se, com isso, pouco competitivas.

Para sobreviverem no mercado, às organizações são obrigados a desenvolver e atingir objetivos e metas cada vez mais audaciosas. Uma das formas de atingir o desempenho esperado é implantar um sistema de incentivos aos profissionais que seja alinhado com os objetivos e metas do planejamento da organização.

Existem diferentes formas de incentivar e motivar os empregados a melhorar o desempenho da organização. Uma forma utilizada é por meio da remuneração estratégica que serve como um incentivo aos colaboradores.

O sistema de remuneração estratégica é uma alternativa ao sistema de remuneração tradicional em que este por sofrer muitas críticas, foi fundamental desenvolver algo que pudesse se adaptar as necessidades de cada organização, com características peculiares e totalmente moldáveis a estratégia organizacional (GHENO; BERLITZ, 2011).

Ao contrário da remuneração estratégica, os modelos de remuneração tradicional não consideram o desempenho individual de cada colaborador. Nesses modelos são valorizadas características como lealdade, formação escolar ou tempo de casa que com o passar dos anos deixaram de serem as principais características para o reconhecimento de um bom funcionário (CHIAVENATO, 1999).

Diante disso, a remuneração tradicional se tornou insuficiente para motivar e incentivar os funcionários. Com isso as empresas estão deixando de oferecer aumentos na remuneração tradicional para oferecer a seus colaboradores as mais variadas formas de remuneração estratégica.

Com base no exposto elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: quais as percepções dos profissionais atuantes na região da grande Florianópolis com relação à remuneração estratégica?

Assim, o presente estudo objetiva analisar a percepção dos profissionais sobre a remuneração estratégica, avaliar as vantagens e os resultados proporcionados por meio deste tipo de incentivo, e por fim, identificar as desvantagens desta ferramenta.

O estudo está estruturado em seis seções, iniciando com esta introdução. Na sequência apresenta-se a fundamentação teórica, que descreve sobre remuneração estratégica e as tipologias existentes. Em seguida é apresentada a metodologia de pesquisa e expõe-se, logo após, a análise dos resultados. Finaliza-se com as considerações do estudo e as referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão abordadas as fontes bibliográficas para a maior compreensão dos aspectos a serem estudados. Para isso são apresentados os tópicos sobre remuneração estratégica e as classificações existentes deste sistema.

2.1 REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

A remuneração estratégica tem como objetivo beneficiar o colaborador com outras formas de pagamentos complementando, assim, o sistema de remuneração tradicional. Com isso o funcionário se sente mais motivado a alcançar melhores resultados a alguma meta proposta, além de sentir mais valorizado (GHENO; BERLITZ, 2011).

Diante disso, Lunkes e Schnorrenberger (2009), definem a remuneração estratégica como uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, visando alinhar a remuneração a estratégia da organização, harmonizando interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.

A remuneração estratégica pode ser classificada em oito grandes grupos: Remuneração Funcional, Salário Indireto, Remuneração por Habilidades, Remuneração por Competências, Planos Privados de Aposentadoria, Remuneração Variável, Participação Acionária e Alternativas Criativas (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

2.1.1 Remuneração funcional

A remuneração funcional ou ainda conhecida como plano de cargos e salários (PCS) é a remuneração estratégica tradicionalmente utilizada pelas organizações. Este tipo de remuneração estratégica é determinado pela função e ajustada ao mercado (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

Mas, para Resende (2002), o plano de cargos e salários tornou-se obsoleto, pois representa um modelo com características rígidas, burocráticas, com pouca transparência e com uso de direito adquirido que não combinam com as relações modernas de trabalho.

2.1.2 Salário indireto

O salário indireto corresponde a todos os benefícios ou vantagens proporcionados pela organização aos colaboradores com intuito de fornecer maior qualidade de vida e satisfação pessoal.

