

**ARTIGO ORIGINAL**

**AS ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO, RECOMPENSA E RECONHECIMENTO  
EMPREGADAS NA INDÚSTRIA SIDERÚRGICA ARCELORMITTAL TUBARÃO: UM  
ESTUDO DE CASO**

**Camila Brito de Oliveira**<sup>1</sup>

Faculdade Espírito-Santense (FAESA), Cariacica/ES- Brasil

**Geydslane Silva Souza**<sup>2</sup>

Faculdade Espírito-Santense (FAESA), Cariacica/ES- Brasil

**Luciane Infantini da Rosa Almeida**<sup>3</sup>

Faculdade Espírito-Santense (FAESA), Cariacica/ES- Brasil

**RESUMO – As estratégias de remuneração, recompensa e reconhecimento empregadas na indústria siderúrgica ArcelorMittal Tubarão: um estudo de caso.** Em tempos de escassez de talentos, diversas organizações têm se preocupado com a criação de estratégias para reter seus funcionários. Para isso, as estratégias de remuneração, recompensa e reconhecimento vêm sendo inseridas como vantagem competitiva entre as grandes empresas. O artigo tem como objetivo, investigar essas estratégias de remuneração, recompensa e reconhecimento de uma indústria siderúrgica do Estado do Espírito Santo, utilizadas com a finalidade de reter bons profissionais na empresa. Para tanto, foi feito um estudo de caso de natureza qualitativa e utilizou-se entrevistas semi-estruturadas e documentos não fornecidos ao público para a coleta de dados. Através dos procedimentos relatados, verificou-se que a organização ArcelorMittal Tubarão, agrega de forma positiva as estratégias abordadas a fim de reter e motivar seus empregados. Integrar os trabalhadores às estratégias da corporação é caminhar em conjunto para o sucesso, pois somente através de ações criativas e bem focadas, a organização conseguirá competir por talentos.

**Palavras-chave:** Remuneração; Recompensa; Reconhecimento; Indústria Siderúrgica

**ABSTRACT – The compensation strategies, reward and recognition employed in the steel industry ArcelorMittal Tubarão: a case study.** In times of scarcity of talent, several organizations have been concerned with the creation of strategies to retain their employees. For this, compensation strategies, reward and recognition have been inserted as a competitive advantage among large companies. The article aims to investigate these compensation strategies, reward and recognition of a steel industry of Espírito Santo State, used in order to retain good people in the company. To that end, we made a qualitative case study and used semi-structured interviews and documents not provided to the public for data collection. Through the procedures reported, it was found that ArcelorMittal organization adds positively addressed strategies to retain and motivate their employees. Integrating workers to corporate strategies is to walk together for success, because only through creative and well focused actions, the organization can compete for talent.

**Keywords:** compensation. Reward. Recognition. Steel Industry.

<sup>1</sup> Graduanda em Administração de Empresas – Faculdade Espírito-Santense.

<sup>2</sup> Graduanda em Administração de Empresas – Faculdade Espírito-Santense.

<sup>3</sup> Doutora em Serviço Social – UERJ, Mestre em Educação – UFES, Graduada em Psicologia – UFES

## 1 INTRODUÇÃO

Os tempos mudaram e as organizações já não podem gerenciar mais os trabalhadores de forma isolada. De acordo com Wood Jr., Picarelli Filho (2011, p. 29) uma vez que o trabalho tem adotado novos conceitos, diversos modelos tradicionais da era industrial têm-se revelado incapazes de dar flexibilidade à empresa. Neste novo contexto, torna-se fundamental, para as organizações, adotar estratégias para remunerar, recompensar e reconhecer os esforços de seus colaboradores, como forma de integrá-los e alinhá-los ao negócio e as suas metas. Em tempos atuais, o desafio é o desenvolvimento de práticas inovadoras e criativas que estejam ligadas ao negócio da empresa e preocupem-se em atender a diversidade das necessidades individuais dos trabalhadores, que vão muito além de um salário fixo, incluindo o reconhecimento de sua contribuição.

No decorrer do estudo, foram considerados três pilares estratégicos para as organizações: remuneração, recompensa e reconhecimento, visto que são os principais elementos que atuam na retenção de talentos. O problema de pesquisa levantado foi: Quais são as estratégias de remuneração, recompensa e reconhecimento utilizadas pela empresa do ramo siderúrgico ArcelorMittal Tubarão para reter seus profissionais?

Essa organização foi escolhida, por possuir uma forte representação no mercado espírito-santense, sua trajetória e estratégias organizacionais utilizadas são de grande sucesso. Com isso, o relato dessa experiência pode contribuir para que outras organizações possam conhecer e adotar novas formas para suprir os anseios do indivíduo no alcance dos objetivos profissionais e pessoais. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho pretende contribuir com a produção científica existente. Existem pesquisas que tratam especificamente de aspectos relativos à 'remuneração' nas organizações (MARTINS, VERIANO, 2004; KRAUTER, 2006; FAVARIM, 2013). Outras pesquisas tratam apenas do tema 'recompensa' (ANDRADE, 1991; FERRÃO, 20--; HIPÓLITO, 2008). Sobre 'reconhecimento', poucos trabalhos científicos abordam tal temática. Dessa forma, o trabalho pretende contribuir para suprir essa lacuna e, ainda, abordar esses três assuntos

(remuneração, reconhecimento e recompensa) utilizados de maneira integrada para reter talentos em uma organização.

