

# Uma análise de itens determinantes da política de remuneração de uma empresa do ramo frigorífico

## RESUMO

O objetivo que norteou esta pesquisa foi verificar se as informações do perfil do funcionário influenciam na política de remuneração no contexto de uma empresa brasileira do ramo frigorífico. Para tal, adotou-se como procedimentos metodológicos a abordagem quantitativa, com o uso da técnica descritiva; o tratamento e análise dos dados foram realizados por meio da estatística de regressão linear. A população foi composta pelos 6.954 colaboradores de uma empresa do ramo frigorífico no Brasil, com filiais nas regiões Centro-Oeste, Nordeste, Sul e Sudeste do país. Os dados foram extraídos por meio do comando Structured Query Language (SQL) da base de dados do sistema de recursos humanos da empresa. Os objetivos foram alcançados, verificou-se que as informações do perfil do funcionário influenciam sim na política de remuneração no contexto de uma empresa brasileira do ramo frigorífico, em que a região na qual a empresa está localizada foi a variável de maior influência.

**Palavras-chave:** Perfil dos funcionários. Política de remuneração. Recursos humanos.

**Silvana Silva Vieira Tambosi**

*profa.silvana.vieira@gmail.com*

Mestre, Universidade Regional de Blumenau - FURB

**Leila Chaves Cunha**

*leila@unidavi.edu.br*

Mestre, Universidade Regional de Blumenau - FURB

**Jandir Tambosi Junior**

*jrtambosi@gmail.com*

Especialista, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

**Nelson Hein**

*hein@furb.br*

Doutor, Universidade Regional de Blumenau - FURB

## 1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DA PESQUISA

Um empreendimento é idealizado por pessoas que, coletivamente, criam e expressam suas opiniões, estabelecem normas e estruturas organizacionais, processam recursos e desempenham atividades na tentativa de alcançar os fins desejados (PADOVEZE; BENEDICTO, 2005).

Compreende-se que a organização atua em um ambiente complexo e competitivo. Segundo Ricco e Hipolito (1998), em um ambiente competitivo, a organização necessita buscar eficiência na gestão, e, assim como as demais, a área de recursos humanos passou a sofrer uma pressão sem precedentes. Dessa forma, a conscientização das pessoas de que o seu crescimento parte de suas próprias realizações é crescente e necessária. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos deve estar pautada por uma visão abrangente da organização, a fim de identificar necessidades futuras.

Segundo Oliveira e Moraes (2010), na abordagem sistêmico-funcionalista, que considera a organização como um sistema unificado, formado por diferentes subsistemas inter-relacionados, a área de recursos humanos estrutura-se a partir das funções de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho. Essas diferentes áreas se inter-relacionam como subsistemas que operam para estabelecer convergência entre os interesses e objetivos das empresas e de seus trabalhadores.

Já, segundo Amorim, Ferreira e Abreu (2008), diferentemente do que é propagado na sociedade, as recompensas não se resumem apenas no valor monetário, mas sim na combinação de três componentes: a remuneração básica, que é o salário, os incentivos salariais e os benefícios. As recompensas referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento, reconhecimento e satisfação, o que permite uma maior aproximação entre o indivíduo e a organização, dando sentido e importância ao trabalho com a finalidade de manter uma relação mutuamente proveitosa.

De modo geral, a literatura evidencia que a remuneração pode ser: funcionalista, em que o salário e demais benefícios são determinados pela contribuição esperada pelo cargo; por habilidades, que determina a compensação com base nas características pessoais do profissional e incentiva a busca por novas habilidades; e por competências, que toma por base um conjunto de competências de domínio do indivíduo e de como ele as aplica na realização de suas tarefas (CARDOSO, 2006).

Os dados analisados nesta pesquisa correspondem a uma organização que utiliza a gestão baseada no cargo; no entanto, incorpora outros incentivos para a definição da remuneração de seus funcionários. Assim, o objetivo da pesquisa é verificar se as informações do perfil do funcionário influenciam na política de remuneração no contexto de uma empresa brasileira do ramo frigorífico.

