



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO – UFMT
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE
INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA
A INOVAÇÃO – PROFNIT

**AUTOMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E
INDICADORES DE DESEMPENHO EM CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS
AUTOMOTORES**

RACAM MOREIRA RODRIGUES

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSIEL MAIMONE DE FIGUEIREDO

Cuiabá, MT

2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO – UFMT
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE
INTELLECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA
A INOVAÇÃO – PROFNIT

**AUTOMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E
INDICADORES DE DESEMPENHO EM CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS
AUTOMOTORES**

RACAM MOREIRA RODRIGUES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – Ponto Focal Cuiabá, que é consórcio das instituições Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT), Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração.

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSIEL MAIMONE DE FIGUEIREDO

Cuiabá, MT
2022



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE
TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO - PROFNIT - PF CUIABÁ

FOLHA DE APROVAÇÃO

TÍTULO: AUTOMATIZAÇÃO DO PROCESSO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E INDICADORES DE DESEMPENHO EM CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS AUTOMOTORES.

AUTOR: MESTRANDO Racam Moreira Rodrigues


Dissertação defendida e aprovada em **29 de julho de 2022**.

COMPOSIÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

- **Prof. Dr. Josiel Maimone de Figueiredo** - Orientador e Presidente da Banca
Instituição: Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT
- **Prof. Dr. Fernando Selleri Silva** - Membro Interno
Instituição: Universidade do Estado de Mato Grosso- UNEMAT
- **Prof. Dr. Valdner Papa** - Membro Externo
Instituição: Universidade do Estado de Minas Gerais
- **Prof. Dr. Olivan da Silva Rabêlo**- Membro Externo ao Ponto Focal Cuiabá e Membro da Rede PROFNIT
Instituição: Universidade Federal da Bahia - UFBA

Cuiabá, 29 de julho de 2022.


 Documento assinado eletronicamente por JOSIEL MAIMONE DE FIGUEIREDO, Docente da Universidade Federal de Mato Grosso, em 29/07/2022, às 10:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

 Documento assinado eletronicamente por FERNANDO SELLERI SILVA, Usuário Externo, em 29/07/2022, às 10:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

Documento assinado eletronicamente por Valdner Papa, Usuário Externo, em 29/08/2022, às 17:18, conforme horário
https://sei.ufmt.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=16177885&infra_sistema... 1/2

29/08/2022 17:23

SEI/UFMT - 4950067 - MESTRADO - Folha de Aprovação

 oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

 Documento assinado eletronicamente por OLIVAN DA SILVA RABELO, Docente da Universidade Federal de Mato Grosso, em 29/08/2022, às 18:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufmt.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 4950067 e o código CRC 6A26B871.

Dados Internacionais de Catalogação na Fonte.

R696a Rodrigues, Racam Moreira.

Automatização do processo de remuneração variável e indicadores de desempenho em concessionária de veículos automotores / Racam Moreira Rodrigues. -- 2022

61 f. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Josiel Maimone de Figueiredo.

Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Mato Grosso, Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, Cuiabá, 2022.

Inclui bibliografia.

1. Meritocracia. 2. Automatização. 3. Folha Variável. 4. Remuneração Variável. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Permitida a reprodução parcial ou total, desde que citada a fonte.

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, esposa, filhos, irmãos e mãe por entender os momentos de ausência e contribuir com o suporte necessário dando estímulos e carinho nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador professor Dr. Josiel Maimone de Figueiredo que esteve ao meu lado todo tempo, por me guiar nos momentos mais árduos sempre com muita motivação;

Ao Grupo Canopus por permitir a execução deste trabalho e disponibilizar-me para cursar este programa de mestrado;

Ao professor e amigo Dr. Valdner Papa a quem tenho respeito como ícone da moderna gestão de concessionárias na América Latina, em quem estarei sempre me espelhando no ramo do automóvel.

Ao professor Dr. Oliven da Silva Rabelo pelo apoio, orientações e incentivo antes, durante e certamente depois deste mestrado;

Ao professor Dr. Fernando Selleri Silva por sempre prontamente aceitar em contribuir com meu processo de desenvolvimento dando dicas e orientações fundamentais.

Ao mestre e amigo Vagner Miguel Ascari por ser o grande responsável por este momento ao me incentivar e dar forças mesmo quando este horizonte estava muito distante da minha realidade profissional.

RESUMO

Este trabalho objetivou analisar as possibilidades de automação do processo de apuração da remuneração variável dentro de uma concessionária de veículos automotores, utilizando indicadores de desempenho em busca da meritocracia. Visa descrever o processo de remuneração variável, pesquisar como a automação da remuneração variável pode auxiliar na remuneração estratégica, modelar as diretrizes para automação do processo de remuneração variável e estudar como obter maior segurança no processo da folha de pagamento. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se registros institucionais e coleta de dados com pequeno grupo focal. Utilizou-se como sustentação técnica livros que apresentaram aplicabilidade e relevância sobre o assunto abordado, utilizou-se as fontes primárias, e fontes secundárias. Com a junção destes elementos tornou-se possível reunir as informações relevantes que serviram de base para a construção do referencial bibliográfico. A partir da análise dos dados foi possível entender a necessidade e a importância de construir processos que viabilizem a automação da remuneração variável por meio da introdução da tecnologia inovando as práticas de trabalho. Ficou evidente que a inovação abre caminho para novas possibilidades em matéria de remuneração favorecendo a meritocracia e a produtividade. Enfim, baseado em todo este trabalho realizado, foi possível construir um processo estável, focado na segurança da informação e com elementos que permitem que a área de tecnologia da informação seja capaz de torná-lo automatizado. Com o intuito de promover um projeto de inovação com resultados mais práticos, a pesquisa resultou em produtos técnico-tecnológicos: artigos submetidos em revistas científicas e apresentação no ProspeCT&I 2020, e um manual de regras de negócio para estruturação de bases de dados para automatização da folha variável.

Palavras-chave: Meritocracia. Automatização. Folha Variável. Remuneração Variável.

ABSTRACT

This work aimed to analyze the possibilities of automation of the process of calculating the variable remuneration within a car dealership, using performance indicators in search of meritocracy. It aims to describe the variable compensation process, research how the automation of variable compensation can help strategic compensation, model the guidelines for automation of the variable compensation process and study how to obtain greater security in the payroll process. As a data collection instrument, institutional records and data collection with a small focus group were used. Books that showed applicability and relevance on the subject addressed were used as technical support, primary sources and secondary sources were used. With the combination of these elements, it became possible to gather the relevant information that served as a basis for the construction of the bibliographic reference. From the data analysis, it was possible to understand the need for and importance of building processes that enable the automation of variable compensation through the introduction of technology innovating work practices. It became evident that innovation opens the way to new possibilities in terms of remuneration, favoring meritocracy and productivity. Finally, based on all this work, it was possible to build a stable process, focused on information security and with elements that allow the information technology area to be able to make it automated. In order to promote an innovation project with more practical results, the research resulted in technical-technological products: articles submitted in scientific journals and presentation at ProspeCT&I 2020, and a manual of business rules for structuring databases for automating the variable sheet.

Keywords: Meritocracy. Automation. Variable Sheet. Variable salary.

LISTA DE SIGLAS

DMS: Dealership Management System

NBS: Empresa que desenvolve sistemas para gestão de concessionárias de veículos automotores.

SICOM: Proposta de nome para o Sistema de comissão que pode ser gerado a partir dos processos.

RM: Empresa de software que desenvolve sistemas para controle contábil e gestão de folha de pagamento.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Principais Teorias Motivacionais | 28 |
| Quadro 2 - Comparação dos Modelos de Maslow e Herzberg | 29 |
| Quadro 3 - Modelo de Remuneração Variável | 46 |
| Quadro 4 - Modelo de Remuneração Variável Cascata | 47 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Processo de coleta de dados..... | 42 |
| Figura 2 - Processo de captura e tratamento de dados | 44 |
| Figura 3 - Proposta de novo processo | 45 |
| Figura 4 - Consolidação da modelagem de dados em telas multifuncionais..... | 48 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA | 14 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL | 16 |
| 1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 16 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 17 |
| 2.1 CONCEITO DE REMUNERAÇÃO | 17 |
| 2.1.1 <i>Remuneração variável</i> | <i>18</i> |
| 2.1.2 <i>Remuneração estratégica</i> | <i>20</i> |
| 2.1.3 <i>Diferença entre salário e remuneração</i> | <i>22</i> |
| 2.1.4 <i>Política salarial</i> | <i>23</i> |
| 2.1.5 <i>Gestão de pessoas</i> | <i>25</i> |
| 2.1.5.1 <i>Aspectos motivacionais</i> | <i>27</i> |
| 2.1.6 <i>Meritocracia</i> | <i>30</i> |
| 2.2 CONCEITO DE AUTOMAÇÃO | 31 |
| 2.2.1 <i>Automação aplicada ao processo remuneratório</i> | <i>33</i> |
| 2.2.2 <i>Importância do levantamento de requisitos para o desenvolvimento de novo processo de remuneração variável</i> | <i>34</i> |
| 2.3 CONCEITO DE INOVAÇÃO | 36 |
| 3 MATERIAIS E MÉTODOS | 38 |
| 3.1 <i>Caracterização do tipo da pesquisa</i> | <i>38</i> |
| 3.2 <i>Coleta de dados</i> | <i>38</i> |
| 3.3 <i>Medições</i> | <i>39</i> |
| 3.4 <i>Local da pesquisa</i> | <i>40</i> |
| 3.5 <i>A automatização do processo de remuneração</i> | <i>40</i> |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 41 |
| 4.1 <i>Regras de Comissão</i> | <i>46</i> |
| 4.1.1 <i>Regra de Comissão por Meritocracia</i> | <i>46</i> |
| 4.1.2 <i>Regra de Comissão por Meritocracia Multinível</i> | <i>47</i> |

| | |
|---|-----------|
| 4.2 <i>Visão Geral do Processo</i> | 48 |
| 4.3 <i>Estruturação de Bases de Dados</i> | 49 |
| 4.3.1 <i>Base de dados Metas</i> | 49 |
| 4.3.2 <i>Base de dados Comissões</i> | 49 |
| 4.3.3 <i>Base de dados Parâmetros</i> | 50 |
| 4.3.4 <i>Base de dados Importação</i> | 51 |
| 4.3.5 <i>Base de dados Folha de Pagamento</i> | 51 |
| 4.3.6 <i>Base Relatórios</i> | 51 |
| 4.3.7 <i>Base Usuários</i> | 52 |
| 4.4 <i>Discussão</i> | 52 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 54 |
| 5.1- <i>Produtos Gerados</i> | 55 |
| 5.2 – <i>Sugestões para futuros trabalhos</i> | 55 |
| REFERÊNCIAS | 57 |

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado com diversas interações que busca desempenho e competitividade, as pessoas passam a ser o centro das atenções dentro das organizações. Nunca foi tão difícil manter e reter talentos atualmente, sem que eles percebam que suas contribuições para o alcance dos resultados da organização estão sendo valorizados e retribuídos, através de remuneração que possibilitem aos funcionários aumentar seus ganhos junto com a empresa.

Por isso, as empresas precisam empreender esforços para remunerar as pessoas de maneira diferente do tradicional que é: “salário mais comissão”, o próprio trabalhador busca ser desafiado, quer ganhar por seu desempenho e sobretudo por seus méritos, diante disso, as empresas precisam aperfeiçoar seus modelos remuneratórios e processos manuais para outros que possam permitir a mensuração da produtividade. Um dos caminhos que permite alcançar este feito é a automação de indicadores de desempenho.

O objetivo da automação do processo de remuneração é conseguir implementar um conjunto de indicadores individuais (previstos x real), capaz de determinar a contribuição do indivíduo para o alcance do resultado, por meio deste conjunto de indicadores a empresa pode inovar no seu processo de remuneração, agregando métricas e pesos que irão convergir em maiores possibilidades de ganhos por parte do funcionário e, conseqüentemente, melhores retornos sejam eles (financeiros, satisfação dos clientes, qualidade, redução de desperdício, entre outros) para a empresa, além deste conjunto de regras atribuir maior segurança na apuração da folha de pagamento por meio de construção de pontos de verificação do processo remuneratório, auditoria de processos, conferências de regras de negócio já estabelecidas, checagem de possíveis regras definidas e eventualmente não atribuídas no momento da apuração da remuneração variável.

Com isso, novas possibilidades remuneratórias surgem abrindo caminhos para que as pessoas possam ser remuneradas por indicadores que medem seu desempenho, ou seja, por seus méritos. Na próxima etapa, pesquisar como a automação pode contribuir para a implementação da remuneração estratégica. Outro ponto relevante é modelar as diretrizes para automação do processo de remuneração variável que atendam os conceitos de remuneração estratégica e estimule o

desenvolvimento da meritocracia. Por meio destas etapas, podemos mitigar riscos e erros que impactam no processo atual.

O trabalho de conclusão de curso estrutura-se em cinco capítulos, apresentando-se no primeiro capítulo a introdução e os objetivos. No segundo capítulo é apresentado a fundamentação teórica. O terceiro capítulo aborda os métodos utilizados, as definições da pesquisa, a escolha dos procedimentos para o alcance dos resultados. No capítulo quarto são apresentados os resultados obtidos nas investigações e levantamentos e busca-se responder ao seguinte problema apresentado: **Como automatizar o processo de remuneração variável em concessionária de veículos automotores?**, e finalmente no quinto e último capítulo apresentamos as considerações finais e as sugestões.