O objetivo geral foi investigar as estratégias de remuneração, recompensa e reconhecimento utilizadas na indústria siderúrgica ArcelorMittal Tubarão, com a finalidade de reter bons profissionais do mercado atual. Os objetivos específicos foram: Definir os 3R's (Remuneração, Recompensa e Reconhecimento); Discutir os aspectos positivos da utilização das estratégias de remuneração na empresa como forma de satisfazer seus colaboradores; Analisar as estratégias utilizadas pela empresa na perspectiva dos 3R's; Apresentar os principais fatores levados em consideração para adesão à um programa de remuneração; Discutir os resultados de pesquisas internas sobre o clima organizacional e a relação com as estratégias empregadas na organização.

## **2 REMUNERAÇÃO, RECOMPENSA E RECONHECIMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

A implantação de estratégias organizacionais é fundamental para a atual situação vivida por muitas organizações, que é a ausência de mão de obra qualificada e criativa. Entende-se que remuneração, recompensa e reconhecimento funcionam como pilares estratégicos utilizados para reter e motivar bons profissionais. Esses três pilares influenciam no desenvolvimento e no procedimento da organização, motivam o desempenho e a maior contribuição do funcionário e por fim, impulsionam o alcance dos objetivos organizacionais.

### **2.1 REMUNERAÇÃO**

Entende-se que remuneração é a forma de definir o trabalho assalariado. Ferreira (1999, p. 1741) explicita que remuneração significa o ato ou efeito de remunerar; recompensa; prêmio; gratificação pelo serviço prestado. Na legislação brasileira encontra-se o conceito de remuneração no artigo 457, da Consolidação das Leis do

Trabalho (CLT), que diz: “Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber” (SAAD, 2013, p. 571).

A remuneração pode ser constituída em duas partes: remuneração fixa e remuneração variável. De acordo com Chiavenato (2010, p. 284) a remuneração fixa pode ser paga através de salários mensais ou por hora. Atualmente, muitas organizações pagam seus funcionários desta forma, pois isto minimiza os riscos tanto para o contratante quanto para o contratado. Mas numa era de competitividade, “[...] a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas a obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes” (CHIAVENATO, 2010, p. 315).

A remuneração variável visa ordenar e concentrar esforços para alcançar melhores atuações no mercado competitivo. “A remuneração variável vem se consolidando como o principal mecanismo para reconhecimento do desempenho dos empregados, reduzindo-se a ênfase dada aos aumentos no salário fixo” (SOUZA et al., 2005, p. 96). De forma geral, ela pode ser dividida em dois grandes grupos: incentivos em curto prazo e longo prazo.

No quadro a seguir expõe-se a remuneração variável em curto prazo, que conforme Wood Jr., Picarelli Filho (2011, p. 102-103) é uma forma de remuneração que costuma combinar um sistema de bônus com a prática administrativa. Seu recebimento está vinculado ao cumprimento de metas previamente negociadas, onde há transparência nas formas como os resultados podem ser alcançados e como serão recompensados.

| <b>Tipo</b>                           | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bônus e prêmios                       | Este programa prevê a avaliação a curto prazo, mediante um conjunto de indicadores e metas previamente acordados. Sendo o pagamento do bônus efetuado após a apuração dos resultados. O valor pago é em dinheiro.                                                                             |
| Participação nos lucros ou resultados | Este tipo de programa segue a mesma lógica dos bônus ou prêmios, contudo, sua prática foi consagrada no Brasil por meio da Lei nº 10.101, que disciplina a maneira como este incentivo deve ser implementado e estabelece incentivos de redução de encargos trabalhistas para as empresas que |

|                  | adotarem este modelo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comissionamento  | Programa de incentivo focalizado na força de vendas. Na sua abordagem tradicional, implica o pagamento de um percentual sobre as vendas realizadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Prêmio de vendas | Programa também voltado para a força de vendas. Prevê o estabelecimento de indicadores e metas para a equipe de vendas e o pagamento de um bônus mediante o alcance ou superação dessas metas. Tem como objetivo incentivar não apenas a geração de volume de receita mas a realização de outros objetivos importantes para a equipe de vendas, como a redução da inadimplência, a conquista de market share <sup>4</sup> o desenvolvimento de novos clientes e mercados etc. |

Quadro 1- Remuneração variável em curto prazo

Fonte: SOUZA et al., 2005, p. 106 .

Entende-se que a remuneração variável de curto prazo é interessante para as organizações, pois interliga o alcance das metas individuais e coletivas ao aprimoramento da organização. Por meio desta, é possível obter resultados financeiros e organizacionais para o funcionário e empresa em um curto período, ao contrário de outra modalidade de benefícios, cujo período de duração é longo.

O quadro adiante trata da remuneração variável em longo prazo que, de acordo com Wood Jr., Picarelli Filho (2011, p. 105) é um estímulo ligado ao alcance de objetivos que conduzam ao progresso da organização, o reconhecimento da empresa e a captação de talentos. As formas mais empregadas no meio empresarial são os bônus, com pagamento em longo prazo, e a participação acionária que, conforme Marras (2007, p. 272) é a uma forma de tornar esses colaboradores “sócios” da empresa.