Pesquisas têm sido desenvolvidas com o objetivo de identificar e discutir as formas de remuneração nas organizações, que podem ser por cargos, por competências e habilidades ou por ambas; e as diferenças salariais entre as organizações e a influência da educação na remuneração salarial (RICCO; HIPOLITO, 1998; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; CARDOSO, 2006; ANCHORA et al., 2011). A presente pesquisa corrobora com os estudos anteriores e diferencia-se ao inserir uma ferramenta estatística para verificar as influências das características pessoais na remuneração de empregados. Nesse sentido, a pesquisa justifica-se, pois contribui para o desenvolvimento de pesquisas na área de recursos humanos.

Quanto à organização do trabalho, está dividido em cinco seções, sendo, esta primeira, uma introdução com o intuito de realizar uma apresentação do tema. A segunda seção apresenta uma abordagem teórica, que trata de aspectos relevantes a respeito da gestão de pessoas, dos sistemas de remuneração nas organizações. Em seguida, apresenta-se a metodologia, que descreve as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados deste estudo. Na sequência, é exposta a análise dos dados obtidos após o processamento dos dados, e, por fim, versa-se sobre as considerações finais e recomendações para estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica, busca-se contextualizar os temas gestão de pessoas e sistemas de remuneração de pessoas, considerando os aspectos que podem influenciar o sistema de remuneração nas organizações.

## 2.1 Gestão de pessoas

As constantes e variadas mudanças no ambiente econômico caracterizam o contexto em que as empresas atuam, e essas mudanças demandam respostas que se materializam nas estruturas organizacionais, nas tecnologias empregadas e nos comportamentos requeridos de seus integrantes (CARDOSO, 2006).

Nesse contexto, as funções da área de gestão de pessoas tornam-se fundamentais, pois abrangem um conjunto de políticas que orientam as práticas elaboradas ou definidas pelas organizações, a fim de conduzir o comportamento dos colaboradores e as relações interpessoais no ambiente empresarial (FLEURY; FISHER, 1998; CALVOSA et al., 2005). “A forma de gerir pessoas vem-se aprimorando lado a lado com as diversas práticas da gestão empresarial, sofrendo os impactos das crises econômicas mundiais decorrentes do aumento da competição entre as empresas e da globalização” (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001, p. 14).

Segundo Oliveira e Moraes (2010), a área de gestão de pessoas passou por diferentes configurações ao longo do tempo. Cada período teve características próprias que não deixam de existir a cada novo enfoque, pelo contrário, vão se somando na construção do escopo da área em estudo. Além disso, a área de gestão de pessoas possui múltiplos papéis, que são: (a) o papel legal da gestão de pessoas; (b) o papel técnico, responsável pelo desenho da estrutura da empresa e da descrição de cargos; (c) o papel estratégico, cujo foco principal é fazer com que todas as políticas de recursos humanos estejam alinhadas com os objetivos organizacionais. Ainda, segundo Oliveira e Moraes (2010), esses papéis nem sempre são reconhecidos por todas as organizações, pois elas podem adotar uma abordagem mais tradicional. Tais abordagens dividem-se em:

a) Abordagem sistêmico-funcionalista: oriunda da teoria de sistemas, que considera a organização como um sistema unificado, formado por diferentes partes. A organização é como um sistema aberto que interage dinamicamente com o seu meio, recebendo informações importantes de seu ambiente externo.

b) Abordagem estratégica: as funções da área de recursos humanos precisam estar alinhadas aos objetivos da organização para atender às crescentes pressões de acionistas, aos desafios em relação a custos, ao tempo de desenvolvimento de produtos e serviços, além da qualidade.

c) Abordagem psicossocial ou sociopsicológica: centra-se na compreensão da relação entre indivíduo, organização e sociedade, e cabe à área de Recursos Humanos arbitrar e integrar os interesses desses diferentes níveis, sendo a ação gerencial centrada entre a racionalidade e a ética.

## 2.2 Sistemas de remuneração nas organizações

Segundo Amorim, Ferreira e Abreu (2008), um dos grandes desafios na gestão de pessoas consiste na questão da remuneração. Um adequado sistema de recompensa é aquele que se faz justo e objetivo na percepção dos seus destinatários, uma vez que a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização.

