

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO COMERCIAL**

AGNALDO BASILIO

**ANÁLISE CRÍTICA POLÍTICA DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E
REMUNERAÇÃO**

**CURITIBA
2013**

AGNALDO BASILIO

**ANÁLISE CRÍTICA POLÍTICA DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E
REMUNERAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Comercial, do MBA em Gestão Comercial, do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientadores: Prof. João Baptista de Paula Vilhena Soares e Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello.

**CURITIBA
2013**

*As pessoas podem ser divididas em três grupos:
Os que fazem as coisas acontecerem;
Os que olham as coisas acontecendo;
e os que ficam se perguntando o que foi que aconteceu.
Nosso caráter é aquilo que fazemos quando achamos que ninguém está olhando.
Nunca deixe de ter dúvidas, quando elas param de existir é porque você parou em
sua caminhada.*

Antoine de Saint-Exupéry

TERMO DE APROVAÇÃO

POLÍTICA DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E REMUNERAÇÃO DA PLUNA S/A – BRASIL

Análise Crítica Política de Recrutamento, Seleção e Remuneração

Elaborado por Agnaldo Basilio e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do **MBA em Gestão Comercial** Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data de aprovação: ____ de _____ de _____

João Baptista de Paula Vilhena Soares

Luís Roberto Gomes de Assumpção Mello

DECLARAÇÃO

A Empresa PLUNA S/A – BRASIL, representada neste documento pelo Sr. Gonzalo Mazzaferro Gilmet, Diretor Comercial, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política de Recrutamento, Seleção e Remuneração da PLUNA S/A – BRASIL: Política de Recrutamento, Seleção e Remuneração realizado pelo aluno Agnaldo Basilio, do curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 26 de Março de 2013

Diretor Comercial – Brasil
PLUNA S/A

RESUMO

O presente estudo é uma análise crítica que visa identificar quais as metodologias adotadas como Política de Recrutamento, Seleção e Remuneração dos funcionários e colaboradores, da empresa Pluna S/A. Perante o mercado, o que a empresa tem como atrativo na posição competitiva no mercado de trabalho, nas relações da organização com seus atuais e futuros funcionários. As práticas de seleção e recrutamento aplicam um diferencial no recrutamento interno, conhecido como “prata da casa”, o que é visto pelos funcionários e pelo mercado como a oportunidade de utilizar seus próprios colaboradores para eventuais funções, principalmente quando se trata de funções na área comercial/vendas. Observa-se também que a empresa, tem uma política de salários que conta com bonificações, conforme o atingimento de objetivos e metas alcançados pelos seus funcionários e empresa. A política de salários tem um grande diferencial neste sentido, uma vez que estas políticas são incentivos salariais ou recompensas, visto como motivação de funcionários na organização. Funcionário motivado é funcionário produtivo.

Palavras-chaves: Política de Recrutamento. Seleção. Remuneração. Salários. Bonificação.

ABSTRACT

This study is a critical analysis that aims to identify the methodologies adopted as Policy Recruitment, Selection and Remuneration of officials and employees, the company Pluna S / A. Given the market, which the company is attractive competitive position in the labor market, the organization's relationships with its current and future employees. The recruitment and selection practices applied in a differential internal recruitment, known as "homegrown," which is seen by the staff and by the market as an opportunity to use their own employees for any duties, especially when it comes to functions in the area commercial / sales. It was also noted that the company has a policy of wage subsidies that has, as the achievement of objectives and goals achieved by the company and its employees. The wage policy has a large differential in this sense, since these policies are wage incentives or rewards, seen as motivating employees in the organization. Employee motivated employee is productive.