---

<sup>4</sup> Por “Market share” entende-se que é a fatia ou quota de mercado que uma empresa tem no seu segmento.

| <b>Tipo</b>            | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participação acionária | Opções de ações – o profissional tem o direito de adquirir no futuro, a um preço predeterminado, um número específico de ações da empresa.<br>Compra de ações – a empresa concede a determinados profissionais o direito de adquirir ações da própria empresa, no ato da adesão ao programa e para pagamento em data posterior. |
| Ações virtuais         | Esse modelo garante a oportunidade de receber no futuro um “valor” correspondente a um certo número de ações da empresa. Não se trata da transferência dessas ações, mas sim de pagamento relacionado à valorização das ações no momento do pagamento.                                                                          |
| Bônus diferido         | A avaliação dos resultados está atrelada a um período menor do que o do pagamento do bônus, pois parte do bônus do executivo é diferido por um certo período. O valor pago é em dinheiro.                                                                                                                                       |
| Bônus de longo prazo   | Este programa prevê a avaliação de resultados a longo prazo e o pagamento do bônus após apuração dos resultados. O valor pago é em dinheiro.                                                                                                                                                                                    |

Quadro 2 - Remuneração variável em longo prazo  
Fonte: SOUZA et al., 2005, p. 107.

Compreende-se, então, que a remuneração de longo prazo tem por objetivo tornar os funcionários parte da organização, por meio de participação acionária na organização. O que leva a entender, o quanto é essencial à empresa desenvolver garantias financeiras para si e também para seus colaboradores visando o futuro.

## 2.2 RECOMPENSA

A recompensa tem por finalidade retribuir os empregados, de modo a serem reconhecidos por seus conhecimentos aplicados e suas participações para alcançar os resultados da organização. De acordo com Ferreira (1999, p. 1719) recompensar é: 1. Reconhecer os serviços de alguém, dando-lhe recompensa; premiar; galardoar. 2. Corresponder a; retribuir. 3. Pagar; indenizar; compensar. 4. Pagar-se; indenizar-se; desferrar-se; No campo da administração de empresas, Andrade (1991, p. 53) ressalta que, os funcionários pedem recompensas modernas, que possam suprir suas necessidades individuais.

Existem dois tipos de recompensa: as não financeiras e as financeiras diretas e indiretas. Segundo Hipólito (2008, p. 73) “[...] muitos outros tipos de satisfação no trabalho podem ser percebidos como recompensas de caráter não financeiro”. As

recompensas não financeiras geram uma grande influência na satisfação e motivação das pessoas, sendo elas proporcionadas por meio de benefícios que aderem oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento, auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, programas de benefícios, entre outros (SOUZA et al., 2005, p. 76).

Já as recompensas financeiras, segundo Chiavenato (2010, p. 280) são valores pagos diretamente pela empresa, podendo ser convencionado o pagamento por hora, dia, semana, quinzena ou mês como, salários diretos, comissões, prêmios, bônus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado. As recompensas financeiras indiretas são os valores pagos pela empresa indiretamente como, férias, DSR (descanso semanal remunerado), gratificações, horas extras, 13º salário, alimentação e transporte subsidiados, assistência médica, seguro de vida e seguro saúde.

Segundo Ferrão (20--, p. 01), gerenciar as recompensas na atual conjuntura, é um dos fatores mais importantes na gestão de pessoas, pois determinará visão estratégica do negócio e da conduta desejada para os novos parceiros da organização, para que possam planejar em contrapartida um sistema de recompensas estratégico. Entende-se então, que o sistema de recompensas precisa ser aderido pelas organizações que almejam valorizar o empregado, a fim de motivá-lo e satisfazer seus anseios individuais.

### 2.3 RECONHECIMENTO

O reconhecimento tem por desígnio valorizar e distinguir os empregados. O mesmo tem caráter preciso e casual e se constitui em um dos meios a serem adotados pelo supervisor com o objetivo de valorizar seu desempenho. Conforme Almeida (2012, p. 28) “[...] o reconhecimento é o ato de tomar conhecimento, aprovar ou apreciar uma atividade ou serviço, demonstrando tudo isso para o autor da atividade e para o grupo no qual este está inserido”.

De acordo com as teorias encontradas na área da motivação, o reconhecimento trata-se de uma necessidade do ser humano. Uma das teorias mais utilizadas no campo da motivação humana é a da hierarquia de necessidades criada pelo psicólogo americano Abraham Maslow. Segundo Chiavenato (2003, p. 329 e 330), esta consiste em uma hierarquia de necessidades que são divididas como: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. O reconhecimento se encaixa na necessidade de estima, que consiste em criar formas que possibilitam realização pessoal, autonomia e responsabilidade. Com a inserção do reconhecimento nas organizações, é possível valorizar o trabalho do indivíduo, apreciando-o pelo bom desempenho, através de meios eficazes de satisfazer tais necessidades, como por exemplo: promoções, condecorações e empregado do mês (CAVALCANTI et al., 2009, p. 91).