Os objetivos dos sistemas de remuneração, de acordo com Ricco e Hipolito (1998), são sustentar o comprometimento dos funcionários, maximizar os recursos investidos na folha de pagamento, aumentar a capacidade de atração/retenção de talentos, servir como elemento alavancador de resultados e reforçar os valores organizacionais. Para possibilitar que tais objetivos sejam atingidos, deve-se atentar para os seguintes aspectos: equidade salarial interna e externa, proximidade do sistema de gestão com a estratégia da organização e manutenção de um baixo custo de atualização do sistema de gestão da empresa.

Assim, as formas de remuneração de uma organização podem ser diferenciadas dependendo do sistema de gestão da empresa. A literatura aponta duas modalidades de remuneração: a remuneração funcional ou por cargo e a remuneração por competência. No entanto, segundo Cardoso (2006), identifica-se, igualmente, que as organizações podem orientar seus sistemas de remuneração de três maneiras distintas, quais sejam: (a) gestão salarial por competência, tomando por base o nível de complexidade e o desenvolvimento dos profissionais; (b) gestão por meio da utilização híbrida dos conceitos da remuneração por cargos e competências; (c) gestão baseada no cargo, porém incorporando habilidades e competências entre os fatores de pontuação.

De acordo com Albuquerque e Oliveira (2001), o sistema de remuneração baseado no cargo constitui-se em um sistema concebido pela lógica da engenharia, cujo principal papel é reduzir os custos com mão de obra e aumentar a produção. No entanto, com o avanço da industrialização, o

sistema baseado no cargo foi modificando-se com especificação e avaliação de cargos.

Ricco e Hipolito (1998) destacam que a remuneração por cargos pode estar baseada na comparação entre o conjunto de cargos existentes na organização, e esta, por sua vez, ser baseada em pontos. Esse sistema consiste na identificação de três etapas:

a) Primeira etapa: é a análise do cargo e sua descrição, com um levantamento das principais atribuições designadas aos cargos existentes na organização e os cuidados que devem ser tomados na execução das atividades.

b) Segunda etapa: consiste na conversão da descrição em um score, em que o cargo passa a ser pontuado a partir de sua comparação com um conjunto de variáveis previamente definidas e estruturadas por meio de graus crescentes de complexidade.

c) Terceira etapa: incide em converter a avaliação obtida em medida de valor. Para isso, realiza-se normalmente uma regressão associando os pontos obtidos para os principais cargos avaliados e seus salários correspondentes.

Albuquerque e Oliveira (2001) realizaram um estudo, analisando os fatores que levaram ao surgimento e popularização do sistema de gestão baseado nos cargos, assim como a respeito dos fatores que o tornam objeto de várias críticas. Os resultados evidenciaram que 99% dos executivos pesquisados, na época, concordaram que ocorreriam mudanças significativas ou até mesmo radicais nos próximos anos, na gestão de pessoas. Além disso, 97% dos respondentes indicaram que havia um acirramento na competição entre as empresas, o que exigiria melhores práticas de gestão para maior mobilidade e flexibilidade na tomada de decisões.

Outra forma de remuneração é aquela que é definida pelas competências dos indivíduos. De acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 187), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A conjugação de situações de aprendizagem pode propiciar a transformação do conhecimento em competência. Essa transformação só acontece em contexto profissional.

As competências podem variar de acordo com o cargo ou com a importância que elas representam para a função, e podem referir-se a características de liderança, capacidade de aprendizagem, iniciativa, capacidade de trabalho em equipe, orientação estratégica para resultados e foco no cliente, além de competências relativas a conhecimentos e habilidades técnicas (CALVOSA et al., 2005, p. 297).

Cardoso (2006) esclarece que um sistema de remuneração por competência pode ser estruturado de diversas formas; no entanto, os principais componentes são: definição de processos e carreira, que é a identificação do quanto as competências individuais apoiam as competências da organização, e a identificação das competências que compõem o sistema, classificando-as de acordo com as necessidades da organização.

A respeito da remuneração por competência, Cardoso (2006) realizou uma pesquisa com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o sistema da remuneração por habilidades e competências previstas na literatura. Os resultados demonstram que as empresas analisadas organizaram seus sistemas de remuneração de três maneiras distintas, que foram: (a) gestão salarial por competência, tomando por base o nível de complexidade e o desenvolvimento dos profissionais; (b) gestão por meio da utilização híbrida dos conceitos da remuneração por cargos e competências; (c) gestão baseada no cargo, porém incorporando habilidades e competências entre os fatores de pontuação. Além disso, evidenciou que a remuneração por competências apresenta vantagens como: o alinhamento com as estratégias da organização, o incentivo à qualificação, o desenvolvimento de competências individuais e o aumento da autonomia da atuação profissional.

