

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA TOYOPAR.

Fernanda Xavier Francisco¹; Sirlei Martins Costa²; Thaís Manchini Pereira³; Thiago Nunes Bazoli⁴

RESUMO

Atualmente as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e competências passam a ser a principal base para o diferencial competitivo, mas também é certo que a retenção destes talentos depende de uma administração focada nas pessoas e a valorização de seus talentos. Os últimos anos por conta da globalização pode-se observar grandes mudanças no ambiente econômico e político nacional, estas mudanças originadas pela globalização afetam diretamente as organizações e sua relação com seus colaboradores devido à grande competitividade que se instala no macro ambiente. Neste sentido as empresas precisam de novas formas de gestão de seus recursos humanos, para responderem com mais agilidade e eficiência as necessidades dos mesmos, uma alternativa para esta necessidade está na mudança de cultura das organizações no sentido de investir em formas alternativas de remuneração. Esta é uma oportunidade para os profissionais da área de gestão de pessoas encontrarem novas ferramentas para a retenção dos talentos na organização.

Palavras-chaves: Remuneração, Competitividade, Recursos Humanos.

ABSTRACT

Now people and their knowledge, skills and competencies become the main basis for competitive advantage, but it is also true that the retention of these skills depends on an administration focused on people and the appreciation of his talents. The last few years due to globalization may be seen major changes in economic and political environment nationally and internationally, these changes brought about by globalization directly affect organizations and their relationship with employees, due to great competition that takes place in the macro environment. In this sense, the companies need new ways of managing their human resources, to respond more quickly and efficiently the needs of such an alternative is needed is to change the culture of organizations to invest in alternative forms of remuneration. This is an opportunity for professionals to meet new people management tools for the retention of talent in the organization.

KeyWords: Remuneration, Competitiveness and Human Resources.

¹Graduada em Gestão de RH (Universidade Norte do Paraná – UNOPAR) E-mail: fernandaxavier200@hotmail.com

²Graduada em Administração (Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL) E-mail: scosta@sercomtel.com.br

³Graduada em Turismo Ênfase em Hotelaria (Universidade Norte do Paraná – UNOPAR) E-mail: tha_manchini@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Pensando na gestão de pessoas, segundo Dutra (2006) historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das grandes transformações na organização os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como princípio o controle sobre as pessoas. Em contra ponto, as empresas vêm sofrendo grande pressão do contexto externo que as força a uma revisão na forma de gerir pessoas.

Um dos processos a serem reavaliados pelas organizações é a gestão estratégica de remuneração, onde passa a serem avaliadas as competências individuais, de acordo com Gil (2006) essa estratégia recompensa as pessoas não por um trabalho específico, mas pelos conhecimentos e habilidades exigidas para seu desempenho. À medida que os indivíduos adquirem mais habilidades, tornam-se recursos mais flexíveis, não apenas se tornam capazes de desempenhar múltiplos papéis, mas também de desenvolver uma compreensão mais ampla do processo de trabalho e, conseqüentemente, da importância de sua contribuição para a organização.

É possível que o sistema de remuneração variável busque a compensação de fatores fisiológicos, fatores psicológicos e a compensação da busca do indivíduo por desenvolvimento de suas habilidades, segundo Gil (2006) embora a remuneração variável baseada em desempenho em muitas empresas constitua apenas uma expansão do plano tradicional de incentivos gerenciais, observa-se uma variedade de outras abordagens mais dinâmicas, tais como participação nos lucros, participação nos ganhos, incentivo a pequenos grupos, incentivos individuais, incentivos de longo prazo, pagamentos em quantias únicas e programas de reconhecimento, conforme Flannery (1997).

Diante da expansão do mercado automobilístico surgem algumas indagações para a gestão de pessoas, a partir da conclusão de que um sistema de remuneração estratégico pode ser o diferencial para a retenção dos talentos, como fazer a remuneração de acordo com a necessidade de cada indivíduo?

Este artigo tem como objetivo apresentar a composição do Sistema de Remuneração Estratégica da Empresa em questão, e analisar a melhor forma de ajustá-la diante da necessidade de mudança que o mercado exige para retenção dos talentos.

Para tal, em termos metodológicos, este estudo tem caráter de pesquisa exploratória com finalidade de relatar como a empresa realiza o processo de Remuneração e relacionar com o referencial bibliográfico, analisando e comentando os resultados obtidos. Para tanto será realizado um levantamento de informações *in loco*, através da área de Recursos Humanos da empresa.

Remuneração

Remuneração é o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo funcionário pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidade, provenientes do empregador ou de terceiros, de modo a satisfazer suas necessidades básicas e de sua família.

De acordo com Chiavenato (2004) Remuneração é a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho. A remuneração é constituída por três componentes, sendo que estes variam de uma organização para outra.