Siqueira (2011, s.p) acrescenta que entre os tipos de reconhecimento mais utilizados para estas contribuições, são programas voltados a reconhecer o tempo espontâneo dedicado à organização para treinar pessoas e reconhecer as contribuições de inovação a ela aderidas. A entrega de placas, troféus, viagens, jantares, vales compras ou entretenimento, também possuem o seu espaço. Entende-se então que, uma das atitudes que deve ser praticada pelos gestores a fim de manter o empregado motivado, é o reconhecimento. Em geral, os empregados querem ter o seu empenho, dedicação e trabalho reconhecido, seja através de modalidades por tempo de serviço, aposentadoria, ou até mesmo de condecorações e promoções, que são também muito utilizadas no meio corporativo.

### **3 METODOLOGIA**

O problema central desta pesquisa diz respeito à articulação entre as práticas de remuneração, recompensa e reconhecimento, tendo por objetivo, analisar como essas estratégias tem se traduzido na realidade organizacional investigada. Para isso, foi necessário conhecer a estrutura de remuneração, o modelo de remuneração fixa, variável, as recompensas financeiras e não-financeiras, diretas e indiretas e os mecanismos estabelecidos para viabilizar o reconhecimento ao empregado, dentro



de uma indústria siderúrgica do Estado do Espírito Santo, com a finalidade de reter bons profissionais do mercado.

Considerando a natureza do problema da pesquisa e de seus objetivos, optou-se pela pesquisa exploratória, cujo objetivo principal é “[...] o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 1991, p. 45) visto que esta pesquisa fará uma investigação, com o caráter qualitativo, pois, “[...] tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso, não é vazia, mas coerente, lógica e consistente” (TRIVIÑOS, 1987, p. 128).

Pelo aspecto de viabilidade da pesquisa, optou-se pelo estudo de caso visando conhecer em profundidade a dinâmica dos modelos de remuneração, recompensa e reconhecimento aplicados na organização. Em relação à estratégia do estudo de caso, Laville e Dionne (1999, p. 156) consideram que “[...] se um pesquisador se dedica a um dado caso, é muitas vezes porque ele tem razões para considerá-lo como típico de um conjunto mais amplo do qual se torna o representante”. Em relação à coleta de dados, optou-se pela entrevista semi-estruturada (roteiro – anexo 1) como principal meio de levantamento das informações e a tecnologia utilizada para a entrevista foi um gravador. Também foram considerados os documentos fornecidos pela organização com dados relevantes à compreensão dos modelos aderidos quanto às práticas de remuneração, recompensa e reconhecimento. Com base na atribuição das atividades dos profissionais envolvidos com o modelo de remuneração, o grupo de entrevistados totalizou 4 pessoas que ocupam os cargos: uma Consultora Interna de RH, duas Analistas Organizacionais de Remuneração e uma Gerente de Desenvolvimento e Remuneração.

#### **4 A IMPORTÂNCIA DOS 3 R'S NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA: O ESTUDO DE CASO**

A empresa estudada, foi a Indústria Siderúrgica ArcelorMittal Tubarão que, possui aproximadamente 6 mil empregados e faz parte de um conglomerado de empresas de mineração e siderurgia do setor privado, representada em 60 países (entre instituições e fundações vinculadas ao grupo). A escolha do caso para análise teve como base a grande representação desta organização no mercado capixaba e nos outros estados e países em que atua. As práticas de remuneração, reconhecimento e recompensa (os 3 R's) foram identificadas na organização pesquisada, como uma forma de satisfazer as necessidades individuais, seja o empregado denominado talento ou não, levando também em consideração que cada pessoa tem sua forma de se sentir satisfeita com a organização em que é empregada.

#### 4.1 AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELA EMPRESA NA PERSPECTIVA DOS 3R'S

As modernas organizações vêm inserindo em seu planejamento estratégico, táticas com a finalidade de atrair e reter seus funcionários, pois, mantê-los motivados, significa mantê-los produtivos. Essas práticas não devem ser consideradas como “uma receita que deve ser seguida” levando a empresa ao sucesso, pois cada organização e colaborador têm suas necessidades específicas. De acordo com Favarim (2011, p. 81) existem colaboradores que se satisfazem com a remuneração básica recebida, mas existem outros que procuram no trabalho a realização pessoal e profissional. A Gerente de Desenvolvimento e Remuneração da empresa ArcelorMittal Tubarão acrescenta que, “[...] a função da empresa é sempre estar motivando, motivando não, dando a possibilidade de motivação. Que motivação é de cada um. O que me motiva, não te motiva. Cada um tem um jeito diferente”. Por meio dessa visão a empresa têm analisado suas necessidades e observado também o mercado, e após o diagnóstico realizado, escrevem sua própria “receita” a ser adotada.

##### **4.1.1 Estratégias de Remuneração da Empresa ArcelorMittal Tubarão**

Foi possível identificar através do estudo que, as estratégias utilizadas pela organização em remuneração são a fixa e a variável. A remuneração fixa ter por

desígnio remunerar o funcionário a partir de uma faixa salarial definida para cada função, que dependendo da capacitação ou experiência do trabalhador, pode se posicionar no início, ao meio ou no final de sua faixa. Entretanto, é importante ressaltar que existem empregados considerados pessoas-chave para a organização, esses são de suma importância e, na maioria das vezes é necessário remunerá-los com o máximo de sua faixa definida. Conforme a Analista Organizacional de Remuneração “A”, “[...] você tem que pagar a ela melhor, pois ela faz a diferença, e, assim, a organização vai reter o talento”.