Este tipo de remuneração estratégica, por parte do funcionário, costuma ser um importante fator de decisão para a permanência num empresa ou para a aceitação de um novo convite de trabalho (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

No Brasil, existem diversos benefícios que as organizações oferecem, tais como: aluguel de casa, assistência médico-hospitalar e odontológica, automóveis, assistência jurídica e entre outros auxílios (LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2009).

2.1.3 Remuneração por habilidades

A remuneração por habilidade é aquela em que o colaborador é remunerado a partir do conhecimento ou habilidade e não em função do cargo em que ocupa como é característica da remuneração funcional.

Wood Jr e Picarelli Filho (1999) conceituam este tipo de remuneração estratégica como a que é determinada pela formação e capacitação dos funcionários, ou seja, é o tipo de remuneração em que recompensa os profissionais pelos conhecimentos e habilidades exigidas para seu desempenho.

O foco da remuneração por habilidade está na pessoa e não no cargo para justificar as

diferenças salariais. Por isso que os colaboradores são pagos pelas habilidades que possuem relacionadas ao trabalho e não pelo cargo específico que eles estão desempenhando (GHENO; BERLITZ, 2011).

2.1.4 Remuneração por competências

O sistema de remuneração por competências dos profissionais consiste em identificar e avaliar o desenvolvimento e reconhecimento de habilidades e conhecimentos que os profissionais devem ter para desempenhar as funções (GHENO; BERLITZ, 2011).

Para Calvosa, Correia e Moura (2005) a remuneração por competência adota o critério da diferenciação salarial baseada na identificação de conhecimentos e habilidades ao longo da carreira.

Uma diferença entre a remuneração por habilidades e a remuneração por competência, é que o primeiro tipo de remuneração estratégica abrange no trabalho técnico e operacional, enquanto o segundo trata do trabalho administrativo.

Várias organizações iniciaram estudos para que a remuneração fosse de acordo com as competências, procurando identificar os conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais deveriam possuir para enfrentar a nova realidade e desempenhar melhor suas tarefas (CALVOSA; CORREIA; MOURA, 2005).

2.1.5 Planos privados de aposentadoria

Há uma grande preocupação relacionada com a segurança econômica na terceira idade, devido principalmente a um aumento de gastos com a saúde além da redução da capacidade em gerar renda (LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2009).

Diante isso, o plano privado de aposentadoria ou ainda conhecido com previdência privada surgi como uma alternativa complementar ao INSS (Previdência Social), sendo considerado um investimento em longo prazo.

Para Wood Jr e Picarelli Filho (1999), este tipo de remuneração estratégica contribui de forma inequívoca para a valorização prolongada entre a organização e os funcionários, promovendo com isso um nível adequado de segurança econômica após a aposentadoria.

Os planos privados de aposentadorias podem ser viabilizados de duas formas: por meio de planos abertos, como os das grandes seguradoras; ou ainda por intermédio de entidades fechadas, que são conhecidas como os fundos de pensão (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

2.1.6 Remuneração variável

Diferentemente da remuneração tradicional, a remuneração variável é uma forma de recompensa que utiliza critérios preestabelecidos (os mais utilizados são produtividade, resultados e lucros) para determinar o montante a ser pago aos funcionários no final de cada exercício (MARQUART; LUNKES; VICENTE, 2008).

Para Wood Jr e Picarelli Filho (1999), existem várias formas de remuneração variável em que todas sempre têm o mesmo objetivo: alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa.

As organizações têm frequentemente utilizado à remuneração variável a partir de programas de participação nos lucros, que é baseada em resultados globais, e/ou programas de participação nos resultados, que é fundamentada em metas e objetivos negociados entre empresa e empregado (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

2.1.1.1 Participação nos lucros e/ou nos resultados

Para Chiavenato (1999) o programa de participação nos lucros é um sistema pela qual uma organização distribui anualmente entre seus funcionários uma certa proporção de seus lucros.

Já a participação nos resultados é definida por Chiavenato (1999) como uma percentagem ou fatia de valor com que cada pessoa participa dos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir através do seu trabalho pessoal ou em equipe.