- Remuneração básica: pagamento fixo que o funcionário recebe mensal ou por hora;
- Incentivos salariais: programas para recompensar funcionários com bom desempenho através de bônus e participação nos resultados;
- Benefícios: concedidos através de programas, como férias, seguro de vida, plano de saúde, vale refeições, vale transporte;

A remuneração representa um dos elementos mais importantes, é a retribuição em dinheiro pago pelo empregador ao funcionário em função aos serviços que presta durante determinado período de tempo, podendo se referir ao mês ou a hora trabalhada.

Determinar um salário pela base dos sindicatos ou pela média do mercado já está ultrapassado, o conceito de remuneração e seus divisores vêm sendo utilizado pelas organizações que buscam um diferencial. Estes divisores são classificados como:

- Remuneração funcional: um dos sistemas de remuneração mais tradicionais existentes e o mais usual nas empresas em geral, feita de acordo com o conjunto de tarefas designada ao funcionário;
- Remuneração por habilidades: paga em função do conhecimento ou habilidades certificadas do funcionário;
- Remuneração por competência: é baseada pelas competências que o funcionário possui o cargo que ocupa e o tempo de serviço tem papel fundamental;
- Remuneração variável: é o conjunto de diferentes formas de recompensas oferecidas aos empregados, complementando a remuneração fixa e atrelando fatores como atitudes, desempenho e outros com o valor recebido;

As empresas voltadas para o futuro e com um planejamento de crescimento buscam definir que tipo de remuneração melhor se encaixa na filosofia de sua organização, e que melhor se enquadre dentro de seu quadro de funcionários.

Benefícios

Chiavenato (2004) Benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte da remuneração pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, etc. (...) Na verdade, os benefícios além do seu aspecto pecuniário ou financeiro servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos, (...). Os benefícios sociais estão intimamente relacionados como aspectos da responsabilidade social da organização.

Benefícios podem ser entendidos como uma remuneração indireta, aquela que o trabalhador recebe a fim de satisfazer suas necessidades individuais. O papel de um programa de benefícios é o de levar bem estar aos funcionários.

Os programas de benefícios tem se mostrado um importante aliado aos gestores de recursos humanos que buscam reter e satisfazer seu quadro de funcionários mesmo que ainda muitos acreditem que estes programas tem como sua principal função aumentar a produtividade dos funcionários.

O programa de benefícios está atrelado ao processo de recompensar pessoas que é utilizado para incentivar e satisfazer suas necessidades pessoais. Segundo Marras (2000) denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários.

Os benefícios podem ser classificados como legais ou espontâneos. Entende-se como benefícios legais aqueles exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou por convenções coletivas entre sindicatos. São benefícios que também são concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento e gerando encargos sociais deles. Os benefícios espontâneos são aqueles concedidos de forma natural sem exigência legal. São oferecidos na forma de vantagens ou facilidades para os funcionários, que visam prover para o empregado e sua família certa condição de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes, fora de seu controle ou vontade.

Remuneração Estratégica

A remuneração estratégica tem como princípio remunerar de acordo com um determinado grupo de fatores organizacionais, entre eles, características pessoais, características do cargo e o valor agregado ao negócio. Pode-se ainda classificar remuneração estratégica como um agente de mudanças fortemente alinhado ao desempenho pessoal e organizacional, por se

tratar de um componente de motivação e harmonização dentro da organização. Com isso busca-se poder remunerar de forma altamente competitiva, gerando valores antes deixados de lado, permitindo ao profissional buscar estar altamente qualificado na execução de suas atividades, estimulado a multifuncionalidade, ou seja, quanto maior o seu grau de conhecimento, maior poderá ser a sua remuneração.

A remuneração estratégica deve representar um elo entre o funcionário e a nova realidade das organizações. Ela deve se adequar as características da empresa e levar em conta o seu planejamento para o futuro, o funcionário deve se sentir valorizado contribuindo para o sucesso da organização e atingindo as metas estabelecidas.

Os resultados adquiridos com a implantação do sistema de remuneração estratégica são positivos, pois incentiva o funcionário a se comprometer com os objetivos e metas da empresa aumentando sua competitividade. As empresas buscam adequar seu sistema de remuneração tradicional a remuneração estratégica onde passa a focar o funcionário e não mais a função desenvolvida, estimula o trabalho em equipe, buscando maior qualidade e produtividade junto a menores custos.

Aprender a remuneração estratégica aos objetivos da empresa também é uma forma de gerar resultados operacionais, fazendo com que os funcionários se comprometam ainda mais com o desenvolvimento da organização.

Plano de carreira

A cada dia torna-se mais importante o planejamento de carreira para o profissional, não é mais possível que apenas as empresas se preocupem com a carreira de cada funcionário, uma vez que cada pessoa possui competências diferentes a ser desenvolvido de acordo com as exigências o mercado.

O planejamento de carreira é de responsabilidade do profissional, uma vez que cabe a ele estar em busca do desenvolvimento pessoal e profissional. É preciso manter a empregabilidade, buscar conhecimentos ecléticos que permitam a atuação em várias frentes de trabalho, tanto técnicos como gerencial.