Por outro lado, a remuneração variável possui diversos caminhos que podem ser traçados, para que seja possível alcançar a tão almejada valorização e aumento de remuneração. Identifica-se que, a principal estratégia para remuneração variável empregada na organização, é a participação nos resultados, esta, é composta por metas que consistem em superar barreiras identificadas na empresa. Essas metas devem ser claras, desafiadoras e factíveis, para que todos possam ter a possibilidade de atingi-las, de acordo com seu desempenho individual ou coletivo. Pode-se citar para melhor compreensão, algumas metas utilizadas pela ArcelorMittal Tubarão que são: primeiramente a meta financeira que é o atingimento do EBITDA<sup>5</sup> e do fluxo de caixa, seguidas das metas comportamentais que são: a redução no desperdício de alimentos, zero infração de trânsito, realização dos exames periódicos, absenteísmo em eventos de treinamentos, comunicação de acidentes, incluindo também as metas de projetos e desenvolvimento, que são essenciais para um resultado satisfatório em prol da participação nos resultados. Essas metas vão sendo desenvolvidas e aprimoradas de acordo com as necessidades globais e setoriais da empresa. Para os cargos mais estratégicos da empresa, é adotada a remuneração variável em longo prazo, mesmo não sendo sua principal vertente. Segundo a Consultora Interna de RH,

---

<sup>5</sup> O EBITDA é um indicador financeiro, e representa quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem contar impostos e outros efeitos financeiros.

Tem também a opção de ser acionista, tem um programa específico para a diretoria e gerentes Stock Option<sup>6</sup> que são outras ações mais avançadas (longo prazo), também entra no pacote de remuneração variável, mas o principal é a participação nos resultados.

Todas essas estratégias descritas estão inseridas em um plano de participação nos lucros e resultados, que tem validade de quatro anos, sendo que, suas metas financeiras e específicas, são revistas e adequadas ao cenário produtivo anualmente. Este plano tem por responsáveis uma comissão e por outro lado, a empresa e caso ambas as partes identifique que algo precise ser alterado ou melhorado, o plano poderá ser revisto antes do encerramento do prazo de validade previsto.

#### **4.1.2 Estratégias de Recompensa da Empresa ArcelorMittal Tubarão**

Para fins de recompensa, a ArcelorMittal Tubarão utiliza as seguintes estratégias: financeiras e não financeiras. Segundo a Consultora Interna de RH, recompensa pode ser definida como “[...] sendo algo tangível, algo que é possível se perceber, medir, algo além do sentimento, algo que se sente no bolso, que ou você deixa de gastar ou você recebe, ou é direta ou é indireta”. As recompensas financeiras adotadas pela organização são: o aumento salarial por mérito, a premiação por melhorias e a avaliação de desempenho ou performance. A premiação por melhorias funciona da seguinte maneira: o trabalhador de qualquer área propõe uma melhoria que pode ou não resultar em aumento da segurança, redução de custos, aumento da produtividade, melhoria da qualidade e aprimoramento das condições de meio ambiente, e essa proposta é analisada por uma comissão que recompensará o indivíduo segundo o impacto que essa ideia implantada fará na empresa.

O resultado da avaliação de desempenho funciona como um acelerador ou redutor, para o plano de participação nos resultados, pois, segundo a Analista Organizacional de Remuneração “B”, ela é composta por “[...] uma escala de 1 a 5 onde o empregado é avaliado anualmente pelo seu gerente, em seguida, essa avaliação passa por um comitê, onde essas notas podem ser revisadas,

---

<sup>6</sup> Stock option são opções entregues aos gestores e colaboradores de uma empresa como forma de remunerá-los, e de alinhar os seus objetivos com os objetivos da empresa.

dependendo da avaliação final”. Essas estratégias caminham juntas porque, através do desempenho geral da organização, será calculado um número de salários que, serão pagos a todos os funcionários, e esses salários poderão ser aumentados através da nota da avaliação de desempenho, também denominada pela empresa como “gatilho”. Um exemplo que se pode citar para melhor compreensão, é que após o fechamento da quantidade de salários, o funcionário que obteve um bom desempenho ganhará o resultado dessa equação, quantidade de salários x a porcentagem de seu desempenho individual. De acordo com a Analista Organizacional de Remuneração “B”,

[...] exemplo, dois salários de participação nos resultados, e a nota foi aquela que é acima do esperado, excedeu as expectativas (notas 4 ou 5 da escala de Avaliação de Performance), nesse caso, um acelerador, que pode variar de 20, 25 ou 30%, então o número de salários não será 2, e sim 2 x 20%.

As principais recompensas, não financeiras observadas na siderúrgica são: agradecimento, viagens, brindes entregues em eventos internos, investimento em cursos, faculdade, pós e mestrados.