Key-words: Recruitment Policy. Selection. Compensation. Wages. Bonus.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivos gerais	10
1.2.1 Objetivos específicos	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 POLITICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS NA ÁREA DE COMERCIAL	11
2.2 CONTRATAÇÕES	11
2.2.1 Contratação Interna.....	11
2.2.2 Contratação Externa	12
2.3 REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA O PERFIL DO CANDIDATO DE VENDAS .	
.....	13
2.4 REQUISITOS PARA O PREENCHIMENTO DE VAGAS	14
2.5 TÉCNICAS DE SELEÇÃO	14
2.5.1 Dinâmica de seleção.....	15
2.5.2 Entrevista com os responsáveis pela área comercial e Recursos Humanos	16
2.5.3 Dinâmica de grupo.....	16
2.5.4 Testes de vendas.....	17
2.5.5 Testes de Escritas	17
2.5.6 Testes de criatividade	18
2.5.7 Testes de raciocínio lógico	18
2.5.8 Testes de Conhecimentos Gerais.....	18
2.5.9 Outros tipos de testes	19
3. POLITICA DE REMUNERAÇÃO	20
3.1 POLITICAS SALÁRIAS E DE BONIFICAÇÕES.....	20
4. CONCLUSÃO	23
5. REFERENCIAS	24

1. INTRODUÇÃO

A estratégia de Recursos Humanos tem como diretrizes a Gestão de seus funcionários. O Departamento de Recursos Humanos têm por finalidade às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, recrutamento, seleção e remuneração de pessoas.

Empresas como a Pluna S/A possui uma administração de Recursos Humanos, e têm de incorporado novos modelos de administração do RH, que visam o objetivo para que a organização alcance suas metas.

Neste contexto, a administração estratégica de recursos humanos, tem sido definida como união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa, no desenvolvimento de culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade.

A principal missão da área de Recursos Humanos é facilitar a relação empresa/funcionário, promovendo a incentivando a utilização de mecanismos que possam equilibrar as necessidades, expectativas e objetivos dos trabalhos com os objetivos e metas da organização.(MENEZES, 1988, p, 27).

Desta forma o RH estratégico da Pluna S/A, tem assumido este novo modelo de administração, onde o RH estratégico significa admitir a função de RH, como uma parceria estratégica na formulação das estratégias da empresa, assim como a implementação dessas estratégias por meio de uma série de atividades consistentes de RH realizadas internamente, como recrutamento, seleção, treinamento e remuneração de pessoas. (DESSLER, 2005)

Segundo as teorias de Oliveira Neto (1988, p. 6) o autor define:

O planejamento estratégico se inicia a partir de uma visão das possíveis condições com as quais a organização se defrontará no futuro. Posteriormente, procura-se um alinhamento da missão e estratégias vigentes na empresa com atuais cenários ambientais. São feitas então revisões da missão e das estratégias com possíveis alterações na orientação geral da empresa e/ou de seus componentes organizacionais.

Oliveira Neto (1988) ainda argumenta que o planejamento estratégico de RH divide-se em: Planejamento de Recursos Humanos a nível estratégico;

Planejamento de Recursos Humanos a nível Gerência; Planejamento de Recursos Humanos a nível operacional.

Dessler (2005), também define que a administração de Recursos Humanos é uma importante parceria nos processos de planejamento estratégico. Nesta situação o papel da administração dos Recursos Humanos, não se limita apenas ao desenvolvimento de atividades sob medida para as demandas da estratégia empresarial, como efetuar tarefas operacionais cotidianas.

Para o autor a administração de Recursos Humanos precisa moldar a força de trabalho da organização, para que esta se torne uma vantagem competitiva, isto é que a administração de Recursos Humanos assuma o papel de parceiro, tanto na formulação como na implementação das estratégias organizacionais e competitivas da empresa.

A Pluna S/A atualmente conta com a colaboração de 850 colaboradores diretos e outros terceirizados que fornecem suporte às operações. Todos os processos de recrutamentos são realizados por sua matriz. A empresa tem uma política própria de Gestão de Recrutamento, Seleção e Remuneração, com muitos aspectos positivos de gestão, ao que se refere às políticas de Recursos Humanos de empresas modernas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos gerais

Avaliar as políticas que a área de Recursos Humanos tem praticado, dentro de uma estratégia que venha de encontro às necessidades da empresa e de seus funcionários.