Ricco e Hipolito (1998) realizaram um estudo com a proposta de discutir a respeito das potencialidades e limitações da utilização do conceito de competências na administração de recursos humanos, em especial o subsistema de remuneração, quando contraposto à metodologia tradicional centrada em cargos. Os autores concluíram que há cada vez menos dúvidas de que as novas configurações que as organizações vêm adotando são incompatíveis com o modelo de gestão centrado em cargos.

Um dos aspectos pouco evidenciados na literatura, relacionados à remuneração, é a evolução das diferenças regionais de desigualdade de renda, pois a distribuição da educação bem como o nível de desenvolvimento varia significativamente entre as regiões brasileiras (REIS; BARROS, 1999).

Acerca disso, Reis e Barros (1999) desenvolveram uma pesquisa tendo como um dos objetivos descrever a evolução temporal e o padrão regional da desigualdade salarial nas regiões do Brasil,

relacionando-as com a distribuição da educação e com perfis salariais por grupos. Os resultados demonstram que não houve melhora na década pesquisada na distribuição de salário no Brasil; as diferenças regionais na desigualdade são muito superiores às variações temporais; regiões metropolitanas do Sul-Sudeste possuem níveis de desigualdade bem menores do que as localizadas no Norte-Nordeste. Observaram igualmente que a educação tem maior capacidade de explicar as diferenças regionais do que as variações temporais; e as diferenças regionais são mais bem explicadas por concomitantes diferenças encontradas por nível educacional do que pelas próprias diferenças entre as regiões. Dessa forma, levanta-se a hipótese: H1 = A região onde a empresa está instalada influencia a remuneração do colaborador na empresa.

Quanto à influência da educação na remuneração, a Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2013) prevê que a educação pode ser uma boa maneira de garantir e aumentar a renda das pessoas, mesmo em meio à crise econômica global. A educação tem papel importante no aumento das modalidades de trabalho, na produtividade e na renda dos trabalhadores.

Adam Smith já previa a influência da escolaridade sobre o mercado de trabalho. Em seu livro Riqueza das Nações introduziu a noção do ser humano como capital (SMITH, 1996). Schultz (1967), na década de 1960, já observava que as pessoas estavam investindo em si mesmas, por meio da educação formal e do treinamento. Desse modo, percebia que as habilidades adquiridas pelo indivíduo ampliavam sua produtividade e exerciam influência na formação de capitais.

Em complemento, segundo Reis e Barros (1999), os salários estão fortemente relacionados às características dos indivíduos, como ao nível de educação, e guardam pouca ou nenhuma relação com a estrutura familiar.

Alguns estudos já desenvolvidos verificam a taxa de retorno da educação. Barbosa Filho e Pessôa (2009) averiguaram as taxas de retorno médias por ciclo de educação, no período entre 1980 e 2004. Os resultados apresentados demonstraram que as taxas, de acordo com o grau de escolaridade, são as seguintes: 13,7%, para aqueles que cursaram o ensino fundamental; 19,1%, para os que cursaram o ensino médio; e, 13,8%, para os que cursaram ensino superior.

Anchora et al. (2011) pesquisaram expectativas para alunos de escolas de negócios quanto aos retornos financeiros do ensino superior na República Checa e na Inglaterra. A taxa de retorno esperada para os homens e mulheres na Inglaterra foram, respectivamente, 15,27% e 14,07%. Na República Checa, esses percentuais variaram entre 11,50% e 12,33% e que, de modo geral, os retornos esperados aumentam com a experiência de trabalho, o que sugere serem os benefícios da educação superior maiores no médio prazo do que imediatamente após a formatura. Segundo Coates e Edwards (2011), na Austrália, o salário médio dos empregados com pós-graduação aumentou de 58% nos primeiros cinco anos de conclusão do curso. No período de cinco anos, o salário para 50% dos titulados variou 63,4%. Assim, delinea-se a seguinte hipótese: H2 = Quanto maior o grau de escolaridade, maior será a remuneração do colaborador na empresa.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, descrevem-se o enquadramento metodológico da pesquisa e os procedimentos para coleta e análise dos dados.