#### **4.1.3 Estratégias de Reconhecimento da Empresa ArcelorMittal Tubarão**

A empresa também adere em suas estratégias o reconhecimento, pois segundo a Consultora Interna de RH “[...] todo o meio de valorizar o empregado é um forma de reconhecimento”. As formas utilizadas são: reconhecer o tempo dedicado de trabalho a empresa, através de cerimônias solenes onde são reunidos todos os funcionários que completaram 10, 20 e 30 anos de empresa, nessa cerimônia eles recebem placas, relógios e pins. Existem também, homenagens aos empregados que estão se aposentando, comemoração porque alguma área da empresa completou uma quantidade de dias sem acidentes e, aqueles funcionários que foram recompensados por alguma sugestão de melhoria, ganham reconhecimento público por sua ideia implantada e à oportunidade de representar a empresa em congressos, projetos especiais e até ser indicado a participar de algum projeto internacional. O plano de previdência privada, a festa anual e a divulgação dos

nomes dos funcionários que foram promovidos no mês através de um jornal interno da organização denominado “BIN” também se encaixam nessa categoria. A Consultora ainda acrescenta que “[...] não tem nada escrito quais formas são essas, é uma coisa da cultura da empresa, quem vivencia sabe qual é”.

Com este trabalho objetiva-se demonstrar através dessas práticas apresentadas que, a remuneração é descrita por Almeida (2012, p. 28) como sendo, “[...] clara e inegável a importância do dinheiro no processo de recompensa e reconhecimento, mas a função mantenedora da remuneração não pode ser indiscriminadamente utilizada, pois sua efetividade é limitada”. Quanto à recompensa, Almeida (2012, p. 30) acrescenta que “[...] a recompensa geralmente consiste de um valor em dinheiro, bens ou qualquer outra coisa com algum valor financeiro. Pode ser monetária e não monetária”. E por fim Almeida (2012, p. 28) define o reconhecimento como sendo “[...] o ato de tomar conhecimento, aprovar ou apreciar uma atividade ou serviço, demonstrando tudo isso para o autor da atividade e para o grupo no qual este está inserido”. Então, cabe a cada organização definir seus próprios caminhos a serem seguidos, baseados nas práticas oferecidas pelo mercado com a finalidade de atrair e reter seus funcionários, que são as peças fundamentais para que a organização tenha resultados satisfatórios.

#### 4.2 OS ASPECTOS POSITIVOS DA UTILIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE REMUNERAÇÃO NA EMPRESA

Ao observar as estratégias de remuneração da ArcelorMittal Tubarão, pode-se entender que sua utilização no contexto empresarial é de suma importância para o cumprimento das metas e planos designados pela direção da organização, mas antes de implantá-las é necessário também analisar os aspectos positivos de sua utilização neste contexto. De acordo com Krauter (2006, p. 01) “A remuneração variável tem sido um importante instrumento de incentivo ao vincular parcela da remuneração dos empregados ao alcance de metas”.

Os aspectos positivos identificados são diversos, mas podemos centralizá-los em um único fator, a motivação. As práticas desempenhadas pela organização como a

remuneração variável que, conforme a Analista Organizacional de Remuneração “A” “[...] é um diferencial que têm nas empresas, porque motiva cada vez o empregado, a primeiro buscar o mesmo objetivo, ao crescimento da empresa, a maior produtividade, a maior qualidade de produto, então todo mundo corre atrás do mesmo resultado”.

O ser humano sempre possuiu necessidades, sejam elas pessoais ou profissionais. Estas foram identificadas há algum tempo, mas passaram a ganhar mais importância atualmente, porque as organizações começaram a reconhecer que, suprimindo parte dessas expectativas os funcionários poderiam passar a produzir mais do que se não fossem devidamente remunerados, recompensados e reconhecidos. Os autores Martins e Veriano (2004, p. 23) acrescentam que, “Por meio dos diversos modelos adotados, muitas empresas têm acreditado na capacidade de seus funcionários de agregar valor ao negócio, por meio da participação, da criatividade, da iniciativa e da superação de metas preestabelecidas”.

Pode-se dizer então, que as estratégias de remuneração, recompensa e reconhecimento adotadas pela ArcelorMittal Tubarão, são as formas encontradas por ela que a mantém à frente das demais organizações, sendo que essas práticas colaboram para os resultados satisfatórios identificados através das pesquisas de clima e dos resultados organizacionais. É importante ressaltar também que, o vasto plano de benefícios (farmácia, unidades de saúde, previdência privada, plano odontológico, transporte e refeitório, um retorno de férias com o recebimento de dois terços do salário e seis meses de licença a maternidade) oferecidos pela indústria também influenciaram fortemente para sua atual posição no mercado capixaba. De acordo com a Gerente de Desenvolvimento e Remuneração da ArcelorMittal Tubarão, essas vantagens empregadas são o que levam os funcionários a dizer: “essa empresa, tem um pacote de remuneração e de reconhecimento em que quero fazer parte. Isso é valor pra [sic] empresa, então isso é valor pra [sic] mim”.

#### 4.3 OS PRINCIPAIS FATORES LEVADOS EM CONSIDERAÇÃO PARA ADESÃO A UM PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO

Através das entrevistas realizadas na empresa ArcelorMittal Tubarão, foi possível obter poucas informações sobre as principais necessidades que influenciaram na implantação do plano de remuneração estratégico, que teve sua implantação em 1995, o que leva a ter poucos dados devido a troca de grupos econômicos, privatização entre outros motivos. Mas, segundo a Consultora Interna de RH, “[...] as necessidades eram atribuídas e retiradas dos frutos da pesquisa de clima, os planos de ação já são estudados e implantados”.