1.1 JUSTIFICATIVA

A remuneração estratégica traz muitos benefícios para as organizações e sobretudo para aqueles que buscam ser reconhecidos pelo seu desempenho. Então, é preciso assumir que a meritocracia é um instrumento de reconhecimento das habilidades individuais e coletivas, partindo desta ideia a empresa deve desenvolver metodologia de medição do desempenho de seus colaboradores, já que a meritocracia, traz grandes benefícios para a empresa e seus colaboradores, como, por exemplo, aumento da produtividade, estímulo a melhoria da performance, metas e objetivos mais claros sem protecionismo, onde todas as pessoas tenham acesso as mesmas oportunidades de ganhar mais em função daquilo que produz e entrega de valor para a organização.

Para tanto, as empresas precisam buscar novas formas de remunerar as pessoas por seus méritos e desempenho, procurando reter aqueles com os melhores talentos oferecendo remuneração justa e de acordo com a produtividade e os méritos. Diante disso, as organizações precisam implementar ou aperfeiçoar os processos manuais de mensuração da remuneração variável.

O que impulsionou o desenvolvimento deste trabalho foi a necessidade de construir um novo processo de remuneração alinhado com as estratégias da organização, que utilize conceitos, ferramentas, técnicas e definições capazes de promover a remuneração por meritocracia, mensurável por meio de indicadores de

desempenho coletivos e individuais selecionados conforme os interesses estratégicos da alta gestão.

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor processo de automação da remuneração variável, para auxiliar na implementação da remuneração estratégica e oferecer maior segurança no processo de apuração da folha de pagamento em concessionárias de veículos automotores.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conceituar automação do processo de remuneração.

Efetuar mapeamento do processo de obtenção de dados para apuração da remuneração variável.

Pesquisar como a automação da remuneração variável pode auxiliar na remuneração estratégica.

Modelar as diretrizes para automação do processo de remuneração variável que atendam os conceitos de remuneração estratégica e estimule o desenvolvimento da meritocracia.

Estudar como se obter maior segurança no processo de apuração da folha de pagamento em concessionária de veículos automotores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo estão sendo abordados os pensamentos de alguns autores sobre automação de processos, meritocracia, remuneração e automação de processos, visando congregar informações para construir arcabouço intelectual sobre os aspectos envolvidos na remuneração variável.

2.1 CONCEITO DE REMUNERAÇÃO

Com as transformações da globalização e com a influência tecnológica, a forma tradicional de remunerar as pessoas por meio de salários fixos reajustáveis anualmente com base na expectativa do custo de vida do trabalhador está perdendo forças, vem forçando as empresas a desenvolver novos caminhos que possam manter os salários fixos em patamares sustentáveis para a perpetuidade do negócio.

Neste sentido Chiavenato (2012) descreve que as organizações não podem continuar aumentando indefinidamente os salários para acompanhar os custos de vida do trabalhador sem que ocorra correspondente aumento de produtividade.

Reforçando o entendimento Chiavenato (2002) descreve:

Por essa razão muitas organizações estão migrando para sistemas de remuneração voltados para o desempenho e abandonando os tradicionais métodos fixos de remuneração. Os novos sistemas incluem planos de remuneração flexíveis por meio do alcance de metas e objetivos estabelecidos consensualmente e remuneração por equipe. (CHIAVENATO, 2002, p. 404).

Segundo Pontes (2013), o salário ou remuneração tradicional pode ser atribuído de duas formas: funcional e por competência. O salário funcional é atribuído em função do cargo ocupado e as pessoas são remuneradas em função do cargo que ocupam não havendo relação com suas competências. Já o salário por competência estimula a busca por qualificação, apresenta desafios, o crescimento salarial está atrelado a melhorias contínuas da qualificação profissional.

Este trabalho se baseia na política salarial voltada a estimular a meritocracia com uso da remuneração estratégica implantada por meio da remuneração variável e seus vários mecanismos de estímulos ao desempenho, com regras que permitam a

aqueles que contribuem positivamente para os resultados obtenham ganhos com o crescimento da organização.

2.1.1 Remuneração variável

A remuneração variável é uma parcela da remuneração de um indivíduo que depende única e exclusivamente do resultado de uma ação, venda ou desempenho. Logo, para conquistá-la basta conseguir realizar uma venda ou atingir um indicador, no caso de vendedor (por exemplo).

A parte móvel ou variável é normalmente atrelada ao desempenho e pode variar ao longo do tempo, assumindo várias modalidades: sugestões premiadas, participação nos lucros e acionárias, bônus, comissões e prêmios, a remuneração variável sempre foi muito utilizada para profissionais de vendas no formato de comissões e bônus e mais recentemente tem sido adotada em outras áreas das empresas.

Conforme explicado acima, as empresas estão voltando seus olhares para novas formas de remuneração, que sejam diferentes do tradicional salário, percebendo que o mercado tem se utilizado de novas métricas: desempenho, objetivos, indicadores, proatividade. Muitas empresas já estão desembarcando da remuneração tradicional e migando para modelos que valorizem a produtividade, resultados e as contribuições individuais para o alcance dos objetivos, atrelando remuneração variável a seus colaboradores para estimulá-los e produzir mais.

Neste sentido Pontes (2013) descreve:

Para que a remuneração variável cumpra com seus pressupostos é necessário que os objetivos sejam claros e ao alcance das pessoas, contemplando planos de ações. Também, exista acompanhamento sistemático. Além disso, é necessário verificar qual componente da remuneração variável adapta-se melhor à cultura da organização e às suas necessidades de curto, médio e longo prazo. (PONTES, 2013, p. 379).

Fica evidente, diante destes dados um questionamento, o salário fixo vai morrer?, na verdade o ponto central deste questionamento é que as empresas estão em busca de modelos mais atrativos e justos para remunerar seus funcionários que extrapolem o salário fixo, e os funcionários estão em busca de empresas que

valorizam suas habilidades, competências e possam remunerá-los por suas contribuições e entregas.

Percebe-se que a corrida por eficiência atualmente é a nova bandeira para organizações e seus funcionários, do lado da empresa o desafio é a escolha de um modelo aderente a suas estratégias e da seleção de indicadores realmente relevantes, do lado do funcionário é a busca constante por qualificação e comprometimento para o alcance dos objetivos organizacionais de modo a maximizar os resultados para revertê-los em ganhos, com a junção de tudo isto nasce a remuneração estratégica.

Para Ponte (2013):

A parte móvel ou remuneração variável é normalmente atrelada ao desempenho do profissional, do seu setor ou da empresa e como condiz com sua nomenclatura pode variar ao longo de um período. A parte móvel pode ter várias modalidades: sugestões premiadas, participação acionária, participação nos lucros ou resultados, bônus, comissão e prêmios. (PONTES, 2013, p. 376).

De acordo com Chiavenato (2002), a produtividade das pessoas somente aumenta e se mantém quando elas têm interesse em produzir mais. E a remuneração variável exerce o papel de aumento da produtividade.

Quando os funcionários participam da construção dos resultados de maneira ativa, podem obter ganhos em função disso, por meio de várias modalidades tais como: sugestões premiadas, bonificações extras e prêmios pelo atingimento de metas. Neste contexto, a remuneração variável é indubitavelmente um caminho inteligente para maximizar os resultados e os ganhos da empresa e dos seus funcionários.

A remuneração variável pode ser vista como:

... a principal modalidade de remuneração estratégica, porque incentiva o "ganha-ganha" organizacional. Ao propor um ganho de remuneração adicional ao salário fixo em função de objetivos a serem conquistados, a empresa terá ações mais efetivas dos funcionários na consecução dos objetivos propostos. (PONTES, 2013, p. 377).

Seguindo esta ótica, toda empresa que busca melhorar seu desempenho e maximizar seus resultados, pode utilizar a meritocracia para proporcionar mais oportunidades de ganhos aos seus funcionários, investindo em modelos

remuneratórios variáveis atrelados ao objetivo, facilitando a execução das metas estabelecidas.

Percebe-se conforme citado que esse quadro remete a estratégia em que todos ganham, se a empresa ganhar, se os resultados acontecerem conforme estrategicamente planejados, todos participam dos resultados.

2.1.2 Remuneração estratégica

Remuneração estratégica é a soma dos valores e vantagens recebidos por uma pessoa em decorrência de um vínculo empregatício. "a remuneração abrange todas as parcelas do salário direto, com todas as decorrências do salário indireto" (CHIAVENTO, 2002). Nesta ótica, todas as formas de pagamento e benefícios diretas e indiretas que o trabalhador auferem em função do seu trabalho constitui remuneração estratégica.

Pontes (2013) afirma que:

Remuneração estratégica é o uso de várias modalidades de praticar a remuneração em uma empresa cujo objetivo é o de estimular os funcionários a trabalharem em prol dos objetivos organizacionais. A remuneração estratégica deve estabelecer, portanto, vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria. A premissa da remuneração estratégica é a de que os funcionários partilhem das conquistas do seu trabalho, através de várias alternativas de remuneração. Tem a função de tirar o funcionário para fora do casulo. (PONTES, 2013, p. 375).

Conforme citado acima por Pontes (2013), o emprego combinado de diferentes maneiras de remunerar as pessoas sejam por partes fixa, variável e benefícios constituem remuneração estratégica. Neste raciocínio Pontes (2013), deixa claro os elementos primordiais para ser remuneração estratégica, "os funcionários partilhem das conquistas de seu trabalho", além disso tem que haver vínculo com os objetivos estratégicos da organização.

Neste ritmo, é apenas uma questão de tempo para as organizações começarem gradativamente a incorporar a remuneração estratégica no seu cotidiano, considerando ser uma questão de sobrevivência num ambiente onde as pessoas estão mais propensas a assumir desafios, participar do crescimento da empresa, na visão de Franco (2012):

Foi, então, acompanhando essas mudanças ocorridas no mundo dos negócios, que as empresas começaram a repensar seus modelos de remuneração, afinal, quanto maior as responsabilidades, as competências e os resultados obtidos, maior as chances de que uma pessoa de valor na organização busque outras opções, e em muitas situações a entrega desses profissionais para a concorrência passou a ser realidade. Na era industrial, o que segurava ou de certa forma fidelizava um empregado era a troca de compromissos, ou seja, eu não te demito, e você é eternamente fiel a nós!. Isso mudou radicalmente na era do conhecimento, ou seja, ninguém mais estabelece um compromisso com alguém apenas pela garantia de emprego, pois essa garantia teve seu prazo de validade expirado à medida que a competitividade aumentou, tanto no mercado profissional quanto entre as empresas que, para sobreviverem, precisam das melhores cabeças. (FRANCO, 2012, p. 14).

Bem pontuado por Franco (2012), ninguém mais estabelece um compromisso com alguém para assegurar o salário e o emprego, com o acirramento da competitividade por produtividade e resultados, ambos, empresas e funcionários passaram a valorizar produtividade, ganhos, resultados e para sobreviverem, precisam das pessoas mais bem capacitadas, engajadas e pensando formas de maximizar seu negócio. Colaborando com esta visão, conforme citado acima, a premissa da remuneração estratégica é a de que os funcionários partilhem das conquistas do seu trabalho, possam ganhar com o crescimento da empresa, cresçam juntos, participe dos resultados conquistados, através de várias alternativas ou modalidades de remuneração.

Tanto Pontes (2013), como Franco (2012), deixaram claro que os meios de retenção e manutenção de pessoas dentro das organizações mudaram drasticamente, e atualmente os funcionários não estão mais fidelizados pela garantia do emprego, estão buscando ser valorizados pelos méritos, atividades e responsabilidades que assumem. Isto mostra que a remuneração estratégica passou a compor um dos pilares das estratégias das organizações preocupadas com a longevidade dos negócios e a retenção dos melhores profissionais.

Com o surgimento de novas possibilidades e novas tecnologias, os horizontes da remuneração estratégica ampliaram-se, considerando que antes talvez era moroso, difícil e pouco usual atrelar a remuneração a cumprimento de indicadores, nos tempos atuais com a evolução das tecnologias e ferramentas de gestão as organizações passaram a ter mais gestão sobre a informação, passando com isso a inovar os modelos de remuneração à medida que passam a conhecer e dominar a fundo seus resultados e indicadores relevantes.

2.1.3 Diferença entre salário e remuneração

A regulamentação da existência de salário é um importante mecanismo de cidadania conquistado pelos trabalhadores e prevista na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no capítulo II dos Direitos Sociais:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

IV- Salário-mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim. (BRASIL, 1988).

Em colaboração ao contexto anterior, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) em seu artigo 457 descreve:

Compreende-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, as gratificações legais e as comissões, além dos adicionais devidos da prestação de serviços como horas extras, adicional noturno, insalubridade, periculosidade, dentre outros. (BRASIL, 2017).

A Consolidação das Leis Trabalhistas deixa claro que a remuneração é a totalidade dos valores recebido pelo empregado em função do vínculo empregatício.