1.2.2 Objetivos específicos

Observar os pontos positivos que a empresa Pluna S/A tem como diferencial na administração de seus funcionários. Diferenciais de contratação e política de salários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA COMERCIAL

Geralmente as médias e grandes empresas utilizam duas metodologias para recrutamento e seleção, sendo estas políticas de recrutamento interno e externo.

O Departamento de recursos humanos da empresa Pluna S/A, atua com as duas políticas, interno quando há remanejamento de funcionários para a ocupação de oportunidades existentes externamente, quando há a necessidade de buscar no mercado profissionais que se enquadrem dentro do perfil desejado para a empresa.

Quando a contratação é externa a empresa busca por profissionais no mercado através de anúncios, empresas de recolocação e também no mercado concorrente.

Para o caso da Pluna S/A, que usa a Política de Recrutamento e seleção de profissionais da área de vendas, a política adotada pela empresa é a externa.

2.2. CONTRATAÇÕES

A Pluna S/A tem como diretriz que todas as contratações de seus colaboradores sejam centralizadas em sua matriz, sede administrativa ficam em Montevideu, Uruguai. Onde o Recursos Humanos desenvolve as entrevistas e os testes necessários para comprovar as habilidades dos candidatos a preencherem as respectivas vagas na área comercial e demais áreas da empresa.

2.2.1 Contratação Interna

O recrutamento quando interno, busca dentro a própria empresa pessoas que tenha as habilidades necessárias para ocupar o cargo, sendo esta a fonte de recursos mais procurada pelas organizações. A empresa quando estimula oportunidades de fazer carreira, criando um banco de talentos, terá melhores condições de dispor de quadro de funcionários eficientes e identificados com a sua política cultura organizacional.

O recrutamento interno é conhecido em muitas empresas como “prata da casa”, e utiliza as fontes como quadros de aviso ao pessoal, informando as vagas

disponíveis, o setor de Recursos Humanos envia comunicações internas às unidades da empresa, listando os cargos disponíveis, especificando as características dos funcionários, habilidades, conhecimento etc... Quando há disponibilidade de vagas, a empresa consulta o seu banco de talentos. A divulgação das vagas existentes também é informada em periódicos, jornal interno, boletim, revista etc...

O recrutamento interno é o meio mais comum e econômico de atrair candidatos. Porém, não sendo possível selecionar profissionais capacitados dentro da organização, é necessário recorrer a disponibilidade de candidatos externos. (CARVALHO, 2007).

Segundo Dessler (2005), o recrutamento quando é realizado com pessoas internas é a melhor alternativa para as organizações.

2.2.2 Contratação Externa

O processo externo de seleção e recrutamento de profissionais desenvolvido pela Pluna S/A, envolve a divulgação de vagas disponíveis e abertas para um processo seletivo. Neste sentido Knapik (2006, p. 141) *apud* Chiavenato (1999) que discorre sobre as contratações.

[...] um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema informação através a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de empregos que pretende preencher.

Seifert (2005), descreve que o processo de recrutamento envolve a busca e a atração de candidatos, que estão fora da empresa, porém estes candidatos precisam ter requisitos de qualificação, competências e habilidades para que possam assumir os cargos disponíveis na empresa.

A metodologia de busca de profissionais através de anúncios em jornais, é uma fonte de busca, que alcança bons resultados com relação à divulgação de vagas em cargos relativos a todos os níveis hierárquicos da empresa. Há no mercado até jornais específicos, especializados na oferta de empregos. Os anúncios

podem ser abertos ou fechados, isto quer dizer que poderá ser divulgado o nome da empresa contratante. (KNAPIK, 2006).

Quando a Pluna S/A, opta pela opção de empresas de recolocação, ela esta contratando uma empresa de consultoria de Gestão de Pessoas, estas empresas tem cada vez mais vem se especializado na intermediação em processos de captação de talentos. (KNAPIK, 2006).

Na situação da busca de profissionais em mercado concorrente, a Pluna se utiliza de métodos como *Networking Hunting*¹ e possíveis indicação dos próprios funcionários da empresa.

A empresa além destes canais também pode se utilizar de outros canais de contratação, sendo a internet, cartazes, banco de dados de curriculum e Agências de emprego.