No presente momento a organização adota os seguintes procedimentos: são recebidas as diretrizes estratégicas de Luxemburgo, onde está localizado o centro corporativo, e daí são disseminadas para os segmentos e assim, cada segmento vai pensar estrategicamente a partir dessa orientação. Além dessa reunião estratégica que acontece anualmente, existem diversos eventos realizados para informar às empresas do grupo ArcelorMittal, as estratégias que deverão ser adotadas para o melhor funcionamento da organização. É bom acrescentar ainda que segundo a Analista Organizacional de Remuneração “B”, “[...] a ArcelorMittal Tubarão possui autonomia para definir e implantar suas próprias estratégias, de acordo com a particularidade, legislação e política do país em que atua”.

É interessante reiterar que conforme a Consultora Interna de RH, o que diferencia a ArcelorMittal Tubarão do restante das empresas concorrentes no mercado são “[...] as políticas agressivas e diferenciadas de remuneração”, que fazem com que a empresa coloque-se em uma posição de destaque em contraste entre as demais, fazendo com que o empregado se fidelize a empresa de acordo com a Gerente de Desenvolvimento e Remuneração “[...] são os valores que a empresa tem”.

#### 4.4 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COM AS ESTRATÉGIAS EMPREGADAS NA ORGANIZAÇÃO

A gestão do clima organizacional é essencial para a empresa que almeja o sucesso, visto que, se construído com excelência, o ambiente de trabalho se torna mais atrativo aos olhos do empregado, sendo ele, convicto de que a empresa coopera



para a sua satisfação. Com isso, os empregados criam um elo com a equipe a fim de colaborar uns com os outros ao invés de persegui-los. De acordo com a Analista Organizacional de Remuneração “A”, “[...] você tem que ter um clima organizacional muito bom, tranquilo, atrativo, onde você é reconhecido, pois nós temos que ter o reconhecimento não só financeiro mais também profissional”. E, este reconhecimento se torna ainda mais cúmplice, quando o empregado coopera com suas responsabilidades.

Na organização estudada, foi observado que o fator que mais influencia a sobrevivência e o desenvolvimento do bom clima organizacional é a liderança. A função do líder é essencial, pois, através da conservação de autoestima do grupo, do seu domínio mediante aos conflitos e atuação como administrador motivacional, ele faz com que a equipe alcance melhores resultados. A empresa investe em desenvolvimento para liderança, para que os líderes possam ser transparentes, saibam oferecer e obter feedback e que adquiram conhecimentos próprios e para a equipe. Segundo a Consultora Interna de RH, “[...] se o líder estiver bem alinhado e conhecer todas as políticas e práticas da organização, se apresentar vínculo e for de confiança, a equipe sempre alcançará o sucesso”, portanto, a organização compreende que o bom clima organizacional também se deve a um empregado que lidera coerentemente a sua equipe.

Com influência nas estratégias da organização, o clima organizacional é avaliado a cada dois anos pela empresa Hay Group, que possui modelo nacional de benchmarking de pesquisa de clima, a fim de colaborar no desenvolvimento das estratégias de cada equipe. Esta pesquisa é realizada na organização no mês de maio obtendo-se o resultado no fim do ano vigente. A partir de perguntas iguais para todos os empregados, esta pesquisa pode ser apurada tanto por departamento, pois sendo aplicada desta forma, permite que o gerente de cada área, visualize os pontos que precisam ser aperfeiçoados em sua equipe, quanto de forma global, que necessita de planos de ação que abranjam toda a empresa. Segundo a Consultora Interna de RH, “[...] o RH está ajudando o gerente geral a traçar o plano de clima

total da empresa”, ou seja, pode ocorrer do representante de uma área, ajudar a traçar planos de ação de outra. A apuração da pesquisa, também pode ser válida nos objetivos estratégicos da empresa na área de RH, que tem por objetivo atrair, reter e desenvolver a liderança. De acordo com o que afirma a Consultora Interna de RH:

As estratégias ajudam na retenção, na produtividade, no aumento e no engajamento. A gente consegue ter um leque com opções de recompensa de remuneração e reconhecimento que despertar de cada um e, essas pessoas que tem essas motivações diferenciadas, elas conseguem se enxergar aqui dentro. E que isso ajuda a engajar e manter, sim!

Compreende-se, portanto que o clima organizacional é alicerçado coerentemente dentro da organização pesquisada, pois os empregados estão adequados ao bom ambiente de trabalho, o que os torna mais produtivos e eficazes. E, isso é muito importante para a organização. Focar nas pessoas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conduzir as estratégias de remuneração, recompensa e reconhecimento é uma tarefa desafiadora nas organizações atuais, pois os empregados exigem muito mais que um pagamento básico do que prevalecia em tempos passados. O colaborador anseia por estratégias que faz com que ele se sinta motivado e valorizado pelo serviço prestado por ele à organização.

A política de remuneração da empresa tem que estar vinculada ao alcance das satisfações dos empregados, sendo ela de procedência fixa ou variável. Com a análise a empresa estudada, observa-se uma harmonia entre a remuneração tradicional básica e diversos fatores dentre a variável que instigam os esforços individuais dos empregados.