É importante ressaltar que a remuneração por produtividade paga em sua maioria a vendedores, pode desobrigar o empregador a pagar o salário-mínimo determinado por lei, mas, em cima disso, este arranjo deve estar previsto em convenção coletiva. Ora, a consolidação das leis trabalhistas inciso IX, do artigo 611-A, nesse sentido, afirma que "remuneração por produtividade, incluídas as gorjetas percebidas pelo empregado, e remuneração por desempenho individual", pode ser objeto da negociação coletiva. Essa negociação pode ser feita desde que o texto não contrarie o inciso VII, do artigo 7º da Constituição, que estabelece a "garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável".

2.1.4 Política salarial

Política salarial é um conjunto de normas e procedimentos que orienta a organização de como proceder nos assuntos relativos à remuneração de seus funcionários, este conjunto de diretrizes determinam as regras para ingresso, promoção e manutenção da remuneração da força de trabalho. política salarial determina as regras para a efetiva administração dos salários da empresa. (PONTES, 2013, p. 313).

É importante porque determinar as regras salariais e os caminhos que um funcionário deve percorrer para a sua promoção, é um forte e imponente instrumento de gestão e estratégia, pois, empodera a área de recursos humanos de forma clara e objetiva, eliminando a formação de grupos ou bolsões de pessoas privilegiadas em detrimento de outros.

Como bem nos assegura Chiavenato (2002), afirma-se que política salarial é o conjunto de princípios que orientam a filosofia da organização no que tange a remuneração de seus funcionários. Neste contexto, fica claro que o seu papel é estabelecer diretrizes e orientações na condução do processo de remuneração dentro da organização.

O mais preocupante, contudo, é constatar que o seu objetivo é organizar o processo de remuneração, oferecendo regramento claro baseados em normas e diretrizes para orientar na tomada de decisão sobre cada caso envolvendo remuneração. Sua existência garante uma estrutura sólida de cargos e salários, reajustes, promoções e benefícios para a formulação de uma remuneração justa, adequada e incentivadora. Todo esse processo visa garantir uma remuneração condizente com o desempenho e definida com base em critérios sólidos, devidamente escritos em políticas ou normas e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Conforme explicado acima, a melhor maneira de compreender esse processo é considerar que a política salarial da organização “torne realidade” e possa de fato ser o regramento para as definições do modelo de remuneração adotado pela organização. Não se trata de engessar o processo de remuneração existente porque um regramento está sendo implementado, ou, porque as pessoas passam a seguir uma diretriz estruturada e bem definida. Importante registrar que a política salarial não coroe as conquistas no campo da remuneração, traz segurança, normas claras e

transparência para a organização, pois, todos estão sobre um regramento que vai ser o norteador das ações no campo salarial sem nepotismo, favorecimentos ou beneficiamento de alguns grupos em detrimento de outros.

Para Carvalho et al. (2011), o instrumento que permite à empresa determinar e apresentar suas práticas salariais, filosofia, estratégia e procedimentos de remuneração é a chamada política salarial. A alta gestão é responsável pela criação de uma política salarial, alinhada com as expectativas e contemplando a flexibilidade necessária para ajustes e adaptações às possíveis mudanças. A concepção de uma política salarial vai organizar e apresentar de forma clara e técnica o que a organização praticará nos aspectos remuneratórios, deixando para os procedimentos esclarecer e orientar como se deve fazê-lo.

É importante ressaltar que a política salarial é um balizador dentro de uma organização, mas, em cima disso, conforme mencionado pelo autor, tem-se diversos subsistemas para o seu funcionamento, sendo importantíssimo entender a filosofia e as práticas do setor para a maturação de uma política consistente. Finalmente, não é só apresentar modelos e estudos consistentes que farão da política um sucesso. Ora, tem-se aspectos mercadológicos e tecnológicos que devem ser considerados. Neste sentido, *outro importante fator de influência é o cenário externo. Nele deverão ser incluídas as condições econômicas do país, os aspectos políticos e as relações sindicais.* (Carvalho et al, 2011, p.107).

Essa situação toda é ainda pior, porque Carvalho (2011), coloca que é importante conhecer cenários econômicos e fatores externo, afirma que conhecer o segmento de atuação é extremamente importante para o processo de elaboração da política de remuneração. Conforme explicado acima, os gestores de recursos humanos precisam de um olhar para o mercado, para a empresa e seus concorrentes e sobretudo para as legislações aplicadas ao setor, como forma de mitigação de riscos e impactos. Então na visão de Carvalho (2011) e Chiavenato (2012), há um ponto em comum, ambos defendem compreender a filosofia e a cultura da empresa, por exemplo, antes de qualquer planejamento a filosofia e a cultura da empresa devem ser estudadas e seu DNA considerado no momento de formulação da política salarial.

De acordo com Carvalho et al (2011, p.107):

Uma política salarial nasce de definições e decisões da esfera superior das organizações. Logicamente, não poderá ser formulada sem que tenha havido uma relação das suas definições com a estratégia do negócio, bem como com as características do segmento em que a empresa opera. Outro importante fator de influência é o cenário externo. Nele deverão ser incluídas as condições econômicas do país, os aspectos políticos e as relações sindicais. (CARVALHO et al, 2011, p. 107).

O autor deixa claro na citação acima, logo na primeira linha que a política salarial deve ser definida pela alta gestão da organização, justamente por considerar os objetivos estratégicos da organização como premissas para o seu desenvolvimento e sobretudo a filosofia/cultura da empresa. Mais adiante o autor enfatiza a leitura das características do segmento em que se está inserido como fundamental, sem falar da importância de fazer leitura de cenários externos para ampliar o entendimento sobre as implicações relevantes no momento de montar uma política de remuneração.

Fica evidente na posição de Carvalho (2011), que ao elaborar uma política salarial não se pode esquecer sob hipótese alguma de analisar aspectos como, cenário econômico, conhecer muito bem o segmento de atuação da empresa para avaliar suas variáveis. Depois de conhecidos estes aspectos submeter as informações para a alta gestão da empresa que é o quórum competente para formular a política salarial dado o seu domínio sobre as estratégias da empresa e sua capacidade de definir quais serão os rumos esperados dos negócios e seus resultados.

2.1.5 Gestão de pessoas

Segundo Dalmau (2009), gestão de pessoas é atuar por meio dos subsistemas da organização para gerir o desenvolvimento organizacional, o desempenho, aprimorar o conhecimento e o comprometimento das pessoas alinhando as expectativas com a missão da organização.

Como bem nos assegura Becker (2001), gestão de pessoas é buscar a compreensão de como pessoas e processos podem interagir de forma harmônica, enfatizando as habilidades das pessoas ao ponto de criar valor para a organização onde o resultado disso gere mais produtividade para o negócio.

Conforme apontado por Dalmau (2009) e Becker (2001), cabe a área de gestão de pessoas focar nas habilidades das pessoas, preocupar-se com o quanto elas podem agregar ao negócio, como resultado disso promover mudanças nos padrões

de pagamento de seus funcionários que busque valorizar suas competências, seus méritos em ajudar a empresa a atingir seus resultados.

Para Chiavenato (2008), gestão de pessoas facilita ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão proporcionando competitividade quando atua no desenvolvimento das habilidades da força de trabalho:

Gestão de pessoas permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual - são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão das pessoas. (CHIAVENATO, 2008, p. 11).

Como se pode verificar nessa citação, gestão de pessoas é aplicado na área de recursos humanos. Evidentemente a aplicação pode ser utilizada para aumentar as forças e reduzir as fraquezas de uma organização.

Para garantir que as pessoas sejam integradas às estratégias da organização como capital intelectual necessário para o atingimento dos objetivos, aumentando as oportunidades e reduzindo as fraquezas organizacional. Cita-se, como exemplo, Pessoas motivadas agregam conhecimento ao negócio, esta inteligência pode ser convertida em mais resultados, tornando as pessoas da organização um capital intelectual de grande valor.

Por outra ótica, ou pela ótica do funcionário, ao saber que as empresas estão investindo e recompensando suas competências, há o interesse em melhorar o desempenho e gerenciar o crescimento, visando a troca justa entre desempenho e recompensa alimentando um círculo virtuoso de resultados e méritos de tal modo que todos sabem exatamente o que precisam fazer para terem mais retribuições pelos seus resultados/entregas.

Ainda na visão de Chiavenato (2008):

O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam íntensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. Nesse sentido, Gestão de pessoas permite alinhar os interesses e todos atuam dentro da organização como parceiros, cada parceiro investe recursos na organização conforme percebe que está obtendo ganhos ou

resultados que os motivem a continuar na parceiros. (CHIAVENATO, 2008, p.29)

Logo, é importante compreender que a área de gestão de pessoas passou a ser extremamente estratégica dentro de uma organização, com isso seus processos atuais devem concentrar-se em recompensar, manter, desenvolver e agregar pessoas para que a organização obtenha melhores resultados. Nesse sentido, vamos exemplificar Gestão de pessoas como importante ativo intangível, capaz de gerar valor as organizações, tratando as pessoas como parceiros, colaboradores da empresa, geradores de resultados, detentores de talentos estimuláveis que podem aumentar a produtividade e a rentabilidade das organizações se devidamente fomentado pela área de recursos humanos.

2.1.5.1 Aspectos motivacionais

O conceito de motivação mostra que ela depende ora de aspectos intrínsecos ou extrínsecos. Por essa razão, tem particular relevância quando se trata de entender os motivadores do comportamento humano. Mesmo porque debate-se o que leva as pessoas a buscarem determinadas coisas e/ou motivarem-se para alcançar algo. Partindo da ideia de que motivação é satisfazer necessidades e desejos, "a motivação possui três propriedades que a regem, uma é a direção, o foco da pessoa em sua meta e como realizar, outra é a intensidade, se o objetivo proposto é feito como algo que vai lhe trazer satisfação ou será realizado por obrigação, e a permanência" (WYSE, 2018). Não se trata de saciar as necessidades do indivíduo, trata-se de ao menos equilibrar as expectativas da pessoa e da empresa.

É importante considerar que a administração de recursos humanos precisa ajustar-se para entender as necessidades humanas e dentre elas revela-se extremamente importante a necessidade de segurança.

Em Wyse (2018), encontra-se o seguinte esclarecimento, a motivação envolve alguns fenômenos, tais como: emocionais, biológicos e sociais, que direcionam o comportamento humano para cumprir objetivos. Atribui-se ao ser humano com certa razão, já que a motivação é uma atividade humana, por isso debate-se tanto os aspectos motivacionais que impulsionam as pessoas.

É importante ressaltar que os aspectos emocionais têm grande importância no comportamento das pessoas, mas, conforme explicado acima, os fatores motivadores

são amplos e atuam em três campos de difícil mensuração. Finalmente, o estudo do comportamento humano está no centro das discussões. Essa versão não é a única pela qual cabe dizer que os vários aspectos da motivação é algo que vem sendo estudado e debatido fervorosamente no meio científico e na sociedade.

Uma organização, segundo Schein (1978), é a coordenação racional das atividades de determinado número de pessoas, que perseguem uma finalidade e um objetivo comum e explícito mediante a divisão de funções e do trabalho. Dois elementos são fundamentais nesta descrição: as organizações estão compostas por pessoas e grupos de pessoas e as organizações existem para obter fins específicos, tais como a eficiência econômica e a produtividade. Tanto o indivíduo quanto a organização apresentam as suas condições, exigências e demandas para interação mútua, mas também ambos aportam recursos específicos, essenciais para o bom funcionamento da empresa. A complexa relação das pessoas que compõem a organização com a obtenção dos seus fins específicos passa pela valorização recíproca. A valorização do empregado, por parte da empresa, fundamenta-se no reconhecimento do valor que o trabalho tem em si mesmo e no reconhecimento da sua relevância no contexto da obtenção dos fins específicos da organização. A melhor forma de valorizar o empregado parece consistir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais. Por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal (Paschoal e Tamayo, 2003 p. 45).

Para ampliar o escopo de possibilidades de aprendizagem sobre motivação, segue quadro 1 apresentando as principais teorias aplicadas no campo da motivação:

Quadro 1 - Principais Teorias Motivacionais

| TEORIA | ANO | AUTOR | ESTUDA |
|---|------|------------|---|
| Teoria da Hierarquia Necessidades | 1943 | Maslow | Teoria da motivação humana |
| Teoria dos Dois Fatores | 1959 | Herzberg | A motivação para trabalhar |
| Teoria X e Y | 1960 | McGregor | O lado humano da empresa |
| Teoria das necessidades | 1961 | McClelland | A Sociedade Realizadora |
| Teoria da Expectativa | 1964 | Vroom | Desigualdade nas trocas sociais |
| Teoria da Equidade | 1965 | Adams | |
| Teoria da fixação de objetivos | 1968 | Locke | Em direção a uma teoria de motivação e incentivos para a tarefa |
| A teoria ERG 1969 Alderfer An Empirical Test of a New Theory of | 1969 | Alderfer | Um teste empírico de uma nova teoria da necessidade humana |

Fonte: Aquino, 2021

Embora existam várias teorias tratando sobre aspectos motivacionais, quadro 1 acima traz as mais relevantes e clássicas quando o assunto é entender as teorias motivacionais, as teorias listadas conseguem quando combinadas ofertar aos leitores amplo entendimento dos motivadores e impulsionadores das necessidades humanas.

No quadro 2, compara-se as teorias de Maslow e Herzberg, e nelas embora aparentam muita distinção, na verdade há muita similaridade em alguns aspectos, Chiavenato (2002) afirma que as abordagens de Maslow e Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano.