#### 3.1 Enquadramento metodológico

A fim de alcançar o objetivo deste estudo – verificar se as informações do perfil do funcionário influenciam na política de remuneração no contexto de uma empresa brasileira do ramo frigorífico –, adotou-se uma abordagem de pesquisa quantitativa. Segundo Collis e Hussey (2003), o objetivo do método quantitativo é a mensuração de fenômenos, envolvendo a coleta e a análise de dados numéricos, e aplicando testes estatísticos. A validade de pesquisas quantitativas é dada por meio da confiança em indicadores estatísticos. Quanto à técnica de pesquisa, utilizou-se a descritiva. De acordo com Hair Jr. et al. (2009), a pesquisa descritiva normalmente detalha alguma situação, sendo estruturada e criada especialmente para mensurar as características de eventos ou atividades de pesquisa.

#### 3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

A população selecionada para este estudo é composta por 6.954 colaboradores (pesquisa

censitária) de uma empresa do ramo frigorífico no Brasil. Essa empresa possui plantas (filiais) nas regiões Centro-Oeste, Nordeste, Sul e Sudeste. Acerca dessa população, foram coletadas informações, como a faixa salarial, o grau de instrução, o estado civil, se possui filhos, idade e a região, conforme descrito no Quadro 1.

Em relação à coleta dos dados, estes foram extraídos por meio de comando SQL de uma base de dados do sistema de recursos humanos da empresa, mediante autorização da gestão superior. A extração ocorreu em setembro de 2013. Os dados foram importados para uma planilha do *Software* Microsoft Excel e depois para o *Software* Estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 21, e foi realizada a análise de regressão linear.

Quanto à técnica estatística utilizada para o tratamento e análise dos dados, aplicou-se a regressão linear. Referida técnica realiza uma estimação do valor esperado de uma variável “y”, com base nos valores de outras variáveis “x”. Essa técnica estatística define uma relação linear entre a variável dependente e uma ou mais variáveis independentes, podendo ser uma (HAIR JR. et al., 2005).

Quadro 1 – Informações extraídas da base de dados da empresa

Região	Idade	Grau de instrução	Faixa Salarial	Estado civil	Filhos	Rótulo SPSS
Centro-Oeste	17 – 21	Ensino médio	R\$ 0,00 à R\$ 878,00	Solteiro	Não possui filhos	1
Nordeste	22 – 25	Superior Incompleto	R\$ 878,01 à R\$ 1478,00	Casado	Possui filhos	2
Sudeste	26 – 35	Superior Completo	R\$ 1478,01 à R\$ 2078,00	Viúvo		3
Sul	36 – 49	Pós-graduação	R\$ 2078,01 à R\$ 3078,00	Outros		4
	Acima de 50	Mestrado	Acima de R\$ 3078,00			5

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Após a descrição da metodologia utilizada na pesquisa em questão, apresentam-se, no próximo capítulo, os resultados obtidos e as respectivas análises.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as análises acerca das informações do perfil do funcionário se influenciam na política de remuneração no contexto de uma empresa brasileira do ramo frigorífico. A empresa adota a forma de remuneração híbrida, ou seja, por cargos e também num sistema de pontuação. Nas Tabelas 1 e 2, expõem-se o índice de significância (Sig.) que as variáveis possuem para o modelo de regressão.

Tabela 1 – Significância (MAD)

Modelo antes da depuração (MAD)	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	-,133	,045		-2,993	,003
REGIÃO	,047	,009	,047	5,369	,000
IDADE	,224	,011	,213	21,209	,000
ESTADO CIVIL	,070	,014	,048	5,022	,000
FILHO	-,004	,021	-,002	-,210	,833
GRAU DE INSTRUÇÃO	,910	,014	,592	65,457	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

De acordo com Hair Jr. et al. (2009), uma variável só é significativa estatisticamente se estiver

abaixo de 0,5. Neste caso, conforme a Tabela 1, a regressão demonstrou significância nas variáveis: “grau de instrução”, “filho”, “região”, “estado civil” e “idade”, com índices de 0,000. A única variável em que não houve significância foi a variável “filho”, que apresentou um valor de 0,833. Dessa forma, realizou-se uma depuração no modelo (Tabela 2), em que foi excluída a variável “filho”, a fim de se buscar um melhor ajuste aos índices das demais variáveis. Na Tabela 2, são apresentados os índices após a exclusão da variável “filho”.