A participação nos lucros e/ou nos resultado é utilizada visando melhorar tanto a lucratividade, por meio dos indicadores financeiros, quando a produtividade das empresas, por meio dos indicadores de resultado.

2.1.7 Participação acionária

O programa de participação acionária, segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), oferece ao funcionário a copropriedade da organização, focando uma relação e um compromisso de longo prazo.

Este tipo de remuneração estratégica é considerado uma forma mais complexa e sofisticada de remuneração. Isso acontece devido às implicações com a legislação trabalhista e a regulamentação do mercado financeiro (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

2.1.8 Alternativas criativas

As alternativas criativas, também denominadas como práticas de reconhecimento podem ser utilizadas para impulsionar a buscar por inovações e reforçar comportamentos desejados pela a organização.

Este tipo de remuneração pode ser um reconhecimento não financeiro, como por exemplo, um muito obrigado ou parabéns, ou ainda um agradecimento em público. Pode ser também uma recompensa monetária ou equivalente, como um dia de folga, entradas para shows ou ainda uma viagem para duas pessoas (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

E por fim, pode ser uma recompensa focada no desenvolvimento, com por exemplo, estágios no exterior ou ainda participações em congressos e feiras. Em suma, esta remuneração estratégica incluem prêmios, gratificações e entre outras formas de reconhecimento (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

2.2 Vantagens da remuneração estratégica

Do ponto de vista da organização, o sistema de remuneração estratégica é considerado uma maneira criativa de aumentar o vínculo entre a organização e os funcionários, além de ser imprescindível para as organizações que desejam sobreviver e prosperar (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

Para Marquart (2009), a remuneração estratégica é um instrumento muito importante para o sucesso do negócio em que muitas organizações utilizam uma das oito tipologias com o intuito de alavancar os resultados de curto, médio e longo prazo.

Nestes casos, com o sistema de remuneração, se este está implantado da forma correta, a organização consegue obter um nível de produtividade e competitividade esperados (MARQUART, 2009).

Do ponto de vista dos profissionais, o sistema de remuneração estratégica surge como um fator de motivação, reforço de traços culturais e comportamentais. Além disso, a questão motivação é importante para este sistema pelo fato de ter um vínculo entre o desempenho e a recompensa dos profissionais (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

2.3 Desvantagens e dificuldades da remuneração estratégica

Um sistema de remuneração estratégica que é aplicado em uma organização não poderá ser copiado para outra organização, por mais que existam semelhanças entre elas. Este tipo de remuneração não é um sistema universal de gestão de salários que pode ser aplicado em todas as empresas. (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

A tarefa de construir um sistema de remuneração estratégica não é simples. Para a implantação deste sistema é necessário realizar um diagnóstico da organização. Em seguida é preciso conhecer e saber aplicar as alternativas de remuneração. Também é necessário definir o próprio sistema e por fim, deve-se garantir que o sistema a ser implantado seja transparente e funcional (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Dentre as várias tipologias de delineamento de pesquisas conhecidas, o estudo desenvolvido foi classificado, com relação aos objetivos, como uma pesquisa do tipo descritiva. Entende-se por pesquisa descritiva quando são abordados aspectos ou comportamentos de determinada população analisada. Uma das principais características é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. (LONGARAY; BEUREN, 2003)

A pesquisa descritiva é definida, conforme Cervo e Bervian (2002), como aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa foi caracterizada como qualitativa em que se realizam análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A pesquisa qualitativa visa destacar características que não foram observados por meio de uma pesquisa quantitativa (LONGARAY; BEUREN, 2003).

A pesquisa qualitativa considera que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, com isso não se utiliza métodos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2005).

Com relação à coleta de dados para esta pesquisa, foi realizada uma entrevista. Entende-se por entrevista como a obtenção de informações sobre determinado assunto ou problema de um entrevistado. Esta entrevista foi classificada como padronizada, ou ainda como estruturada, pois o roteiro foi previamente estabelecido (SILVA; MENEZES, 2005).