Quadro 2 - Comparação dos Modelos de Maslow e Herzberg

| Base para Comparação | Teoria da Hierarquia Necessária de Maslow | Teoria de dois fatores de Herzberg |
|-----------------------------|---|---|
| Significado | A Teoria de Maslow é uma teoria geral sobre motivação que afirma que o desejo de satisfazer as necessidades é o fator mais importante na motivação. | A Teoria de Herzberg sobre motivação descreve que existem vários fatores existentes no local de trabalho que causam satisfação ou insatisfação no trabalho. |
| Natureza | Descritivo | Prescritivo |
| Depende de | Necessidades e sua satisfação | Recompensa e reconhecimento |
| Ordem de necessidades | Hierárquico | Sem sequência |
| Conceito central | Necessidades insatisfeitas estimulam os indivíduos. | Necessidades gratificadas regulam o comportamento e o desempenho. |
| Divisão | Necessidades de crescimento e deficiência. | Fatores de higiene e motivação. |
| Motivador | Necessidades insatisfeitas | Apenas necessidades de ordem superior |

Fonte: gadget-info.com, 2022

O Quadro 2, demonstra que enquanto a teoria de Maslow está baseada em hierarquias de necessidades a teoria de Herzberg se baseia em fatores. Ambas evidenciam que seja por reconhecimento ou por fatores motivacionais há sempre uma maneira mais eficiente de motivar pessoas, porque as pessoas reagem e sentem de acordo com as condições em que está submetida.

2.1.6 Meritocracia

Segundo Souza e Vasconcelos apud Barbosa (2021), Meritocracia é um conjunto de valores (no nível ideológico) que requisita que o indivíduo inserido na sociedade, obtenha a sua posição conforme o mérito das suas ações individuais, ou seja, o reconhecimento público da sua capacidade qualitativa de realização própria.

Como bem nos assegura Chaves (2017), Meritocracia é um conjunto de valores que rejeita toda e qualquer forma de privilégio hereditário e corporativo, permitindo que os indivíduos sejam avaliados e valorizados independentemente de suas trajetórias e biografias sociais.

De acordo com Guntzel (2013): Meritocracia oportuniza valorizar aqueles que merecem, tem objetivos individuais diretamente ligados aos objetivos da empresa, estão aptos a ocupar posições, cargos e empregos de acordo com a sua capacidade e sem qualquer outra distinção que não sejam suas virtudes e talentos:

Meritocracia permite que o empregado saiba claramente sua importância para o desenvolvimento das tarefas da organização. A partir do momento em que o empregado entende seu papel dentro do ciclo organizacional e tem benefícios quando se torna mais produtivo, automaticamente ele se motiva e passa a ter pensamento de colaborador. (GUNTZEL, 2013, p. 130)

Como se pode verificar nessa citação, Meritocracia é aplicada em gestão de pessoas e desempenho organizacional. Evidentemente a aplicação pode ser utilizada para promover a valorização dos funcionários por suas contribuições e estimular a melhoria dos indicadores de resultados e a qualidade.

A meritocracia é a gestão por competência, onde cada um é remunerado de acordo com os indicadores correspondentes ao seu nível de atividade dentro da organização. Cita-se, como exemplo, um profissional de vendas deve ser remunerado pelo volume atingido x o projetado, pela margem de contribuição de uma venda efetuada, desta forma ele vendeu entregando valor para a organização.

Ainda para Guntzel (2013):

é um modelo de gestão que proporciona crescimento, pois, fomenta profissionais ávidos em aprender e buscar novas técnicas de inovação, envolvidos no crescimento das organizações, já que são estimulados a isso a partir de recompensas e do reconhecimento justo pelo que fazem. Nesse sentido, Meritocracia permite desenvolver um ambiente onde a empresa e seus funcionários possam trabalhar para maximizar os resultados e todos participarem desta conquista, cada um conforme a sua contribuição. (GUNTZEL, 2013, p. 131)

Logo, é importante compreender que as características, habilidades e competências das pessoas podem e devem ser utilizadas ao máximo para melhorar os resultados da empresa, como contrapartida a empresa deve retribuir os seus funcionários por colocar o máximo de si em prol dos resultados e objetivos da empresa. Nesse sentido, vamos exemplificar Meritocracia como acesso igualitário às oportunidades, valorizando a inteligência, habilidade, competência e empenho de cada funcionário ao superar as metas individuais e desafios propostos pela empresa contribuindo para melhores resultados.

2.2 CONCEITO DE AUTOMAÇÃO

A revolução industrial do século XVIII com início na Inglaterra, transformou a sociedade, sobretudo influenciou o desenvolvimento tecnológico, a automação que passou a transformar os processos produtivos levando-os a outros patamares dentro das organizações. Rosário (2009), afirma que, automação é todo processo que realiza tarefas e atividades de forma autônoma ou que auxilia o homem em suas tarefas do dia a dia.

Conforme Rosário (2009), a melhor maneira de compreender esse processo é considerar que automação pode ser definida como a integração de conhecimentos. Não se trata de ser dependente do homem, seja porque terá que melhorar e modificar seus métodos de produção, seja porque a automação não esteja ocorrendo por acaso mas pelas inúmeras vantagens que oferece. Julgo pertinente trazer à tona que a automação pode substituir os esforços e as decisões humanas por dispositivos eletrônicos concebidos por meio de especificações e metodologias.

Conforme explicado acima é importante, explicar que a automação surge para auxiliar o homem em atividades que podem ser padronizadas e sobretudo exigem esforços físicos e decisões padronizadas que podem ser transferidas para um processo a ser executada por um sistema operacional e um conjunto de hardwares. Desde a revolução industrial do século XVIII as transformações tecnológicas não pararam e as automações alcançaram patamares surpreendentes.

Na mesma linha, Chiavenato (2002) diz, automação é programar a máquina para realizar complexos processos sem a intervenção humana entre um ciclo e outro. O autor deixa claro com isso, que a menor interação humana possível em um processo

o torna automático ao ponto de ser perfeitamente executado por microcomputador ou o conjunto deles por meio de uma sequência de operações padronizadas.

Ora, em tese, automação envolve a substituição de atividades que exigem esforços humanos e podem ser padronizadas. Não se trata de substituir pessoas por máquinas, lamentavelmente, muda a relação de trabalho e o modo como as pessoas desenvolvem suas atividades. É importante considerar que conforme mencionado pelo autor, automação é tornar o processo automático ao ponto de ser executado por computador. "A máquina realiza inúmeras operações consecutivas, já programadas sem a intervenção do operador o que constitui o processamento automático". (Chiavenato, 2002, p. 569).

A automação traz novas possibilidades, conforme explicado acima, explora a inovação e supre as deficiências humanas na realização de atividades, o seu principal objetivo é eliminar o erro e as atividades repetitivas. A sua aplicação nas organizações tornou-se uma necessidade para ganhar produtividade e competitividade, por exemplo, estampar desenhos em quadros pode ser automatizado para ganhar produtividade, agilidade e ainda eliminar desperdícios e reduzir custos.

Neste sentido, Kon (2017) apresenta:

Em nível médio, internamente às empresas, a crescente subdivisão do trabalho resultante da modernização econômica com a introdução de novas técnicas que, como salientamos anteriormente, criam funções e ocupações implica muitas vezes na automação dessas funções. Essa automação traz uma nova concepção sobre a estrutura organizacional das empresas. Tauille chama a atenção para alguns aspectos dessa nova concepção ao salientar que a automação rompe com a antiga estrutura ocupacional baseada em uma organização tipo taylorista/fordista, que controlava o tempo pela qualificação do trabalho, e a nova organização cria alto grau de flexibilidade e versatilidade ao levar a extremos a fragmentação do saber técnico, inclusive de atividades altamente qualificadas. (KON, 2017, p. 148)

O autor deixa claro, que, com as inovações tecnológicas e as diversas possibilidades que elas criam, abriu-se espaço para a reengenharia de processos e gestão dentro das organizações e obviamente que com isto, surgimento de novas funções e atividades em substituição àquelas que se tornaram obsoletas. Novos conceitos hierárquicos foram surgindo e alterando as configurações tradicionais das estruturas organizacionais pressionadas pela tecnologia e inovação.

Por todas essas razões, a automação é um ingrediente fundamental para o processo de evolução e melhoria contínua dentro de uma organização, e se pretende implementar um modelo de remuneração estratégica, será necessário o uso de muita automação de processos para que as diretrizes possam funcionar. Fica evidente que com automação pode-se fazer aquilo que antes era moroso ou até impossível devido à complexidade das atividades ou o custo com envolvimento de pessoas e processos.

2.2.1 Automação aplicada ao processo remuneratório

Pode se dizer que automação é um sistema que ajuda a melhorar um processo aumentando a sua eficiência operacional por meio da operação mais apropriada das informações. Rosário (2009) afirma que automação possui um conjunto de técnicas por meio das quais se constroem sistemas ativos capazes de atuar com uma eficiência ótima pelo uso de informações recebidas do meio sobre o qual atua.

Constar que um sistema de automação se comporta como um operador humano utilizando informações sensoriais para pensar e executar a ação mais apropriada. Afirmar que com a modernização das empresas a inovação tecnológica e a competitividade passaram a ser fundamentalmente importante em qualquer atividade das empresas, a automação está fazendo desaparecer do processo as falhas, erros e inconformidades, emergindo novos padrões de trabalho e produtividade.

Na visão de Rosário (2009), fica claro que a cada dia as tarefas mais rotineiras do dia a dia aos poucos vão sendo automatizadas para facilitar a vida das pessoas, de forma planejada a automação passou a realizar todas as possíveis tarefas automatizáveis dentro das organizações. Para Rosário (2009), nem só produtividade e redução de custos são os pilares da automação, devemos incluir a estes a capacidade de prover conforto, bem-estar, qualidade de vida no trabalho aos funcionários e um grande trunfo empresarial.

É interessante, aliás, o apontamento onde chama atenção para os benefícios que as pessoas conquistam com a automação, mas há um fato que se sobrepõe conforme explicado acima que é o bem-estar e o conforto como benefícios da automação. Mesmo assim, não parece haver razão para que sejam vistos somente a redução de custos ou aumento de produtividade. É sinal de que há, enfim, melhora

nas condições de trabalho e surgimento de novas oportunidades e patamares de produção.

Segundo os apontamentos de Rosário (2009):

Automação é todo processo que realiza tarefas e atividades de forma autônoma ou que auxilia o homem em suas tarefas do dia a dia. Um conceito mais abrangente de automação pode ser definido como a integração de conhecimentos substituindo a observação, os esforços e as decisões humanas por dispositivos (mecânicos, elétricos e eletrônicos, entre outros) e softwares concebidos por meio de especificações funcionais e tecnológicas, com uso de metodologias. (ROSÁRIO, 2009, p. 23).

Nesse ritmo, logo conviveremos em uma nova era na relação de trabalho, atividades exaustivas e de alta periculosidade podem sofrer expressivos impactos fruto das novas tecnologias oriundas da automatização. Esses dados revelam muito mais do que automação de processos, máquinas e equipamentos, apontam novas possibilidades, elevação dos padrões de produção baseados em melhorias de processos com a introdução de tecnologia, inovação, além de metodologias consistentes.

2.2.2 Importância do levantamento de requisitos para o desenvolvimento de novo processo de remuneração variável

Pode se dizer que levantamento de requisitos é levantar todas as necessidades e funcionalidades para que um sistema possa ser desenvolvido e no processo de desenvolvimento ele atinja seu objetivo. Conforme Vazquez (2016), fica claro que os requisitos expressam as características e restrições do processo do ponto de vista de satisfação das necessidades do usuário, é importante constatar que com o levantamento de requisitos o desenho do processo será capaz de atender as necessidades dos demandantes conforme foram apresentadas. De certo modo afirmar que tudo o que foi levantado, descrito e apontado seja criteriosamente elaborado e desenvolvido, por isso, é importante conhecer bem o negócio, como ele funciona, quais informações são relevantes e o que se espera do processo a ser construído e o que não se deseja que ele faça.

Do ponto de vista de Vazquez (2016), a engenharia de requisitos facilita a interação com o cliente em termos de identificar e entender suas necessidades, ela

descreve técnicas, orientações, papéis e responsabilidades. Neste contexto, fica claro ser importante determinar alguém para o levantamento de requisitos como forma de congregar os interesses dos demandantes da automação, gerenciando e validando toda a documentação levantada.

Conforme explicado acima, por Vazquez, o levantamento de requisitos facilita a vida do desenvolvedor uma vez que os requisitos servem de mapa para as suas atividades, descrevendo o que se pretende fazer ou alcançar. Na opinião do autor é fundamental o analista de requisitos para transcrever as necessidades das áreas de negócios em documentação apta a ser manuseada por um programador com as linguagens já traduzidas para o entendimento de analistas de sistemas.