A necessidade do individuo de uma colocação que lhe traga satisfação profissional e remuneração adequada, está ligada aos objetivos traçados que ele pretende atingir ao longo de sua carreira profissional. Entretanto, se o desenvolvimento do mesmo for além de suas expectativas na execução de suas atividades, ele irá buscar outra empresa que possibilite maior aplicação de seus conhecimentos e habilidade.

As organizações devem constituir planos de carreiras com o nível de competências agregadas pelos funcionários, promovendo assim a retenção de talentos, uma vez que estes serão atraídos pela possibilidade de ascensão profissional.

Dessa forma, as organizações precisam despertar e buscar melhor aproveitamento de seus talentos, para que não haja um alto índice de rotatividade de profissionais com potencial de empregabilidade.

METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa tipo exploratória que segundo Gil (2002) têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses.

A pesquisa exploratória realiza descrições da situação descobrindo a relação entre os seus elementos, os estudos exploratórios restringe-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre o assunto de estudo e necessita de um planejamento flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de uma situação.

Para analisar o sistema de remuneração da empresa, a estratégia aplicada estudo será de estudo de caso da situação deste sistema *in loco* e correlatar com material de referencial bibliográfico, comentando os resultados obtidos.

Esta pesquisa também possui caráter qualitativo uma vez que o pesquisador desenvolve ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, sendo utilizada para buscar percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação.

Caracterização da empresa

Inaugurada em 1992, a Toyopar concessionária representante da marca Toyota do Brasil, possui uma parceria com mais 50 anos, devido sua credibilidade, honestidade e determinação de sua diretoria e colaboradores que ajudam para o crescimento da empresa.

A Toyopar possui a missão de comercializar veículos da Toyota, prestando serviços de qualidade e com transparência, com uma gestão baseada em resultados, visando o aumento do bem estar de seus acionistas, colaboradores e clientes.

A empresa possui certificados que garantem seu nível de qualidade na prestação de serviços e de produtos:

- TSM – Toyota Service Marketing: certificado de qualidade no pós venda, onde englobam padrões, normas e procedimentos Toyota para um atendimento 100% aos seus clientes e as responsabilidades ambientais;
- TSW – Toyota Sales Way: certificado de qualidade nas vendas, capacitação dos colaboradores a conduzir uma venda aonde atenda as necessidades dos clientes;

Seu ramo de atividade não restringe – se somente em venda de veículos, oferecendo diversos produtos e serviços:

Produtos:

- Venda de veículos novos;
- Venda, compra e troca de veículos seminovos;
- Venda de seguros;
- Venda de acessórios automotivos;
- Venda de peças automotivas;
- Venda de pneus.

Serviços:

- Oficina mecânica;
- Oficina de funilaria;
- Alinhamento, balanceamento.

A Toyopar conta hoje com um quadro de 75 (setenta e cinco) funcionários diretos, 03 (três) estagiários e 05 (cinco) funcionários terceirizado, distribuídos nos setores diretoria, administrativo, vendas e pós-vendas.

A Toyopar é uma empresa comercial, atuando no ramo de vendas de veículos e prestação de serviços nas áreas de manutenção de veículos, portando, a empresa aplica para a maior parte dos funcionários, a remuneração comissionada. Para os funcionários da área administrativa e os que não trabalham diretamente com a área de vendas ou produtiva, o salário é fixo.

Como forma de remuneração aos funcionários que recebem comissão a empresa utiliza de fórmulas de comissionamento específico para cada atividade desenvolvida, aonde há funções que recebem salário fixo mais comissão e os que são integralmente comissionados. Alguns destes cargos são:

- Técnico Toyota: Executar reparos nos veículos de clientes através de serviços bem executados em Mecânica, dentro dos padrões do TSM Toyota, cumprindo o tempo estabelecido, e garantindo a satisfação do cliente. Cumprindo todas as normas do TSM e as normas da empresa, salário fixo + comissão;

Através de análise de dados coletados na empresa, verificou-se que processo de remuneração da Toyopar restringe-se em salário fixo, salário fixo + comissão e salário integralmente comissionado, não há um plano de remuneração estratégica visando retenção de talentos, incentivo, valorização e motivação aos seus colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que mesmo a empresa não possuindo um Plano de Carreira formal e estruturado, na prática pode-se observar que informalmente a empresa vem aplicando o método de trajetória de carreira especialista/generalista, pois a empresa dá abertura para a ascensão de carreira horizontalmente ou verticalmente, de acordo com as habilidades e competências apresentadas por cada colaborador.

Isso pode ser avaliado através da Avaliação de Desempenho que a empresa aplica anualmente para todos os funcionários.

REFERÊNCIAS

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, processo, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas S/A, 2006.

FLANNERY, Thomas P. Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 1997.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas S/A. 2006.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus 2004.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.