A entrevista foi aplicada em novembro de 2013 com nove profissionais com funções distintas, além de trabalharem em diferentes organizações localizadas na região da grande Florianópolis.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção será abordada a contextualização dos profissionais entrevistados, os tipos de remunerações estratégicas que os entrevistados recebem na atual empresa e para finalizar serão apresentadas as vantagens e desvantagens apontadas por cada profissional entrevistado.

4.1 Contextualização dos profissionais entrevistados

A entrevista aplicada a este estudo foi realizada com nove profissionais no mês de novembro de 2013 em organizações localizadas na grande Florianópolis, sendo que entre os entrevistados tinham-se três mulheres e seis homens.

O quadro apresentado na sequência mostra o grau de escolaridade dos profissionais, assim como o tempo que eles trabalham na atual organização e a função em que ocupam.

Quadro 1: Formação escolar, tempo de trabalho na atual empresa e o cargo em que ocupa

Profissionais	Formação Escolar	Tempo Trabalho	Função Exercida
Entrevistado 1	Superior Incompleto	1 ano	Assistente Técnico
Entrevistado 2	Superior Completo	1 ano 2 meses	Técnico Bancário
Entrevistado 3	Superior Incompleto	4 anos	Analista de Sistemas.
Entrevistado 4	Médio Completo	7 meses	Programador Jr.
Entrevistado 5	Superior Completo	28 anos	Técnico de Enfermagem
Entrevistado 6	Médio Incompleto	1 ano	Assistente Administrativo
Entrevistado 7	Superior Completo	3 anos	Analista de Informática
Entrevistado 8	Médio Completo	11 meses	Assistente Administrativo
Entrevistado 9	Superior Completo	5 anos	Contadora

Como foi possível analisar por meio quadro 1, os profissionais entrevistados apresentam diferentes níveis de escolaridade, assim como tempo de trabalho e funções distintas.

4.2 Tipos de remunerações estratégicas apresentadas pelos entrevistados

Após as perguntas de abertura, foram realizados os questionamentos mais específicos a remuneração estratégica. Diante disso, elaborou-se o seguinte questionamento: “Quais os tipos de remuneração estratégica que a sua organização oferece?”.

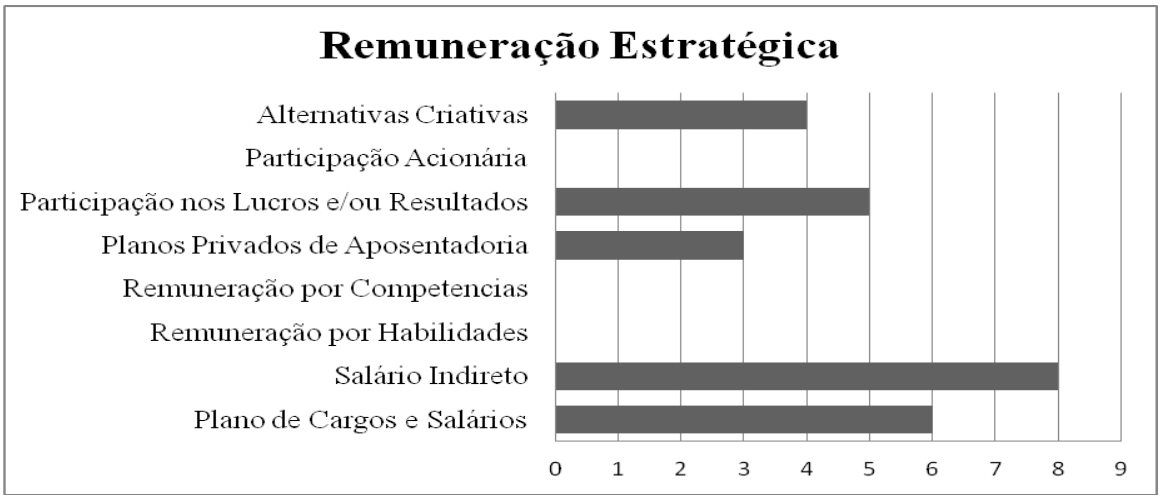

Gráfico 1: Remuneração estratégica que os profissionais entrevistados recebem

Observa-se por meio do gráfico 1 os tipos de remuneração estratégica que os profissionais entrevistados estão recebendo nas empresas em que trabalham. Pode-se perceber que a participação acionária, remuneração por competências e habilidades não foi apontada por nenhum dos entrevistados.