Fernandes e Machado (2017) explicam:

De forma simplista e sem grandes preocupações linguísticas, um requisito pode ser definido como qualquer coisa que alguém queira. No contexto do desenvolvimento de sistemas, entende-se por requisitos as propriedades que os sistemas (ainda em projeto) devem manifestar quando estiverem desenvolvidos. Os requisitos expressam as necessidades dos usuários e as restrições que são apresentadas a um sistema que devem ser consideradas durante o desenvolvimento. Do ponto de vista do engenheiro de sistemas, pode igualmente ser definido como qualquer coisa que precisa ser concebida. Há muitas outras definições para este termo, mas neste contexto importa apresentar a definição proposta pela norma IEEE 610.12-1990 (glossary of software engineering terminology):

1. uma condição ou uma capacidade de que alguém necessita para resolver um problema ou atingir um objetivo;
2. uma condição ou uma capacidade que deve ser verificada ou mantida por um sistema ou por um componente de um sistema para atender a um contrato, uma norma, uma especificação ou outro documento qualquer formalmente imposto;
3. uma representação documentada de uma condição ou de uma capacidade, no âmbito de (1) ou (2). (FERNANDES e MACHADO, 2017, p. 66).

Conforme verificado, o levantamento de requisitos é fundamental para o desenvolvimento de qualquer software, logo, precisa-se de um profissional analista de requisitos para interagir com as áreas de negócios e gestão, entender as necessidades, documentar, levantar o que se pretende e como se pretende e apresentar em forma de documentação com uma espécie de roteiro para o desenvolvedor o que ele tem que entregar. Ambos os autores apontam ser um erro partir para o desenvolvimento sem antes constituir uma documentação de requisitos para evitar erros e problemas de concepção mais adiante.

2.3 CONCEITO DE INOVAÇÃO

No Manual de Oslo (2005), Inovação é a introdução de um produto ou processo novo ou melhorado. Como bem nos assegura Schreiber (2013), Inovação é quando um processo, produto, método de organização e marketing são novos ou significativamente melhorados.

DAVILA, EPSTEIN e SHELTON (2007), defendem Inovação facilita criar valores fruto da interligação de negócio e tecnologia, ressignificar a maneira como as coisas são feitas, não ficar só na dependência da inventividade e da tecnologia:

Inovação permite esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento. Essa definição situa com muito acerto a inovação como agente de mudança e uma ferramenta crucial para todos os CEOs. Apesar disso, não chega a captar por inteiro até que ponto a inovação é importante para a sobrevivência competitiva. (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007, p. 25).

Como se pode verificar nessa citação, Inovação é aplicada em todas as áreas em que seja necessário melhorar processos, aumentar a produtividade, proporcionar mais valor e agregar competitividade ou ganhos de produtividade. Evidentemente a aplicação pode ser utilizada para proporcionar crescimento em um ambiente altamente competitivo, evitando que a empresa fique para trás com relação a evolução dos concorrentes.

Inovação é a constante observação da realidade e a busca de novas formas mais econômica, segura, rápida, precisa de fazer alguma coisa ou de utilizar algum processo ou técnica, tudo isto pode ser aplicado diretamente na linha de produção ou nos processos administrativos de uma empresa para alcançar os efeitos desejados.

Cita-se, como exemplo, cada empresa tem sua estratégia de inovação, a Dell ou a Samsung nunca vão produzir os produtos que saem da linha de produção da Apple devido a exclusiva estratégia de inovação que cada uma possui.

Neste sentido, DAVILA, EPSTEIN e SHELTON (2007):

Um princípio fundamental da inovação, que muitos parecem ter perdido de vista, é aquele segundo o qual "como você inova define o que você inova". Em outras palavras, os resultados da inovação não são uma loteria - não se trata de uma questão de ter ou não ter sorte. A inovação não é um sistema de commodity que você liga na tomada para obter o que precisa - como se fosse uma rede elétrica, por exemplo. Nesse sentido, Inovação permite

encontrar novos caminhos, desenvolver novas tecnologias, melhorar processos, absorção de novos conhecimentos e interação com outros agentes gerando conexões capazes de melhorar as práticas comerciais. (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2007, p. 28).

Logo, é importante compreender quais são os principais motivadores do sucesso em inovação. Nesse sentido, vamos exemplificar Inovação como a substituição de antigas tecnologias ou processos por outros mais modernos gerando rupturas mais intensas o que Schumpeter (1934), chamou de destruição criadora.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Conforme Lakatos (2003), a pesquisa é um procedimento formal, com métodos de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais.

3.1 Caracterização do tipo da pesquisa

O estudo ao qual nos propomos a desenvolver consiste em pesquisa aplicada, pois não está voltada para o aprimoramento ou desenvolvimento de teorias ou algo similar, preocupa-se na aplicação prática e imediata retratando uma realidade circunstancial (GIL, 2010).

A abordagem será qualitativa, através do formato teórico-empírico, de caráter descritivo. A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008).

O método utilizado no desenvolvimento desta pesquisa é o estudo de caso, mediante análises bibliográficas, documental, entrevistas informais com especialistas das diversas áreas do Grupo Canopus.

O estudo de caso é caracterizado pela observação direta e conta com uma série de sistemas de coleta de dados, utilizando-se da estratégia de examinar acontecimentos contemporâneos (YIN, 2014).

3.2 Coleta de dados

Na coleta de dados foram feitas reuniões e troca de ideias informais e entrevistas não estruturadas com 10 pessoas sendo elas: gestores, analistas de departamento pessoal, encarregados e usuários finais da informação, analisou-se planilhas, sistemas e documentos no período de 01 de Junho de 2020 a 31 de maio de 2021. Segundo GIL (2008), pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel.

Foi feito levantamento das dificuldades encontradas para a apuração da remuneração variável no processo de apuração das comissões, depois passou-se a

conhecer os instrumentos de trabalho e todos os documentos utilizados para a coleta das informações (formulários de regras, política de remuneração e outros), as planilhas eletrônicas da ferramenta Office Excel e todas as fórmulas que ali são aplicadas para que se consiga determinar o valor da remuneração variável que uma pessoa deve receber.

Segundo Barral (2008):

Em metodologia, é comum a diferenciação entre fontes primárias e fontes secundárias. Fonte primária é o objeto em análise. Assim, numa pesquisa de laboratório, as fontes primárias serão os resultados obtidos a partir da experiência química. Numa pesquisa antropológica, serão os relatórios relativos ao comportamento do grupo social observado. (BARRAL, 2007, p. 91)

Para melhor compreender o ambiente de negócio da organização, foram feitas coletas de dados de várias fontes escritas e não escritas para mensuração do problema e das necessidades da organização.

É importante destacar que o estudo está embasado em literaturas e no envolvimento de especialistas em análises e desenvolvimento de sistemas além de uma equipe de profissionais multidisciplinar (contador, administrador, encarregado de departamento pessoal, gestor comercial, desenvolvedores, gerente de tecnologia da informação, advogado e diretor administrativo), todos membros da organização.

3.3 Medições

Foi desenvolvido documento de regra de negócio baseado nos conhecimentos dos especialistas do processo da remuneração variável dentro da organização, depois, todas as regras de negócio foram repassadas com vários outros profissionais envolvidos no processo de apuração da remuneração variável, para que o entendimento e as regras pudessem ser exaustivamente comprovados em sua clareza e aplicabilidade.

O próximo passo foi ir a campo e levantar quais funções recebem valores variáveis e depois documentar passo a passo como é feito o processo de apuração, apontando quais sistemas, subsistemas, telas, regras e tipo de produtos estão envolvidos na apuração de cada função.

Depois, efetuar apuração no Excel com os parâmetros estabelecidos para se conhecer os resultados e confrontar com os conceitos anotados, de posse dos resultados verificando-se como é feita a transposição dos dados da planilha de apuração para o sistema da folha no departamento pessoal.

Todo o mapeamento de processo foi efetuado com as ferramentas BPMN de modelagem de processos Bizagi Modeler versão V.3.9.0.015 e HEFLO ©2015-2020.

3.4 Local da pesquisa

O Local escolhido para o estudo de caso foi o Grupo Canopus, sediado em Cuiabá, Mato Grosso, composto por 43 empresas e destas 34 são concessionárias das marcas Honda, Toyota, BMW, Chery e Nissan. Para garantir uniformidade nas operações possui equipe corporativa em todas as áreas de negócios capacitada, oferecendo suporte a todas as operações de suas unidades de negócio que atualmente operam em quatro estados (RO, MT, PA e AM) e o Distrito Federal-DF, para suportar todo o processo de remuneração conta com uma equipe sediada em Cuiabá que é responsável por processar toda e qualquer espécie de remuneração dentro da organização.

Com base nas descrições anteriores faz da instituição um ambiente ideal para a implementação da remuneração estratégica e levantamento de requisitos para desenvolvimento do processo de remuneração variável. Garantindo um resultado bem próximo da realidade empresarial com alto potencial de implementabilidade.

3.5 A automatização do processo de remuneração

Este estudo consistiu em mapear o processo de remuneração variável e construir documentação de como ocorre a apuração dos valores envolvidos na remuneração variável de forma minuciosa elencando quais são as origens dos dados e a metodologia de cálculo utilizada para chegar aos valores apurados.

O referido projeto consistiu em um piloto para avaliar como tornar possível a construção de ferramenta tecnológica para automatizar o processo de pagamento de variáveis dentro de uma concessionária de veículos automotores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O levantamento de requisitos foi realizado por meio de encontros informais com as analistas de remuneração para entender o processo de apuração das comissões variáveis, estudos dos formulários de regras de remuneração contendo as métricas envolvidas na apuração da remuneração variável para cada função existente. Como faço parte da equipe de funcionários da empresa objeto de estudo, e estou diretamente ligado a este assunto no dia a dia, ficou mais fácil entender a necessidade e a importância do tema dentro da organização, viabilizou a construção das regras de negócio de forma mais consistentes e de acordo com a necessidade da organização, e facilitou o mapeamento dos processos envolvidos.

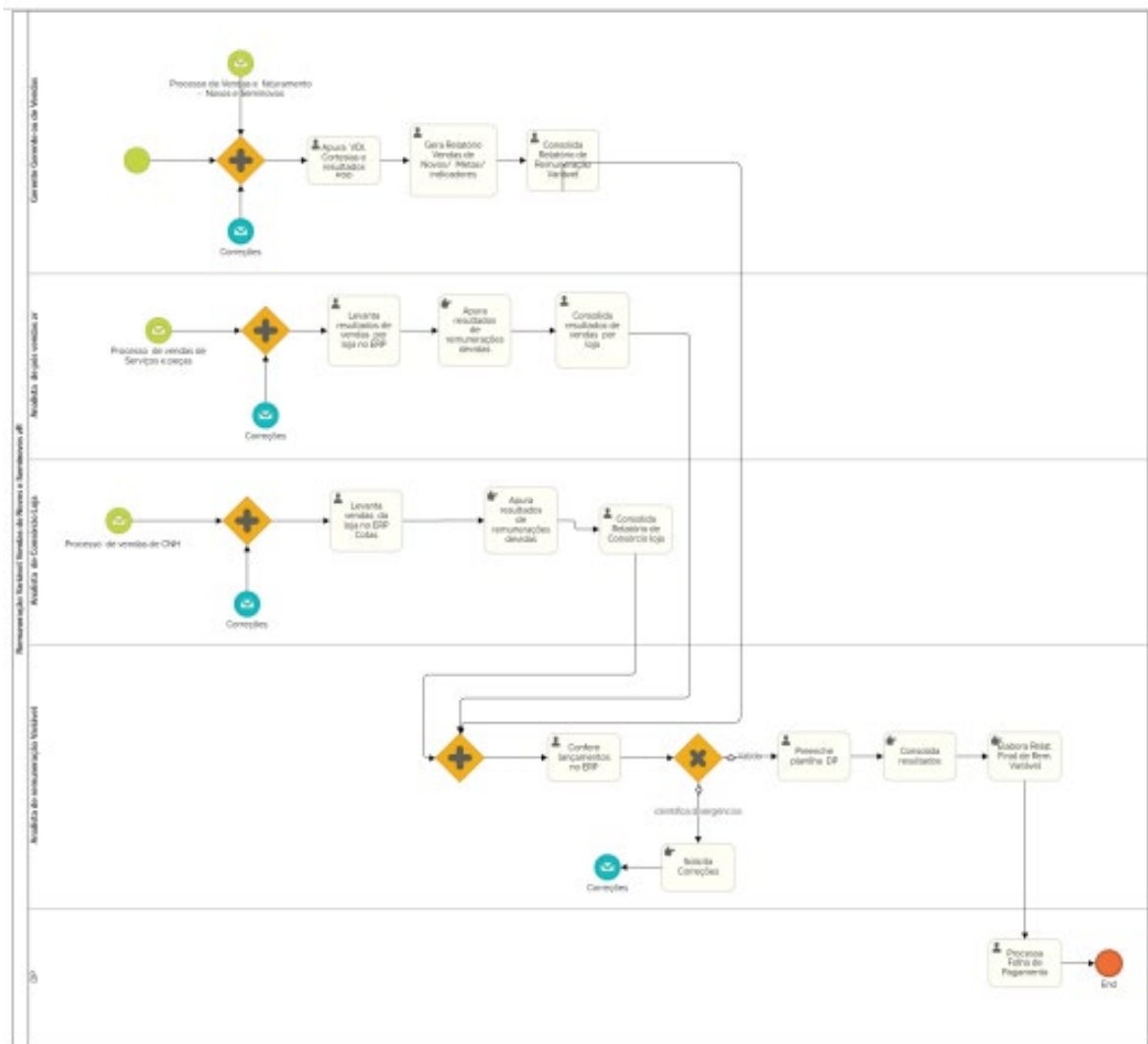
O universo da pesquisa compreendeu toda as funções com remuneração variável dentro de uma concessionária de veículos automotores, como todas as empresas são da mesma marca, logo, as funções são as mesmas para todas as 22 unidades de negócio de acordo com o seu porte, ou seja, lojas grandes, médias e pequenas, tendo cada porte quadro de pessoal e remuneração adequados a sua estrutura funcional variando de 20 a 100 funcionários no total do quadro.