2.3 REQUISITOS NECESSÁRIOS NO PERFIL DO CANDIDADO DE VENDAS

Na contratação de pessoal para a área comercial, a Pluna S/A desenvolveu alguns requisitos para delinear o perfil de funcionários, que venham atuar nesta função. São exigências que completam o perfil do candidato, para as vagas existentes na área comercial/vendas.

- Tempo de empresa x Desempenho na função: o tempo de empresa que o candidato possui, revela a sua estabilidade nas empresas onde trabalhou, isto evidencia que o candidato não passou por situações de *Turnover*;
- Experiência de mercado: A Pluna S/A, tem como politica dar oportunidade de trabalho para profissionais que já atuaram no segmento mercado de turismo e aviação. Esta experiência facilita a interação do funcionário com a empresa, reduzindo custos com treinamentos específicos etc...

¹ **Hunting:** em processo de seleção significa caçar talentos. Consiste em abordar diretamente profissionais que possuam as qualificações almejadas pelo cargo, geralmente são pessoas estratégicas ou muito especializadas e que, no momento da seleção, não estão procurando emprego.

- Formação escolar: Todas as empresas que hoje são competitivas precisam de profissionais preparados, o ensino superior é fundamental para o desempenho de qualquer atividade dentro das empresas e organizações.
- Qualificações específicas inerentes as função desejada: Cursos extracurriculares e de especialização realizados pelo candidato, somente vem agregar ao funcionário sua capacidade.
- Domínio de língua estrangeira: A Pluna S/A é uma empresa que atua nos países do Mercosul, por isto tem como requisito o domínios de línguas estrangeiras de futuros colaboradores da empresa.
- Experiência em campo (Turismo, Indústria da Aviação): Este tipo de experiência exigido já se enquadra no item experiência de mercado.
- Disponibilidade para transferência: A Pluna S/A tem filial em alguns países do MERCOSUL, desta forma a empresa pode eventualmente precisar de um funcionário locado em um país, ocorrendo a necessidade de que este seja transferido para outro local, principalmente quando se trata de cargo de chefia, gerencia etc...

2.4 REQUISITOS PARA PREENCHIMENTO DE VAGAS

A Pluna, representada pelo sua Administração de Recursos Humanos, tem como diretriz, alguns requisitos para contratação de seus funcionários.

O processo de recrutamento e seleção interna e externa será feito considerando os pré-requisitos das vagas disponíveis, observando os critérios que correspondam o perfil da vaga e o perfil do candidato.

2.5 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

O processo de seleção é composto de várias etapas ou fase sequenciais, pelos quais passam os candidatos. Este processo merece alguns cuidados especiais, pois são através das metodologias adotadas que serão escolhidos os funcionários para serem contratados para a empresa.

A técnica de seleção mais utilizada por grandes, média e pequenas empresas é a entrevista pessoal, esse tipo de entrevista é que mais tem poder de decisão final para as contratações de candidatos. (CHIAVENATO, 1997).

Selecionar funcionários certos é importante por três razões principais. Primeiro seu próprio desempenho depende, em parte, dos seus funcionários. Funcionários com boas habilidades e atributos farão um trabalho melhor para você e para a empresa. Funcionários que não tenham estas habilidades e atributos, que causem atritos ou criem dificuldades não terão um desempenho efetivo e prejudicarão o seu próprio desempenho e o da empresa. A hora de separar os indesejáveis é antes de eles entrarem pela porta, e não depois. (DESSLER, 2005, p. 106).

Neste contexto vale salientar que os testes de conhecimento ou capacidade, são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas através do estudo, da prática ou do exercício. As provas de conhecimento ou de capacidade, razão pela qual costumamos classificá-las quanto à maneira, quanto à área abordada e também quanto à forma.

“Os testes de seleção devem ser sempre elaborados com base nas exigências do cargo a ser preenchido pelo candidato recrutado, aferindo seus conhecimentos, habilidades e aptidões”. (CARVALHO, 2007, p.40).