Já as alternativas criativas, participação nos lucros e/ou nos resultados, planos privados de aposentadoria, salário indireto e o plano de cargos e salários foram indicados pela maioria dos profissionais. É interessante destacar que dos nove entrevistados, oito profissionais mencionaram que recebem o salário indireto.

Diante das remunerações estratégicas oferecidas pelas organizações, foi-se questionado sobre os tipos de remuneração estratégica que os profissionais preferem entre os que eles recebem. Na sequência, é apresentado um quadro com as respostas dos entrevistados.

Quadro 2: Preferências entre as remunerações estratégicas dos profissionais entrevistados

Profissionais	Você tem preferência por algum tipo de remuneração estratégica? Por quê?
Entrevistado 1	"Plano de saúde, com ele temos algumas vantagens no atendimento medico, visto que a saúde no nosso país é muito precária."
Entrevistado 2	"Me agrada muito a remuneração estratégica de previdência complementar, visto que em nosso país quem depende de previdência social está a mercê de um governo mal administrado neste sentido."
Entrevistado 3	"Gosto do tipo de remuneração que a minha empresa proporciona, que é a participação nos lucros dos projetos concluídos."
Entrevistado 4	"Prefiro que uma empresa tenha um plano de carreira e salário bem definido, com reuniões datadas para a avaliação dos funcionários para a promoção dos mesmos."
Entrevistado 5	"Plano de saúde e odontológica, é o que mais me atrai."
Entrevistado 6	"Salário fixo com algumas gratificações por metas alcançadas."
Entrevistado 7	"Bonificação por comprimento de metas, por ser mais claro as regras e objetivo."
Entrevistado 8	"Além de Assistência Médica, seria importante ter um plano de cargos e salários. Esses benefícios seriam um importante incentivo para alcançar as metas."
Entrevistado 9	"Das que eu recebo gosto mais da participação nos lucros/resultados, pois parece um 14º salário."

É possível observar por meio do quadro apresentado que os entrevistados 1, 5 e 8 apontam o plano de saúde e odontológicos como os preferidos. Este tipo de remuneração estratégica é classificado como o salário indireto. Já os profissionais 4 e 8, indicaram o plano de cargos e salário. Este tipo de remuneração é tradicionalmente utilizado pelas organizações.

Os entrevistados 3, 6, 7 e 9 preferem a participação nos lucros ou ainda participação nos resultados em que é a classificada como remuneração variável e está relacionada com o alcance de metas pré-estabelecidas. E por fim, o entrevistado 2 apresentou a previdência complementar que neste artigo foi apresentado como os planos privados de aposentadoria.

4.3 Vantagens expostas pelos profissionais entrevistados

Após os questionamentos sobre as remunerações estratégicas que os entrevistados recebem e quais eles preferem foi indagado aos profissionais quais as vantagens percebidas por eles. Com isso, na sequência será apresentado um quadro com as respostas de cada entrevistado.