O levantamento foi realizado em 2 fases: (i) Levantamento, momento de coletar como é feito o processo de trabalho para obter os valores das comissões; (ii) a etapa de extração de dados dos DMS (Dealership Management System), consiste em entender quais relatórios, informações são extraídas destes sistemas, como são extraídos (periodicidade, tipos e características dos produtos, tipos de serviços realizados, formato de arquivos utilizados (Ex.: txt, xlsx, pdf, csv etc.).

Com o levantamento de dados realizado, se construiu uma documentação detalhada de atividades a serem padronizadas, normatizadas e estruturadas para serem passíveis de automação. Todos os requisitos necessários para a prototipagem foram elencados para que os analistas de sistemas e programadores consigam entender a lógica de funcionamento e os fluxos das informações.

Nesta fase foi mapeado o processo de remuneração variável, com base nas informações levantadas foi construído um fluxo de informações detalhando exatamente qual o caminho que a apuração da remuneração variável percorre conforme a figura 1:

Figura 1 - Processo de coleta de dados



Fonte: Elaborado pelo Autor na ferramenta modelagem de processos HEFLO.

Como pode ser visto na Figura 1, o mapeamento do processo de remuneração variável está dividido em quatro grupos: Gerente de lojas, analista de pós vendas 2 rodas, analista de consórcio da loja e analista de remuneração variável do departamento pessoal, cada um dos grupos tem uma sequência de atividades que são desenvolvidas e vão interligando-se até chegar ao último processo que é enviar o relatório final por e-mail ao departamento pessoal, todas estas fases juntas duram atualmente cerca de 13 dias.

Este mapeamento está dividido em quatro grandes partes, sendo elas:

1º processo, inicia-se na loja com o gerente geral apurando as informações de venda direta, cortesias e brindes extraíndo as informações do sistema de informações NBS para planilha de Excel, depois, encaminhada para as analistas de remuneração variável no departamento pessoal validarem as informações e confrontá-las com relatórios e mapas de remuneração, não havendo inconsistências, as informações são lançadas na planilha consolidada e ficam aguardando para juntar-se com informações de outras áreas da empresa e compor o mapa final para o processamento da folha de pagamento.

2º processo, os analistas de pós-vendas 2 rodas geram o movimento de vendas de peças e acessórios por loja dentro do sistema de informação da empresa, confrontam meta x realizado e apuram os valores a serem pagos por pessoa e por loja em planilhas de Excel, enviam os resultados para as analistas de remuneração variável analisarem e fazer o lançamento no mapa final, fica aguardando os lançamentos de informações de outras áreas para o fechamento da folha.

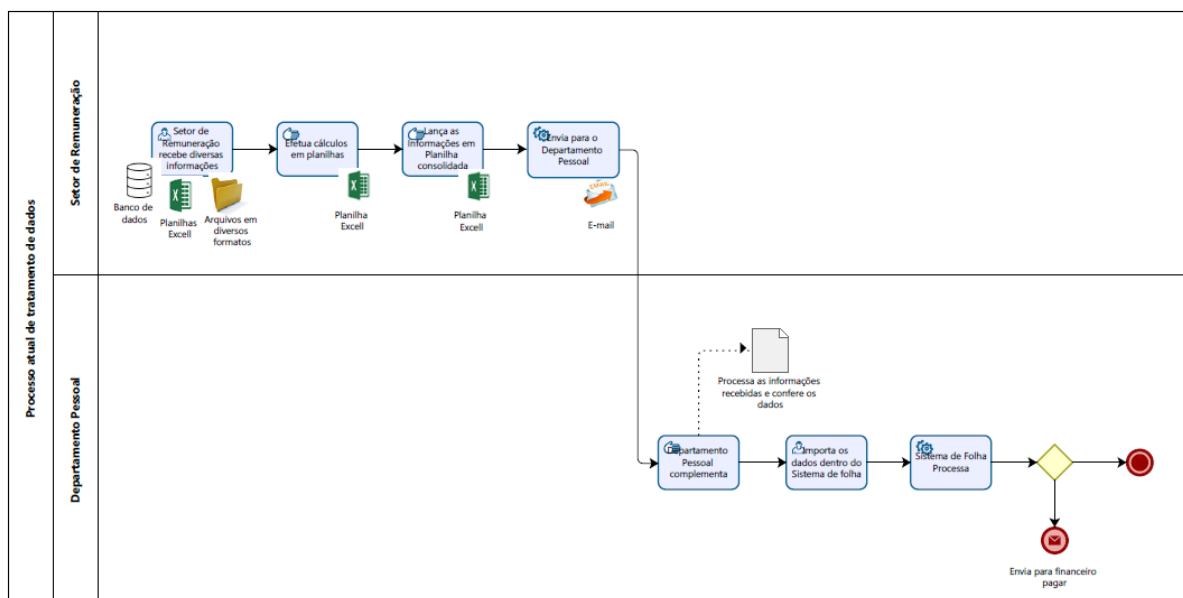
3º processo, as analistas de consórcios da loja geram os arquivos de consórcio das lojas dentro do sistema do NBS, fazem a apuração das remunerações variáveis e lançam na planilha consolidada, aguardam e finalmente enviam as informações para o departamento pessoal onde as analistas de remuneração variável irão consolidar todos os dados.

4º processo, as analistas de remuneração variável conferem todos os relatórios enviados das áreas da empresa com as informações do sistema, havendo divergências solicita correções, não havendo preenche a planilha final que vai para o departamento pessoal, elabora a base de dados final que vai para o departamento pessoal por e-mail que cabe a eles importar os dados dentro do sistema da folha e

processar as informações, apurar impostos e encaminhar para pagamento no financeiro.

De forma mais sintética, elaborou-se fluxo resumido de como ocorre o processo de captura, geração, processamento e tratamento de dados no setor de remuneração e departamento pessoal chegando até o envio para o departamento financeiro conforme demonstrado na figura 2:

Figura 2 - Processo de captura e tratamento de dados

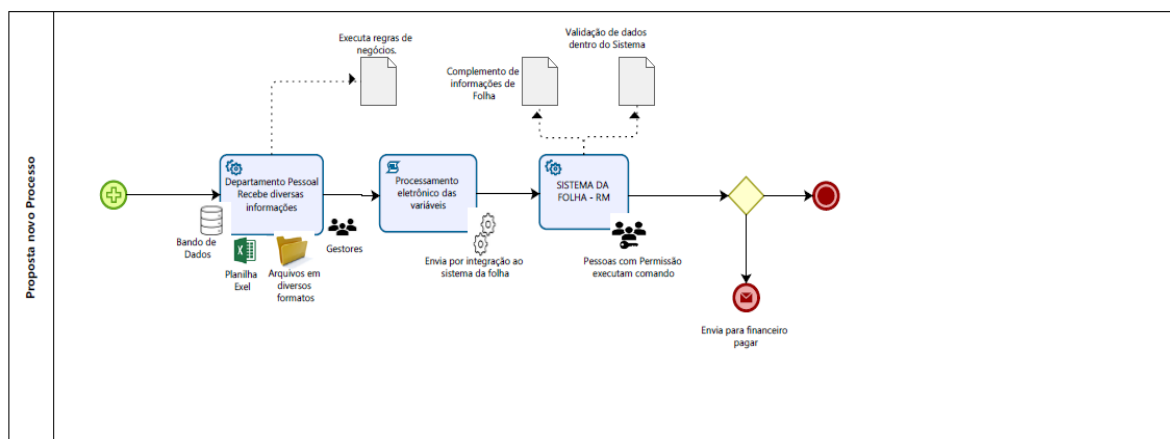


Fonte: Elaborado pelo Autor na ferramenta de modelagem de processos Bizagi.

As analistas de remuneração variável, recebem relatórios de vendas de diversos formatos dentre eles: Excel, pdf, txt, etc.... tabelas e planilhas contendo informações de vendas e pessoas, alimentam uma série de matrizes de dados onde são feitos os cálculos da remuneração variável de cada pessoa conforme a regra de cada loja e função, lançam as informações na planilha da folha de forma resumida (somente os resultados de cada tipo de venda), encaminham a matriz (tabela Excel) de apuração para o departamento pessoal que irá fazer complementos de informações, gerar arquivo no formato csv e finalmente importar dentro do software da folha para ser finalizado o processo de apuração e envio para o financeiro pagar e a contabilidade processar a folha encargos e impostos.

Com a proposta de automação, pretende-se encurtar o processo e colocar a tecnologia para trabalhar a favor do processo, com a inovação tecnológica observou-se que será possível desenvolver novo caminho, baseado no levantamento de requisitos e processos que possam encurtar etapas, economizar tempo, pessoas e mitigar erros conforme apresentamos no novo fluxo resumido proposto.

Figura 3 - Proposta de novo processo



Fonte: Elaborado pelo Auto na ferramenta de modelagem de processor Bizagi

Neste novo processo, os sistemas NBS (Software de Gestão de concessionárias de veículos automotores), ¹RM (Software de gestão de folha de pagamento, recrutamento e seleção, segurança e medicina do trabalho e controle de ponto), ²SISCOM (Proposta de nome para o Sistema de apuração de remuneração variável que pode ser gerado a partir dos processos), passam a integrar-se por meio de conexões via banco de dados valendo-se de visões específicas montadas para este fim, já dentro do sistema, usuários com permissões e gerentes farão inputs de dados necessários para o processo, a equipe de remuneração irá processar as remunerações por meio de comandos (já que as métricas e regras estarão todas definidas em linguagem de programação e regras de negócios), conferir e validar os dados e gerar eletronicamente arquivos que serão importados por integração na folha, baseado em layout padrão de dados, previamente definidos com o fornecedor do software oficial para a entrada eletrônica de dados, e finalmente, acontecerá o

¹ RM - Empresa de software que desenvolve sistemas para controle contábil e gestão de folha de pagamento.

² SISCOM - Proposta de nome para o Sistema de comissão que pode ser gerado a partir dos processos desenhados.

processamento da folha e seus encargos e os valores a pagar aos funcionários enviados para pagamento, percebam, que neste novo processo há pouca interação humana, a maior quantidade de automatização possível será projetada para ser empreendida.

O levantamento de requisito serve para nortear como devem ser as regras de remuneração variável que irão nortear no futuro quem sabe, a construção de um software.

4.1 Regras de Comissão

Este tópico dedica-se a apresentar e descrever as regras de comissionamento atual e sugerida para que o processo de remuneração variável possa ser mais bem dimensionado, exemplificamos modelagem simples e modelagem com vários níveis para evidenciar como a meritocracia pode ser expressa em modelo remuneratório em níveis.

4.1.1 Regra de Comissão por Meritocracia

Quadro 3 - Modelo de Remuneração Variável

| Regra de Comissão Variável atual | |
|---|-------------------|
| Comissão de Peças & Acessórios | % COMISSÃO |
| Atingiu ou superou a Meta de Faturamento | 1,50% |
| Comissão de Serviços | % COMISSÃO |
| Atingiu ou superou a Meta de Faturamento | 1,50% |

Fonte: Elaborado pelo Autor

De acordo com o quadro 3, é possível entender que para se chegar ao valor da comissão a ser paga nas modalidades de Serviços, peças e acessórios há uma regra única para pagamento, constatando que ao atingir determinado valor de faturamento há conseqüentemente o pagamento da comissão de 1,50% tanto para peças e acessórios como para serviços, a única variável é o montante de faturamento, o percentual segue o mesmo para qualquer cenário.

O mesmo deve ocorrer para outras funções dentro da mesma empresa, logo, outros modelos fruto do levantamento de requisitos apontam novas necessidades de remuneração individualizada para que seja oportunizado a todos a possibilidade de ganhos.

Com isso e fruto de várias reuniões informais, constatou-se que é preciso buscar outro mecanismo de remuneração que pudesse ser mais atrativo e que estimule as pessoas a aumentarem suas produtividades, com isso melhorando substancialmente os resultados da organização.

4.1.2 Regra de Comissão por Meritocracia Multinível

Quadro 4 - Modelo de Remuneração Variável Cascata

| Regra de Comissionamento Estratégico | |
|--|--------------------------|
| Comissão de Peças | % Comissão |
| Acima de 80% a 99,99% Meta de Faturamento | 0,80% |
| de 100% a 109,99% da Meta de Faturamento | 1,00% |
| de 110% a 120% da Meta de Faturamento | 1,20% |
| acima de 120% da Meta de Faturamento | 1,50% |
| Meta Índice de Satisfação de Clientes - ISC | (+ 0,10%) s/ Faturamento |
| Meta FIR | (+ 0,10%) s/ Faturamento |
| Comissão de Serviços | % Comissão |
| Mão de Obra 100% da Meta de Faturamento | 0,50% |
| Mão de Obra acima de 100% da Meta de Faturamento | 0,80% |
| Comissão de Acessórios | % Comissão |
| Acessórios - Até 10 Mil | 3,0% |
| Acessórios - De 10.001 a 20 Mil | 4,0% |

Fonte: Elaborado pelo Autor

Como visto no quadro 4, a proposta de remuneração variável estratégica é muito diferente da apresentada no quadro 3 por várias razões, dentre elas, promove o fatiamento entre peças e acessórios estimulando que cada canal seja explorado ao máximo, além de oportunizar por meio de uma escala que a pessoa possa buscar maximizar sua remuneração a medida que ela melhora os seus resultados e alguns indicadores, diferente do quadro 3 que limita a 1,50% sobre o faturamento, aqui o entendimento de canais diferentes oportuniza até 1,70% para peças e 4,0% sobre acessórios.