2.5.1 Dinâmica de Seleção

O processo de seleção é composto de várias etapas ou fase sequenciais, pelos quais passam os candidatos. Este processo merece alguns cuidados especiais, pois são através das metodologias adotadas que serão escolhidos os funcionários para serem contratados.

A dinâmica de seleção é muito usada para contratação de funcionários para a área comercial.

Os processos seletivos de funcionários para a área comercial/vendas envolvem testes psicológicos, de aptidão e outros exigidos pelo cargo. Para estas funções são realizadas entrevistas individuais ou em grupo; dinâmicas de grupo; testes psicológicos, provas situacionais. (SEIFFERT, 2005).

2.5.2 Entrevista com os responsáveis pela área comercial e Recursos Humanos;

A entrevista constitui a etapa fundamental do processo constitui a etapa fundamental do processo. Inicialmente os candidatos passam por um processo de triagem sendo este rápido e superficial, tendo como objetivo separar os candidatos que irão passar pelo processo seletivo, porém, não apresentam as condições desejadas, estas entrevistas são realizadas pelo recrutamento e seleção, ou pelo gerente e sua equipe. (CHIAVENATO, 1997).

Segundo Chiavenato (1997, p. 244):

A técnica de seleção mais amplamente utilizada nas grandes, média e pequenas empresas. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.

2.5.3 Dinâmica de grupo

A empresa Pluna S/A por meio de seu RH, aplica esta dinâmica para evidenciar o profissional que tenha as qualidades necessárias para o cargo.

A dinâmica de grupo é aplicada em uma seleção quando necessita evidenciar as competências necessárias para o preenchimento da vaga disponível. O departamento de recrutamento planeja atividades para um determinado grupo de pessoas. Este processo vai contar com a observação do líder e do RH, sendo estes responsáveis pela vaga na empresa.

A dinâmica de grupo pode ser aplicada em um local determinado para esta atividade. Após a dinâmica os responsáveis analisam o desempenho dos candidatos, observando os que mais se aproximam para o preenchimento da vaga solicitada. Posteriormente os candidatos escolhidos serão chamados para a entrevista final. (PORTAL RECRUTAR, 2013).

2.5.4 Teste de vendas

Os testes de vendas são realizados com testes de aptidões e de capacidade, pois é avaliada as habilidades do candidato, que são observadas uma determinada atividade ou comportamento. Esta habilidade é adquirida pelo desenvolvimento da aptidão preexistente por meio de treinamento específico ou pela prática do exercício. O que permite que a capacidade esteja plenamente disponível para ser utilizada pelo indivíduo em suas atividades, **isso é uma habilidade natural da pessoa para vender produtos e fazer negócios.**

Alguns programas de treinamento de vendedores, e testes de vendas por exemplo, incluem-se da transmissão de informações (sobre a empresa, sobre os produtos, sobre os clientes, mercados, etc.). Neste contexto ainda há desenvolvimento de habilidades de prática burocrática na área comercial, como preenchimento de pedidos, cálculo dos preços, etc., desenvolvimento de atitudes (como tratar o cliente, como se comportar, como conduzir o processo de venda, como argumentar, contornar e solucionar possíveis problemas existentes com os clientes).

2.5.5 Testes de escrita

Os testes de escrita geralmente é realizado por meio de perguntas e respostas escritas, são provas realizadas para aferir os conhecimentos adquiridos.

Estas provas procuram medir o grau de conhecimentos profissionais e técnicos. Também são realizadas para medir o grau de habilidade e capacidade dependendo da função a ser ocupada. **(CHIAVENTO, 1997).**

Em certos casos é aplicado o teste de grafologia, que permite o conhecimento da personalidade da pessoa. Sendo também aplicado para análise do estado mental, físico e emocional do indivíduo.

2.5.6 Testes de Criatividade

Os testes de criatividade se inter-relacionam com os testes de habilidades, aptidão e capacidade, que demanda as informações da inteligência geral do indivíduo.