Quadro 3: Vantagens apresentadas pelos profissionais entrevistados

Profissionais	Você acha vantajoso este tipo de incentivo? Por quê?
Entrevistado 1	"Sim, para que o funcionário possa ter um estimulo e poder ter motivos para continuar na empresa."
Entrevistado 2	"Sim, porque quanto maior o número de benefícios e oportunidades e empresa oferece, maior será o interesse e a produtividade do colaborador."
Entrevistado 3	"Sim, pois quanto mais eu produzo para a empresa, mais eu recebo."
Entrevistado 4	"Esses benefícios além de ajudar o funcionário também faz com que o mesmo esteja mais ligado a empresa."
Entrevistado 5	"Sim, plano de salário tem suas vantagem por não ficamos esquecidos. Plano de saúde e gratificações é muito bom."
Entrevistado 6	"Não. Incentivos são realizados através de quem indique, já que trabalho em uma empresa pública"
Entrevistado 7	"Sim, pois sempre deve haver um objetivo em tudo o que realizamos."
Entrevistado 8	"Sim. A assistência médica-hospitalar é um bom benefício para quem não quer depender do Sistema Único de Saúde."
Entrevistado 9	"Sim, acho um forma interessante de incentivar e motivar a minha equipe."

Observa-se por meio das repostas dos entrevistados apresentadas no quadro 3 que apenas um dos profissionais que não vê a remuneração estratégica como vantajoso, pois o mesmo afirma que os incentivos surgem de quem indique e não por esforço ou competência.

Já os outros profissionais apontaram que a remuneração estratégica serve como fator motivacional, ou ainda associam este tipo de remuneração como uma recompensa por sua competência em que tanto a organização quanto os funcionários ganham nesta aliança.

O quadro na sequência apresenta as respostas dos profissionais entrevistados ao seguinte questionamento "Você se sente motivado? Por quê?".

Quadro 4: Motivação apresentadas pelos profissionais entrevistados

Profissionais	Você se sente motivado? Por quê?
Entrevistado 1	"Sim, essas iniciativas me motivam, pois com as remunerações estratégicas vejo que a empresa pensa no funcionário também e não apenas nos seus lucros."
Entrevistado 2	"Sim, pois a empresa oferece um grande leque de benefícios e para quem tem interesse em progredir na carreira e trabalha para isso, certamente haverá oportunidades."
Entrevistado 3	"Sim, pois eu sei que a minha remuneração depende da minha produtividade, e não de pedir aumento ao empregador."
Entrevistado 4	"Não muito, pois onde trabalho não tem um plano de carreira. É como eu fosse um funcionário estático."
Entrevistado 5	"Sim, faço o que gosto e tenho alguma vantagem."
Entrevistado 6	"Não, empresa trabalha na base da política."
Entrevistado 7	"Sim, pois existe a motivação financeira e uma maior qualidade de vida para mim e minha família."
Entrevistado 8	"Não. Apesar da empresa oferecer assistência médica, gostaria de receber outros benefícios conforme as metas realizadas."
Entrevistado 9	"Sim, pois quanto mais alcanço minhas metas, irei ser mais recompensada financeiramente e também pessoalmente."

Como foi possível observar os entrevistados 4, 6 e 8 não se sentem motivados com relação a remuneração estratégica assim como a organização em que trabalham. Já os entrevistados 1, 2, 3, 5, 7 e 9 apontam que este tipo de remuneração faz com que estes profissionais se sintam motivados.

4.4 Desvantagens exibidas pelos entrevistados

Posteriormente aos questionamentos sobre as vantagens das remunerações estratégicas, realizaram-se as indagações sobre as desvantagens. Com isso, na sequência será apresentado um quadro com as respostas de cada entrevistado ao seguinte questionamento: "Há alguma desvantagem, como por exemplo, pressão da empresa para atingir alguma meta?".