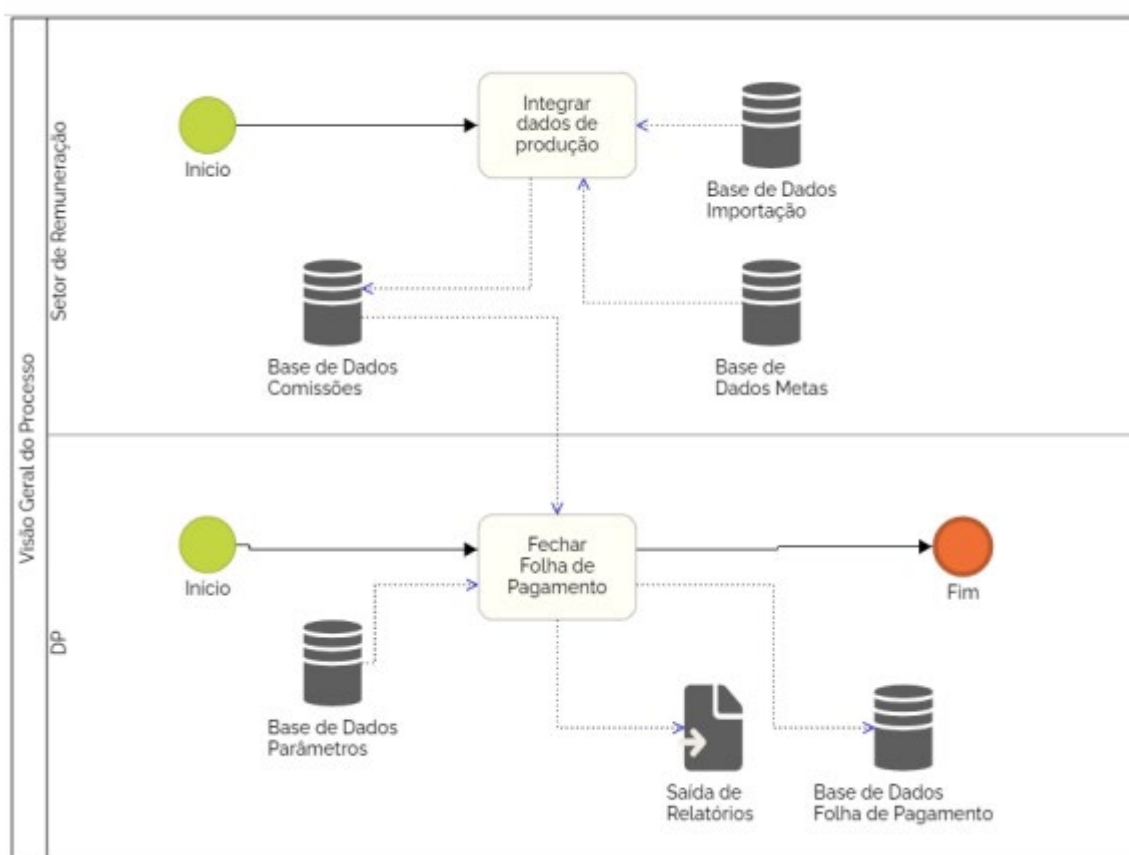
A documentação proposta traduz a arquitetura preliminar de um sistema de remuneração variável aplicável a gestão de concessionária de veículos automotores, esta arquitetura remete ao conceito de software autônomo, capaz de integrar-se aos softwares oficiais de concessionárias de veículos e sistemas independentes de

processamento de folhas existentes no mercado, a exemplo soluções TOTVS - empresa brasileira de software, com sede em São Paulo.

4.2 Visão Geral do Processo

O tópico trata da arquitetura dos bancos de dados necessários para que o processo de remuneração variável por meritocracia funcione de forma sincrônica e possa atender aos objetivos deste estudo.

Figura 4 - Consolidação da modelagem de dados em telas multifuncionais



Fonte: Elaborado pelo Autor na ferramenta de modelagem de processos HEFLO

A figura 4, Consolidação da modelagem de dados em telas multifuncionais, traz conexão de base de dados de forma relacional com objetivo de modelar dados de remuneração, e uma ideia das bases que podem fazer o conjunto funcionar harmonicamente. Na sequência será demonstrada a função de cada uma das bases que compõem o processo de remuneração baseados nas observações e necessidade de automação da folha variável objeto de estudo.

Neste estudo, o termo bases deve ser interpretado como uma divisão do processo em blocos de armazenamento, onde cada um tem um conjunto de subfunções correlatas e organizadas de forma lógica para otimizar processos e proporcionar fluidez no fluxo da informação e orientar o pessoal de desenvolvimento de sistemas de como proceder na estruturação dos dados.

4.3 Estruturação de Bases de Dados

Neste tópico o ponto central é compor as bases de dados demonstrar qual é a função de cada uma das bases de dados e como elas devem interagir entre si e com as informações que dispõe a receber.

4.3.1 Base de dados Metas

A base de dados Metas recebe todas as metas previamente acordadas dentro da empresa, vale ressaltar que o conceito de meta é o mesmo que é tradicionalmente usado, e cada uma é definida a cada seis meses ou uma vez por ano, o que facilita em muito a existência e usabilidade desta base.

Esta base de dados deve receber quaisquer tipos de metas, sejam elas (valores, percentuais, números absolutos, letras etc.), as metas surgem por digitação ou importação de qualquer outra ferramenta, uma vez que se defina um modelo de importação, "Layout".

Nesta base vislumbra-se distribuir as metas para pessoas, grupo de pessoas, departamentos, setores, clonar as metas de um mês para outro caso sejam lineares.

4.3.2 Base de dados Comissões

A base de dados comissões permitirá configurar (fórmulas e classificá-las por tipos de fórmulas) a serem aplicadas, conjunto de dados a serem utilizados em determinadas regras, variáveis, tipo de comissão. Ainda permitirá, cadastrar campanhas, criar campanhas idênticas para várias empresas ao mesmo tempo (multiempresas) e depois de criadas lançar os valores apurados de cada campanha dentro delas e em cada empresa. Na funcionalidade Dissídio irá aplicar o reajuste nos valores envolvidos em um tipo de comissão financeira (em reais) para corrigir o valor evitando que fique defasado.

A funcionalidade calcular comissão irá efetuar cálculo geral das comissões, conforme as regras definidas para um tipo de comissão ou todas as comissões de uma única vez, podendo ser de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma unidade de negócio inteira ou de um conjunto delas.

A função manutenção de comissão será utilizada sempre para efetuar algum ajuste ou correção após a comissão já apurada, a tela comissões em lote será utilizada para lançar de uma única vez valores para um determinado grupo de pessoas com características idênticas ex.: (Vendedor), já lança valores para todos da mesma unidade de uma de uma única vez quando houver a necessidade de lançar manualmente.

Comissão pós-vendas é um subgrupo de comissões na base de dados envolvendo processos específicos de profissionais ligados a um setor da empresa, exemplo oficina, passível de uso para as comissões específicas desta área, e pôr fim a função fechamento de período que irá passar o cadeado assim que o mês estiver fechado evitando qualquer ajuste de valores após seu acionamento.

4.3.3 Base de dados Parâmetros

A base de dados parâmetros, permitirá cadastrar ou fazer manutenção de dados de empresas, fazer manutenção em cadastro de funcionários embora estes venha para a base parâmetros por importação de outras bases, alguns campos poderão ser editados para fluidez dos trabalhos, definir o tipo de meta aplicável a um caso, oferecendo opções que podem ser (valor, percentual, letra, número, etc.), outra importante funcionalidade é a carga automática com listagem de produtos e tabelas de preços referência para serem utilizados no processo de cálculo de comissão que envolvam preços sugeridos e margens de produtos

O Objetivo da base de dados parâmetros é alimentar o processo com todas as informações de pessoas, empresas, produtos, serviços, indicadores e tabelas de preços para que o processo de criação de métricas possa existir e sejam associadas a pessoas e unidade de negócios.

4.3.4 Base de dados Importação

Na base Importação, deverá acontecer o carregamento automático de todas as informações alimentadas em outras bases para um único lugar, trazendo informações de metas, pessoas, empresas, tabelas de preços, movimento e gerando inclusive *logs* de erros.

Na função manutenção de nota de veículos alguns ajustes devem ser feitos nos dados para atender a necessidade da empresa com relação a custos agregados e não alocados no momento da venda, exigindo que sejam computados posteriormente.

O produto será equipado com uma funcionalidade de Carga de arquivos de Excel podem ser importados a partir de layout padrão chamado de Layout mínimo permitindo que qualquer evento possa receber lançamento de valores por Upload, fazendo inúmeros lançamentos ao mesmo tempo em diversos eventos e lojas.

4.3.5 Base de dados Folha de Pagamento

Para a base Folha de Pagamento duas funcionalidades importantes serão desenvolvidas, a primeira delas é a Manutenção de Folha onde funções como excluir folha, fechar folha de um mês, reabrir folha para correções e exportar folha para importação em outros sistemas serão vitais. A segunda funcionalidade é a Consulta de Folha, atividade que oferece a possibilidade de verificar o andamento da folha e análise dos lançamentos, oferecendo meios de conferência de dados e relatórios resumidos da qualidade dos lançamentos.

4.3.6 Base Relatórios

A base relatórios é comum a todos os tipos de dados, ela tem a função de permitir ao usuário a impressão de documentos representativos em tabelas, gráficos etc., dos resultados ou informações geradas dentro de uma base de dados, nela é possível a geração de relatórios customizados para atender demandas específicas ou estratégicas de uma empresa, além daqueles relatórios tradicionalmente conhecidos em cada área da organização.

Ainda em relatórios uma funcionalidade de auditoria será implementada para identificar possíveis funções que deveriam ter cálculo de valores, "comissões" e não

ocorreram por não está associada fórmulas ou regras a uma pessoa, na auditoria de folha haverá funcionalidade para comparar os valores apurados com a média de folhas anteriores, objetivando checar os desvios mais relevantes para cima ou para baixo com relação à média, e por fim planeja-se relatórios de resumo da folha variável por empresa e por evento de folha para acompanhamento de gestores.

4.3.7 Base Usuários

A base de usuários, tem seu desenvolvimento centrado em atender as necessidades de operadores masters, estes operadores precisam de um ambiente de parâmetros de dados e será neste base que algumas configurações devem ser feitas para o bom funcionamento do ecossistema de remuneração variável.

Funções como Cadastro de usuários, papéis a serem assumidos pelos usuários, criação e ativação de funcionalidades do sistema, configuração de parâmetros a serem seguidos em atividades e cargas, Dashboard com indicadores e monitoramento de atividades do sistema, funcionalidades de migrações podendo informar o que está sendo importado e por qual meio (tabela csv, Views etc.).

4.4 Discussão

Depois de entendida a característica da empresa e como funciona o seu processo de remuneração por meio das reuniões e levantamentos de requisitos, foi possível compreender o fluxo das informações e como é feito o processo de apuração da remuneração variável de seus colaboradores, foi feito mapeamento do processo, depois levantamento de como são capturadas as informações relevantes para a apuração da remuneração variável.

Nesta fase um novo processo foi proposto visando a otimização dos fluxos e melhor tratamento das informações, teve-se a oportunidade de conhecer e entender o processo de captura e tratamento de dados para a apuração das comissões variáveis na organização.

Na sequência, um conjunto de regras de remuneração foi discutida e quais seriam as melhores práticas para torná-las padronizáveis e bem descritas para que

ocorra o processo de apurar as remunerações variáveis com a qualidade desejada, pensando no processo de automação, foi necessário estruturar várias bases de dados para que tanto as metas a serem alcançadas como o resultado pudessem ser comparáveis e sobre estes números aplicados diversos parâmetros que estão devidamente estruturados em outra base de dados fazendo com que uma modelagem matemática rode e execute diversas regras simultaneamente e consiga apresentar resultados mais ágeis que os métodos atuais, por utilizar o máximo de automação e o mínimo de interação manual possível.

Outra grande possibilidade vislumbrada nesta modelagem de dados é poder obter alguns relatórios relevantes, auditáveis que servem como fonte de validação das informações tratadas.

Por fim, o capítulo em questão, sintetiza não só o levantamento de processos e requisitos, como também traz elementos de estratégia empresarial para o aprimoramento do processo de remuneração variável que busque valorizar o desempenho individual, valorizando os méritos de quem esforçou-se para alcançar e superar seus objetivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou analisar como ocorre o processo remuneratório atualmente dentro de uma concessionária de veículos automotores, uma reflexão acerca do modelo atual de remuneração e as dificuldades encontradas para mantê-lo retendo e atraindo talentos, permitiu ainda utilizar diferentes levantamentos e propor automação do processo remuneratório e avaliar como ela pode ajudar na implementação da remuneração estratégica.