A criatividade é caracteristicamente mais valorizada, pois promove o desenvolvimento completo e sadio do indivíduo. Nas literaturas existentes não há vertentes entre a criatividade e a inteligência ou modelos explicativos e criativos sobre a criatividade.

2.5.7 Testes de raciocínio lógico

Os testes de raciocínio avaliam a inteligência lógica. Quando aplicados podem aparecer sob uma infinidade de formas como: fichas de dominó, cartas de um trabalho, desenhos, figuras geométricas, etc.

O raciocínio lógico é uma habilidade fundamental à vida cotidiana e profissional, pois lhe permite lidar de maneira bem-sucedida com problemas os mais variados: de organizar mentalmente sua agenda do dia a planejar a execução de projetos complexos, passando por resolver contas de cabeça, jogar xadrez ou sudoku, planejar um roteiro de viagem ou montar um plano de estudos. O raciocínio lógico melhora com a memória de trabalho, mas também pode ser exercitado separadamente. Quanto mais você resolve problemas que exijam raciocínio, melhor você fica em resolvê-los bem e rapidamente. (PORTAL CÉREBRO MELHOR, s/d, s/p)

2.5.8 Testes de Conhecimentos gerais

Carvalho (2007), descreve que testes de conhecimentos são destinados para medir o grau de conhecimento e habilidades que o candidato tem sobre uma gama de assuntos. Medir estes conhecimentos representa uma cooperação significativa na questão da decisão sobre a oportunidade da admissão do candidato e também avaliar a necessidade de treinamento para o cargo a ser preenchido.

Quando se fala em níveis de conhecimento os testes podem ser, escritos e também através de respostas livres. Escritos: Provas de dissertação e questões dissertativas. (CARVALHO, 2007).

Os tipos de testes de ordem psicológica somente podem ser aplicados e analisados por profissionais credenciados, geralmente são profissionais formados em psicologia. Caso a empresa deseje aplicar testes monitorados por profissionais da psicologia, estas precisam contratar empresas ou pessoas que prestem este serviço. Os profissionais da área de psicologia podem indicar quais os testes mais específicos para atender as necessidades da empresa. (PORTAL AQUI TEM RH, 2013).

2.5.9 Outros Tipos de testes

O departamento de Recursos humanos da Pluna S/A é bem seletivo na contratação de seus funcionários, além, das práticas rotineiras de testes, também se utiliza de Testes de percepção, Testes de Resposta sobre pressão, Testes vivenciais, Testes situacionais/ experimentais, tais testes são aplicados conforme a necessidade do perfil da vaga a ser preenchida.

As empresas com seu Departamento de Recursos Humanos podem desenvolver Políticas de Recursos Humanos, Recrutamento, Seleção e remunerações, conforme as necessidades e o mercado que atuam. As empresas embora tenham políticas similares, cada uma tem um diferencial, o que faz que cada uma tenha seu diferencial nas estratégias de Gestão de Pessoas.

3. POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Um dos aspectos de grande importância em uma empresa, é a filosofia que a empresa ou organização tem como política de salários. “O nível de salários é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização no mercado de trabalho como nas relações da organização com os seus próprios empregados”. (CHIAVENATO, 1997, p. 382).

O sistema de remuneração da empresa Pluna S/A é bem atrativo, uma vez que a empresa tem como política salarial o pagamento de um valor fixo mensal, acrescido de valor variável que será calculado mensalmente, com base no atingimento de metas e objetivos propostos.

O salário é o que a empresa oferece pela prestação de serviços do colaborador à empresa. O termo remuneração é mais abrangente, corresponde a um pacote que envolve recompensas aos funcionários em troca dos seus esforços e da sua dedicação à empresa e deve ter o objetivo de motivar e comprometer as pessoas a organização. (KNAPICK, 2006, p. 188).

3.1 SALÁRIOS E BONIFICAÇÕES

A empresa Pluna S/A aplica um valor do bônus mensal, que é calculado com base no salário fixo mensal, pagando percentualmente de acordo com a cobertura atingida ou seja cobertura de 100%=BONUS 100% do salário e assim sucessivamente.