Quadro 5: Desvantagens apresentadas pelos profissionais entrevistados

Profissionais	Há alguma desvantagem, como por exemplo, pressão da empresa para atingir alguma meta?
Entrevistado 1	"Por trabalhar na área de suporte sempre trabalhamos com pressão, entretanto pressão para atingir metas não."
Entrevistado 2	"Existe a pressão, mas ela está presente em todo ambiente seja público ou privado onde há cobrança de metas."
Entrevistado 3	"A desvantagem é que eu me acostumei a receber um determinado valor mensal baseado em uma produtividade muito alta, ou seja, todo o mês eu tenho que trabalhar muito para receber o meu salário desejado."
Entrevistado 4	"A maioria das empresas que trabalham com data de entrega acabam tendo que dar essa pressão aos funcionários, a minha é uma dessas."
Entrevistado 5	"Não"
Entrevistado 6	"Não há meta estabelecida."
Entrevistado 7	"Sim, por ser uma empresa privada e estar diretamente ligada a resultados é normal existir pressão com os empregados a trazerem resultados."
Entrevistado 8	"Sim. Sempre há cobranças para alcançar os resultados. Esta pressão, muitas vezes, causa stress no ambiente de trabalho."
Entrevistado 9	"Sim, principalmente no final do mês para a entrega da folha de pagamento a todos as empresas que meu escritório atende."

Observa-se por meio do quadro 5 que existem algumas desvantagens com relação ao sistema de remuneração estratégica. Um ponto negativo citado é com relação à pressão para atingir as metas estabelecidas.

Outra desvantagem apontada é a relação entre a produtividade e a recompensa. Muitos profissionais ficam acostumados com altas remunerações, devido a um alto nível de produtividade. Para manter esta remuneração devem trabalhar muito todos os meses gerando muitas vezes estresses no setor ou departamento deixando, com isso um clima ruim na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema abordado foi o sistema de remuneração estratégica de algumas organizações. Julga-se ter resolvido o problema de pesquisa com base na fundamentação teórica pesquisada e com a apresentação dos dados coletados.

Este estudo objetivou analisar a percepção dos profissionais sobre a remuneração estratégica, avaliar as vantagens e os resultados proporcionados por meio deste tipo de incentivo, e por fim, identificar as desvantagens desta ferramenta.

Estudo descritivo com abordagem qualitativa dos dados foi realizado por meio de uma entrevista com nove profissionais atuantes em organizações de diferentes ramos e localizadas na região da grande Florianópolis.

Pode-se perceber, por meio desta pesquisa, que para as organizações conseguirem motivar os profissionais é necessário mais que recompensas financeiras, pois estes buscam a satisfação e a concretização pessoal por meio do trabalho.

Por isso que as remunerações estratégicas surgiram como uma peça fundamental para que o profissional continue em uma organização e não aceite outra proposta melhor em outra organização. É uma forma de atrativo para novos profissionais, além incentivar e motivar os profissionais que já trabalham na empresa.

No entanto, é fundamental que as regras do sistema de remuneração estratégica estejam bem transparentes e alinhadas aos objetivos dos profissionais assim como os das organizações.

Caso isso não aconteça, ao invés deste sistema incentivar e motivar os profissionais terá um efeito negativo ocasionando muitas vezes um clima ruim e de estresses nos setores ou departamentos.

Este estudo foi limitado em entrevistar apenas nove profissionais de diferentes organizações e com funções distintas. Recomenda-se para futuros estudos que sejam conhecidas as organizações dos profissionais que foram entrevistados neste estudo, assim como seja realizada uma analisa mais aprofundada sobre o sistema de remuneração estratégica das organizações em questão.

6 REFERÊNCIAS

CALVOSA, M. V. D.; CORREIA, F. L.; MOURA, J. M. Remuneração por Competência: uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, n. , p.293-303, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica**.** 5° São Paulo: Pretince Hall, 2002. 242 p.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas**:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

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

LONGARAY, A. A.; BEUREN, I. M. Caracterização da pesquisa em contabilidade. In. BEUREN, I. M. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. 189p.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. Controladoria**:** Na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2008. 181 p

MARQUART, A. Análise das características da remuneração variável nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. 134p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2009.

MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; VICENTE, E. F. R. Evidenciação dos sistemas de remuneração variável nos relatórios de companhias abertas. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 8., 2008, São Paulo, 2008. p. 1 - 15.

RESENDE, E. Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de Dissertação**.** Disponível em: <ftp://ftp.unilins.edu.br/brenoortega/metodologia/metodologia_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2013.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. Remuneração estratégica**:** A nova vantagem competitiva. 2° São Paulo: Atlas, 1999. 224 p.