De modo geral, os gestores demonstraram interesse em melhorar o processo de remuneração para evitar erros e distorções no pagamento das variáveis dos funcionários, mas ainda há muitas dificuldades com o processo mesmo que melhorado sem que haja mais velocidade e qualidade, entrar com automação pode ajudar a melhorar a qualidade dos indicadores e estimular o surgimento de novos.

Os gestores e analistas demonstraram muito interesse em automação do processo de remuneração variável e buscaram conhecimento sobre o assunto, principalmente sobre construção de ferramenta capaz de processar a folha variável, diante das buscas e inquietudes ficou evidente que a motivação para implementar a meritocracia está aflorada na equipe.

Os levantamentos bibliográficos contribuíram para a formulação de conceitos e diretrizes para o desenvolvimento do estudo bem como, das atividades, contribuiu para aprofundar os conhecimentos acerca do tema da pesquisa e subsidiar as ações e a serem desenvolvidas durante o desenvolvimento da pesquisa.

Os levantamentos de processos e informações forneceram importantes resultados, permitiram entender melhor alguns conceitos e práticas que antes não foram assimilados, tirar dúvidas, validar conceitos e reforçar o que foi visto dentro da organização além do que foi discutido em grupo.

As reuniões informais e não estruturadas de troca de ideias forneceram um ambiente enriquecedor e motivador, promotor de aprendizagem, permitindo entender melhor os conceitos e algumas deficiências no entendimento que antes não estavam claras, tirar dúvidas, repassar regras, analisar planilhas e resultados para que todos pudessem estar alinhados e na mesma sintonia com relação aos requisitos

desenhados. Durante o período de levantamento de dados e consolidações, a troca de experiência entre pesquisador e equipe foi intenso, de um lado toda a prática e expertise da equipe do outro lado toda a técnica e transferência de conhecimento do pesquisador.

Devido a importância do tema, torna-se necessário continuar aprofundando os estudos e em trabalhos futuros desenhar uma modelagem de processos para subsidiar o desenvolvimento de software capaz de atender as variadas necessidades da remuneração estratégica para a efetiva implementação da meritocracia.

Neste sentido, a automação do processo de remuneração variável permite aos operadores do processo mais autonomia, capacidade inovativa, novas possibilidades remuneratórias, motivando a organização a implementar modelos de remuneração mais justos e próximos dos anseios atuais dos trabalhadores, além de contribuir para ganhos de resultados mais significativos.

5.1- Produtos Gerados

Outro produto foi o desenvolvimento de um artigo científico (Apêndice A), sobre a importância da automação para a construção de uma remuneração estratégica.

Como fruto deste trabalho foi desenvolvido manual de regras de negócios (Apêndice B), detalhado com potencial de aplicação caso evolua-se para o desenvolvimento de software, servindo ainda como fonte de pesquisa sobre o funcionamento do processo de remuneração variável. Outro produto gerado é o mapeamento e descrição de processos para alcançar a automação da remuneração variável.

5.2 – Sugestões para futuros trabalhos

Nossos próximos passos serão:

1. Aprofundar um pouco mais na fundamentação teórica, principalmente no que se refere aos desafios da remuneração variável a fim de identificar riscos e lacunas, para que os mesmos possam ser mitigados;

2. Rodar em base de teste (Excel) o modelo de automação de indicadores de gestão para validar se realmente atinge o objetivo proposto;
3. Continuar trabalhando no mapeamento de processos para desenvolver fluxograma das atividades com conceitos de BPM (**Business Process Management** é uma disciplina que visa organizar e estruturar os processos dentro de um negócio, de modo a melhorar e padronizar sua execução.) para melhor visualização e compreensão do caminho percorrido pelas informações;
4. Verificar se há outros resultados a serem obtidos com base neste estudo para a organização;
5. Organizar a documentação processual em forma de requisitos de software para que possa ser implementada em forma de um produto de software;
6. Realizar medições acerca dos ganhos de produtividade com a execução da remuneração variável;
7. Revisar os indicadores estratégicos da corporação de forma a facilitar a visualização dos ganhos da remuneração variável.

REFERÊNCIAS

AQUINO, R. S. **MOTIVAÇÃO ACADÊMICA EM ESTUDANTES DA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFRN SOB A TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO**. Monografia (Monografia em Administração) - UFRN. Natal, p. 70. 2021.

BARRAL, W. O. **METODOLOGIA DA PESQUISA JURÍDICA**. BELO HORIZONTE: DEL REY, 2007.

BECKER, E. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COM SCORECARD**. Tradução de AFONSO CELSO DA CUNHA SERRA. 14^a. ed. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER, 2001.

BRASIL. CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO. **CLT E NORMAS CORRELATAS**, BRASÍLIA, DF, 2017.

CARVALHO, I. M. V. et al. **CARGOS, CARREIRA E REMUNERAÇÃO**. 2^a. ed. RIO DE JANEIRO: FGV, 2011.

CHAVES, N. M. D. **Meritocracia**: Influência da cultura brasileira no desempenho e no mérito. 1^a. ed. Nova Lima: Falconi , v. I, 2017.

CHIAVENATO, I. **RECURSOS HUMANOS: O NOVOPAPEL DOS RECURSOS HUMANOS**. 3^a. ed. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER, 2008.

CHIAVENTO, I. **RECURSOS HUMANOS**. 7^a. ed. SÃO PAULO: ATLAS, 2002.

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. **ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS**. CURITIBA: IESDE, 2009.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação**. Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FERNDANDES, J. M.; MACHADO, R. J. **REQUISITOS EM PROJETOS DE SOFTWARE E DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**. SÃO PAULO: NOVATEC, 2017.

FRANCO, J. D. O. **CARGOS, SALÁRIO E REMUNERAÇÃO**. CURITIBA: IESDE, 2012.

GADGET-INFO.COM. **gadget-info.com**, 2022. Disponível em: <<https://pt.gadget-info.com/difference-between-maslow>>. Acesso em: 26 Junho 2022.

GIL, A. C. **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL**. 6ª. ed. SÃO PAULO: ATLAS, 2008.

GUNTZEL, W. Aumento do desempenho organizacional através da meritocracia. **Colóquio - Revista do Desenvolvimento Regional - FACCAT**, Taquara - RS, v. 10, n. 2, p. 123-131, julho 2013.

KON, A. **ECONOMIA INDUSTRIAL**. RIO DE JANEIRO: BOOKS, 2017.

LAKATOS, M. **FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA CIENTIFICA**. 5ª. ed. SÃO PAULO: ATLAS, 2003.

OSLO, M. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação - OCDE - Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico**. 3ª. ed. Oslo: OCDE, 2005.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá - PR, v. 7, n. 4, p. 33-54, Out./ Dez 2003.

PONTES, B. R. **ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS**. 16ª. ed. SÃO PAULO: LTR, 2013.

ROSÁRIO, J. M. **AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL**. SÃO PAULO: BARAUNA, 2009.

SCHEREIBER, D. **Inovação e Aprendizagem**. Novo Amburgo: Feevale, 2013.

SOUZA, R. D. S.; VASCONCELOS, I. F. F. G. D. Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional? **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, p. 190-202, 15 Jan- Mar 2021.

VAZQUEZ, E.; SIMÕES, G. S. **ENGENHARIA DE REQUISITOS: SOFTWARE ORIENTADO AO NEGÓCIO**. RIO DE JANEIRO: BRASPORT, 2016.

WOOD JÚNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: A NOVA VANTAGEM COMPETITIVA**. SÃO PAULO: ATLAS, 2004.

WYSE, R. D. M. **Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 22, n. 36, p. 134-141, Dezembro 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO 1

Artigos científicos.

Submissão Revista.

The screenshot shows the 'Portal Metodista' interface. At the top, there are logos for 'Universidade Metodista de São Paulo', 'PORTAL METODISTA DE PERIÓDICOS CIENTÍFICOS E ACADÊMICOS', and 'Regs Revista Eletrônica Gestão e Serviços'. Below the navigation bar, the user is logged in as 'josiel'. The main content area is titled 'Submissões Ativas' and contains a table with the following data:

| ID | MM-DD ENVIADO | SECÇÃO | AUTORES | TÍTULO | SITUAÇÃO |
|---------|---------------|--------|-----------------------|---|--------------|
| 1037018 | 16-07 | ART | Figueiredo, Rodrigues | MODELAGEM E AUTOMACÃO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM... | EM AVALIAÇÃO |

Below the table, there is a section for 'Iniciar nova submissão' and a Creative Commons license notice: 'Este obra está licenciado com uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.' On the right side, there are navigation menus for 'USUÁRIO', 'AUTOR', 'IDIOMA', and 'CONTEÚDO DA REVISTA'.

Apresentação oral no X ProspeCT&I – Congresso Internacional do PROFNIT.



APÊNDICE B – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO 2

Relatório Técnico Conclusivo

EVIDÊNCIA DO PRODUTO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO – UFMT
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO – PROFNIT

RACAM MOREIRA RODRIGUES

PRODUTOS TÉCNICO-TECNOLÓGICOS: RELATORIO TECNICO
GERENCIAL

RESUMO

O objetivo da automação do processo de remuneração é conseguir implementar um conjunto de indicadores individuais (previstos x real), capaz de determinar a contribuição do indivíduo para o alcance do resultado, por meio deste conjunto de indicadores a empresa pode inovar no seu processo de remuneração, agregando métricas e pesos que irão convergir em maiores possibilidades de ganhos por parte do funcionário e, conseqüentemente, melhores retornos sejam eles (financeiros, satisfação dos clientes, qualidade, redução de desperdício, entre outros) para a empresa, além deste conjunto de regras atribuir maior segurança na apuração da folha de pagamento por meio de construção de pontos de verificação do processo remuneratório, auditoria de processos, conferências de regras de negócio já estabelecidas, checagem de possíveis regras definidas e eventualmente não atribuídas no momento da apuração da remuneração variável.

Com isso, novas possibilidades remuneratórias surgem abrindo caminhos para que as pessoas possam ser remuneradas por indicadores que medem seu desempenho, ou seja, por seus méritos. Na próxima etapa, pesquisar como a automação pode contribuir para a implementação da remuneração estratégica. Outro ponto relevante é modelar as diretrizes para automação do processo de remuneração variável que atendam os conceitos de remuneração estratégica e estimule o desenvolvimento da meritocracia. Por meio destas etapas, podemos mitigar riscos e erros que impactam no processo atual.



Grupo Canopus
Av. Brasil, 1000 - Centro - Curitiba - PR - CEP: 81200-000
www.grupocanopus.com.br - SAC: 0800-111111

Ofício nº 023/CANOPUS/2021

Curitiba – MT, 10 de maio de 2021.

Ao Sr. Racam Moreira Rodrigues
Acadêmico do programa de pós-graduação stricto sensu – PROFNIT - UFMT

Assunto: Solicitação de Mapeamento de processo de remuneração variável e proposta de automatização de processos de remuneração variável.

Prezado,

Tendo em vista a necessidade de melhorarmos o processo de remuneração variável dentro da organização, solicitamos que seja feito levantamento de requisitos, processos e métodos para a melhoria das atividades e a mitigação de riscos e ao final nos seja entregue:

- Mapeamento de processo de remuneração variável em notação BPMN apontando a melhor oportunidade para a otimização, automatização do processo.
- Relatório técnico gerencial elencando as regras de negócio desenvolvidas no levantamento de processo de remuneração variável para que possam ser automatizadas.

Sem mais,

Atenciosamente,

Paulo Henrique Lima Borges
Diretor de Sistemas de TI
Prof. Titular
Mestrado em Engenharia de Sistemas de Informação
MBA em Gestão de Negócios

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. Introdução..... | 6 |
| 2. Regra de Negócio para Implementar remuneração por Meritocracia | 6 |
| 2.1. Regra Pós-vendas Segmento 2 Rodas | 6 |
| 2.1.1. Pré requisitos para a função de mecânico | 7 |
| 2.1.2. Metodologia de cálculo para a função de mecânico | 7 |
| 2.1.3. Pré requisitos para a função de consultor de serviço | 8 |
| 2.1.4. Metodologia de cálculo para a função de consultor de serviço..... | 8 |
| 2.1.5. Pré requisitos para a função de Auxiliar de mecânico | 9 |
| 2.1.6. Metodologia de cálculo para a função de Auxiliar de mecânico | 9 |
| 2.1.7. Pré requisitos para a função de Estoqueiro..... | 9 |
| 2.1.8. Metodologia de cálculo para a função de estoqueiro | 9 |
| 2.1.9. Pré requisitos para a função de Montador | 10 |
| 2.1.10. Metodologia de cálculo para a função de Montador | 10 |
| 2.1.11. Pré requisitos para a função de Pecista..... | 10 |
| 2.1.12. Metodologia de cálculo para a função de Pecista..... | 10 |
| 2.2. Regra Área Comercial Segmento 2 Rodas | 11 |
| 2.2.1. Pré requisitos para as funções de Vendedor e Vendedor Externo 11 | |
| 2.2.2. Metodologia de cálculo para as funções de Vendedor e Vendedor Externo 11 | |
| 2.2.3. Pré requisitos para as funções de Supervisor de Vendas | 14 |
| 2.2.4. Metodologia de cálculo para as funções de Supervisor de Vendas | |