Tabela 2 – Significância (MD)

Modelo depurado (MD)	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Modelo padrão	Beta		
(Constante)	-,137	,040		-3,412	,001
REGIÃO	,047	,009	,047	5,370	,000
IDADE	,223	,010	,212	22,480	,000
GRAU DE INSTRUÇÃO	,911	,014	,592	65,965	,000
ESTADO CIVIL	,069	,014	,047	5,099	,000

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme se pode verificar na Tabela 2, após a exclusão da variável “filho”, houve uma melhora no índice de significância constante, que antes era de 0,003 e passou para 0,001. Na Tabela 3 são apresentadas as estatísticas de colinearidade, por meio da tolerância e do fator de inflação da variância (VIF), bem como a significância (Sig.).

Tabela 3 – Estatísticas de colinearidade

Modelo antes da depuração (MAD)	Coeficientes padronizados	Sig.	Estatísticas de colinearidade		Modelo Depurado (MD)	
			Estatísticas de colinearidade		Estatísticas de colinearidade	
	Beta		Tolerância	VIF	Tolerância	VIF
(Constante)		,003				
REGIÃO	,047	,000	,995	1,005	,995	1,005
IDADE	,213	,000	,761	1,314	,861	1,162
ESTADO CIVIL	,048	,000	,854	1,170	,950	1,052
FILHO	-,002	,833	,797	1,254	Var. Excluída	Var. Excluída
GRAU DE INSTRUÇÃO	,592	,000	,936	1,068	,897	1,115

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Segundo Hair Jr. et al. (2009), o fator de inflação da variância (VIF) mede o efeito das variáveis independentes (região, idade, estado civil, filho, grau de instrução) sobre o coeficiente de regressão. Os valores de VIF altos indicam um alto grau de colinearidade ou multicolinearidade entre as variáveis independentes, fator este indesejável. A colinearidade é a relação entre duas ou mais variáveis (multicolinearidade). As variáveis apresentam uma colinearidade completa se seu coeficiente de correlação for 1, e uma falta de colinearidade quanto mais próximo de 0, sendo considerado satisfatório 5. Assim, conforme apresentado na Tabela 3, quando realizado o teste de colinearidade, por meio do VIF, verificou-se que todas as variáveis apresentaram baixa correlação entre as variáveis independentes.

Quanto ao índice de tolerância, estes devem estar o mais próximo de 1 (HAIR JR. et al., 2009). As variáveis que mais se aproximaram desse índice foram: “região” e “grau de instrução”. Esses índices denotam um resultado positivo, pois demonstram que não há colinearidade entre as variáveis independentes.

Conforme já discutido e apresentado na Tabela 1, ao constatar que a significância (Sig.) da variável “filho” não era significativa, rodou-se novamente o modelo, excluindo essa variável. Assim, pôde-se constatar (Tabela 3) que o modelo estatístico de colinearidade apresentou índices melhores de tolerância e o de fator de inflação da variância (VIF) das variáveis: “idade” e “estado civil”. Assim sendo,

pode-se inferir que o fato de um funcionário possuir ou não filhos não impacta na sua remuneração pela empresa. Além disso, a variável que mais impacta quanto à remuneração do funcionário é a região do país onde a empresa está localizada, pois tal variável foi a que alcançou melhores índices, tanto antes quanto depois do ajuste do modelo de regressão (Tolerância: 0,995 AMD e DP; o VIF: 1,005 AMD; e MD).

Os resultados encontrados confirmam a hipótese: H1 = A região onde a empresa está instalada influencia a remuneração do colaborador na empresa. Sobre tal questão, Reis e Barros (1999) já demonstravam em seus estudos que as diferenças regionais na desigualdade são muito superiores às variações que ocorrem no valor da remuneração ao longo do tempo. As regiões metropolitanas do Sul-Sudeste possuem níveis de desigualdade bem menores do que as localizadas no Norte-Nordeste. Infere-se que tais variações podem estar relacionadas com a distribuição da educação para o desenvolvimento das regiões. Converte também com Araújo e Santos (2009) quando ressaltam que o espaço territorial brasileiro é heterogêneo, com combinações diversas de recursos e sistemas econômicos com distintas potencialidades.