O colaborador pode ser recompensado de forma financeira ou não financeira, porém, ele tem que perceber que está sendo recompensado na mesma proporção em que seus esforços contribuem para a empresa, sentindo-se satisfeito com o que

está recebendo como incentivo. Por mérito, as recompensas não financeiras cedidas pela organização pesquisada, ganham destaque por serem coerentes com a motivação do profissional, fazendo com que ele se torne ainda mais eficaz e responsável no designio de suas atividades, cooperando também para a lucratividade da empresa.

O reconhecimento é indispensável na vida do ser humano, pois este se torna evidente quando, o individuo demonstra todo o seu comprometimento, aptidão e serviço oferecido com competência. De acordo com a Gerente de Desenvolvimento e Remuneração “X”, “[...] as políticas de reconhecimento como um todo são necessárias para o empregado construir uma carreira ou delinear pra onde ele quer ir”.

Com esses dados, conclui-se que a organização ArcelorMittal Tubarão, agrega de forma positiva as estratégias de remunerar, recompensar e reconhecer os seus empregados com o objetivo de motivá-los. A partir do plano estratégico aderido pela empresa estudada, entende-se que há uma remuneração digna, aderindo também em sua política, a outros métodos que agregam valor à mesma, através do reconhecimento ao esforço individual do empregado.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luiz Fernando. **Reconhecimento & Recompensa**: O processo de reconhecimento e recompensa como ferramenta para alcançar desempenhos superiores nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

ANDRADE, Marcelo Machado Teixeira de. **O Sistema de Recompensa na Empresa do Futuro**. Revista Administração Empresas, 1991. On-line. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901991000100007>>. Acesso em 13 Out. 2013.

CAVALCANTI, Vera Lucia. et al. **Liderança e Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FAVARIM, Flávia Negri. **Um estudo sobre remuneração em seus aspectos jurídico-administrativos**. Bioenergia em Revista: diálogos, 2011. Disponível em: <<http://www.fatecpiracicaba.edu.br/revista/index.php/bioenergiaemrevista/article/view/38>> Acesso em 13 Out. 2013.

FERRÃO, Eliene Maria Gava. **Gestão Estratégica de Sistemas de Recompensa de Pessoas**. [S.l.: s.n., 20--].

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Recompensas em Organizações que atuam no Terceiro Setor: Análise a Partir de seus Pressupostos Orientadores**. [S.l.: s.n., 2008].

KRAUTER, Elizabeth. **A influência da remuneração variável no desempenho das empresas**. São Paulo: XIII SIMPEP, 2006.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A Construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARTNS, S. S.; VERIANO, C. E. **A Remuneração Flexível Como Componente da Gestão de Salários**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 0, abril, 2004.

SAAD, José Eduardo Duarte. **Consolidação das Leis do Trabalho**. São Paulo: LTR, 2013.

SIQUEIRA, Carlos. **Reconhecimento não financeiro: alternativa em cenários críticos de retenção**. 2011. On-line. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/reconhecimento-nao-financeiro-alternativa-em-cenarios-criticos-de-retencao/44473/>>. Acesso em 16 Set. 2013.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

## **ANEXO 1– Roteiro de Entrevista**

1. O que você entende por Remuneração?
2. Há práticas de remuneração estratégica na empresa? Quais são?
3. Há revisão de padrões e processos de programa de participação nos resultados?
4. O que você entende por Reconhecimento?
5. Quais são as estratégias de reconhecimento?
6. Quais são os impactos dessas estratégias para o funcionário? Como vocês medem isso? Ou é apenas uma observação?
7. O que você entende por Recompensa?
8. Quais as formas de recompensa adotadas pela empresa?
9. Há recompensas não financeiras? Quais são?
10. Há recompensas financeiras? Quais são?
11. A organização sempre insere em seu contexto novas estratégias de recompensa e reconhecimento? Com qual frequência?
12. Quais são os pontos fortes das estratégias adotadas pela organização, em relação as adotadas pelas empresas do mercado?
13. Quais foram às principais necessidades vista pelo RH para implantar estratégias de satisfação na organização?
14. Como o plano de carreira se insere nas políticas de recompensa?
15. Existe transparência nos critérios para ascensão no plano de carreiras?
16. Há algum padrão para apuração de produtividade? Quais os critérios utilizados para recompensar e reconhecer as pessoas?
17. Houve alteração na produtividade após a implantação dessas políticas?
18. Em relação a implantação dessas políticas, como foi a receptividade pelos colaboradores?
19. Em uma escala de importância, qual desses itens você considera mais importante para o funcionário: Remuneração, Reconhecimento e Recompensa? E para a organização?
20. Aos olhos da organização, quais seriam os pontos de grande relevância que a mesma possui para a sobrevivência e o desenvolvimento do bom clima organizacional?
21. Qual a influência do clima organizacional nas estratégias da empresa?
22. Qual a periodicidade das pesquisas de clima organizacional?
23. Quais são as estratégias adotadas após a pesquisa de clima?
24. Como é feita a retenção de talentos na empresa?
25. Pode-se considerar que com a implantação de estratégias de satisfação os empregados têm adquirido valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, de maneira mais adequada? Neste âmbito, quais seriam as estratégias?