Na Tabela 4, são apresentados a correlação entre a variável dependente com as independentes (R) e o seu grau de explicação (R<sup>2</sup>).

Tabela 4 – Correlação entre as variáveis

Modelo antes da depuração (MAD)		Modelo depurado (MD)	
R	R <sup>2</sup>	R	R <sup>2</sup>
,684a	,468	,684a	,468

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Por intermédio da Tabela 4, é possível verificar que a correlação foi de 68,4% entre a variável dependente (faixa salarial) com as independentes (região, idade, estado civil, filho e grau de instrução), e o grau de explicação (R<sup>2</sup>) dessas variáveis independentes foi de 46,8%, que representa o grau de determinação. É possível constatar que, mesmo com a exclusão da variável “filho”, não houve alteração nos índices do modelo. Segundo Koufteros (1999), para um nível adequado de R<sup>2</sup>, este deve estar acima de 0,5. Analisando os dados, é possível afirmar que o “grau de instrução”, “região”, “estado civil” e “idade” (variáveis independentes) influenciam na remuneração do funcionário em 46,8% e possuem uma correlação significativa de 68,4%. Assim, o dado confirma a hipótese: H2 = Quanto maior o grau de escolaridade, maior será a remuneração do colaborador na empresa.

Acerca desse aspecto, Reis e Barros (1999) afirmam que a remuneração está fortemente relacionada às características dos colaboradores da empresa no que tange à educação formal. Essa influência da escolaridade no mercado de trabalho já vem sendo evidenciada desde a década de 60. Nessa época, as pessoas já investiam na sua educação formal (SCHULTZ, 1967).

Analisando ainda o aspecto da influência da educação na remuneração, verificou-se que os resultados convergem com as pesquisas realizadas por Barbosa Filho e Pessôa (2009), que no Brasil os resultados apontaram um aumento no nível de escolaridade das pessoas no decorrer do tempo. Anchora et al. (2011) pesquisaram expectativas para alunos de escolas de negócios quanto aos retornos financeiros do ensino superior na República Checa e na Inglaterra, e Coates e Edwards (2011), na Austrália. Ambas as pesquisas concluíram que o salário médio dos empregados com pós-graduação aumentou 58% nos primeiros cinco anos de conclusão do curso.

Essa questão reflete que a educação pode ser uma boa maneira de avaliar e aumentar a renda das pessoas, mesmo em períodos de crises econômicas. Dessa forma, a educação desempenha um importante papel para o aumento das modalidades de trabalho, na produtividade e na remuneração dos profissionais (OECD, 2013).

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa foi verificar se as informações do perfil do funcionário influenciam na política de remuneração no contexto de uma empresa brasileira do ramo frigorífico. Para alcançar o objetivo, utilizou-se a regressão linear como técnica estatística para o tratamento e análise dos dados.

As variáveis utilizadas para a realização da análise foram o grau de instrução, a quantidade de

filhos, região em que a empresa está localizada, o estado civil e a idade do funcionário. Como a variável “filho” apresentou um grau de significância abaixo de 0,5, foi retirada da análise, a fim de encontrar um melhor ajuste aos índices das demais variáveis. Assim, pode-se inferir que o fato de um funcionário possuir ou não filhos não é uma informação que impacta na sua remuneração pela empresa.

Sendo assim, realizou-se um novo processo de análise, e os resultados demonstraram que a variável mais impactante na remuneração do funcionário é a região do país onde a empresa está localizada. Tal variável foi a que alcançou melhores índices, com base na teoria, tanto antes, quanto depois do ajuste do modelo de regressão. O resultado confirmou a hipótese: H1= a região onde a empresa está instalada influencia a remuneração do colaborador na empresa. Os resultados convergem com os encontrados por Reis e Barros (1999).

Além disso, foi possível identificar que a correlação entre a variável dependente (faixa salarial) com as independentes (região, idade, estado civil e grau de instrução) foi de 68,4%, e o grau de explicação (R<sup>2</sup>) dessas variáveis foi de 46,8%. No aspecto da influência da educação na remuneração, confirmou-se a segunda hipótese proposta neste estudo: H2 = Quanto maior o grau de escolaridade, maior será a remuneração do colaborador na empresa. Pode-se evidenciar que os resultados convergem com as pesquisas realizadas por Barbosa Filho e Pessoa (2009) e Anchora et al. (2011).

Para que o presente estudo desencadeie estudos futuros, sugere-se que a pesquisa seja ampliada no sentido de verificar em outros contextos organizacionais a relação das variáveis analisadas neste estudo acerca da remuneração, podendo também ser pesquisada a influência de outras variáveis. Além disso, podem-se aprofundar questões como: quais os fatores que influenciam nas diferenças de remuneração entre as regiões do país; e verificar em que nível o grau de escolaridade contribui para a remuneração em diversos patamares hierárquicos da organização.

## AN ANALYSIS OF DETERMINING ITEMS IN THE REMUNERATION POLICY IN THE FOOD PACKING AREA

### ABSTRACT

The objective of this research was to verify whether the information of the profile of the employee influences the remuneration policy in a Brazilian company in the area of meat packing. The methodology adopted was the quantitative approach making use of the descriptive technique. Data analysis applied linear regression statistics. The population consisted of 6.954 collaborators of a meat packing plant in Brazil which has branches in the Mid-West, Northeast, Southwest and South of the country. Data was obtained through the command Structured Query Language (SQL) in the database of the company's human resource department. The objective was achieved. The information of the employee's profile has influence in the remuneration policy of the Brazilian meat packing company. The region where the plant is located is the variable that influences most.

**Keywords:** Profile of employees. Payment policy. Human resources.

### REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; OLIVEIRA, Patricia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, out./dez. 2001.

AMORIM, Daniele Vasques; FERREIRA, Rafaelli Sabino; ABREU, Nelsio Rodrigues de. Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 5., 2008, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2008.

ANCHORA, J. R. et al. Student expectations of the financial returns to higher education in the Czech Republic and England: Evidence from business schools. **Economics of Education Review**, Colorado, USA, v. 30, n. 4, p. 673-681, 2011.

- ARAÚJO, Tânia B.; SANTOS, Valdeci. Desigualdades regionais e nordeste em formação econômica do Brasil. In: ARAÚJO, Tarcísio; VIANNA, Salvador; MACAMBIRA, J. (Org.). **50 anos de Formação Econômica do Brasil: ensaios sobre a obra clássica de Celso Furtado**. Rio de Janeiro: IPEA, 2009. p. 177-200.
- BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda; PESSÔA, Samuel. **Retorno da Educação no Brasil**. [2009]. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11793>>. Acesso em: 4 jul. 2014.
- CALVOSA, Marcello Vinicius Doria et al. Remuneração por competência: uma alternativa de remuneração variável para o empregado. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeTT, 2., 2005, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2005.
- CARDOSO, Luiz Roberto. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão de profissionais de gestão de pessoas. **RBGN**, São Paulo, v. 8, n. 21. p. 13-23, maio/ago. 2006.
- COATES, H.; EDWARDS, D. The Graduate Pathways Survey: New Insights on Education and Employment Outcomes Five Years after Bachelor Degree Completion. **Higher Education Quarterly**, Malden, MA, USA, v. 65, n. 1, p. 74-93, Jan. 2011.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Business research**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. Gestão de Pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **RAUSP**, São Paulo, n. 2, v. 33, p. 90-94, 1998.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JR., J. F. et al. **Multivariate Data Analysis: a global perspective**. 7th edition. New Jersey: Pearson Education, 2009.
- KOUFTEROS, Xenophon A. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 4, p. 467-488, 1999.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Education at a glance 2012**. [2013]. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/eag-2012-en>>. Acesso em: 2 jul. 2013.
- OLIVEIRA, Sidnei Rocha de; MORAES, Joysi. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: SESI/UFF, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **Revista Eletrônica de Administração (EAd)**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 1-24, mar./abr. 2005.
- REIS, José Guilherme Almeida; BARROS, Ricardo Paes. Desigualdade salarial e distribuição de educação: a evolução das diferenças regionais no Brasil. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 415-478, dez. 1999.
- RICCO, Maria Filomena Fontes; HIPOLITO, José Antonio Monteiro. **O aspecto remuneração na gestão por competência**. [1998]. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/3semead/pdf/RH/Art097.PDF>>. Acesso em: 2 jun. 2014.
- SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- SCHULTZ, Theodore W. **O valor econômico da educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.