Observando a política aplicada pela Pluna a empresa tem complementos de salário caracterizados como: “*Incentivos de Curto Prazo*. Os incentivos mais utilizados são: Bônus e PLR / PPR. Esses incentivos são teoricamente independentes do salário base. Porém há muitas empresas que estabelecem percentuais sobre o salário base”. (PORTAL AQUI TEM RH, 2013).

De acordo com Knapick, (2006, p. 189) a remuneração dos funcionários compreende:

1) remuneração básica: é o salário fixo ou por hora recebido pelo funcionário; 2) incentivos salariais: são programas desenvolvidos para compensar os funcionários pelo desempenho bem-sucedido; podem ser bônus, participação nos resultados, premiações como viagens etc...3) benefícios: também considerados remuneração indireta, são os planos de saúde, de seguro de vida, previdência privada, refeições e transporte pagos etc...((KNAPICK, 2006, p. 189).

Para efeito de bonificação mensal será considerado o volume de vendas x objetivos estabelecidos iniciando-se o pagamento de bônus a partir de 80% do atingimento do objetivo estipulado, e não tendo um limite ou seja quanto maior a cobertura maior será o bônus do mês.

A política de salários adotada pela empresa também pode ser avaliada como uma compensação. Compensação ao sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham. Assim, pode se dizer que a compensação envolve a remuneração sob todas as suas formas possíveis.(CHIAVENATO, 1997).

A Pluna S/A com o intuito de prestar uma maior responsabilidade com o bom atendimento, fidelização, manutenção adequada da carteira de cliente etc, estabeleceremos uma bonificação semestral que estará atrelada a avaliação de desempenho, compreendendo: Atingimento da meta semestral de vendas; Atingimento da meta semestral de visitas; Atingimento da meta semestral de captação novos clientes; Atingimento da meta semestral de retenção de clientes (A e B); Atingimento da meta semestral de despesas comerciais.

O pagamento do bônus pela empresa Pluna S/A, tem sido observado como um fator motivacional para os funcionários da empresa.

A motivação é o método que influencia o comportamento similar para todas as pessoas, apesar das diferenças. Embora, os padrões sejam variados, consequentemente o efeito será o mesmo para todos. (CHIAVENATO, 1997, p. 83).

Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e inventividade. (KNAPIK, 2006, p. 96).

A base da motivação dentro de uma empresa é a confiança adquirida, a amizade, apoio e a estabilidade. Desenvolver a motivação faz parte do crescimento

do ser humano, desta forma evidencia os níveis de satisfação ou motivação e ainda, o nível de saúde mental, equilíbrio emocional que proporciona a autonomia e a responsabilidade. Observando os itens básicos de uma motivação encontra-se: 1) Influência da Gestão; 2) bom ambiente de trabalho; trabalho em grupo; 3) reconhecimento; crescimento e aprendizado constante. (CAMPOS, 1995, p. 37).

4. CONCLUSÕES

A empresa Pluna S/A tem aferido destaque no mercado de atuação, tanto como situação mercadológica na prestação de serviços aos seus clientes, porém também é merecedora de destaque com a sua Política de Recrutamento, Seleção e Remuneração.

Uma empresa para ser competitiva, ela necessita que seus funcionários também sejam, pois os funcionários são os maiores ativos que uma empresa possui.

Neste contexto a empresa adotou uma política de recrutamento e seleção exigente, porém que resultam nos benefícios esperados pela empresa.

A competitividade das empresas no atual cenário econômico é uma sintonia existente da empresa como um todo, com seus funcionários. A empresa neste sentido adota políticas próprias de recrutamento e seleção, e ainda aplica uma metodologia diferenciada na questão remuneração.

A Pluna S/A tem este diferencial, que proporciona aos seus funcionários um maior comprometimento com as metas da empresa, uma vez que o atingimento de metas, resulta em méritos monetários na folha de pagamento, isto quer dizer que os salários de seus funcionários adquirem uma forma consistente de compensação, conhecida como compensação financeira, seja ela caracterizada como salário que é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que são prestados para a empresa. A compensação financeira da empresa Pluna S/A –Brasil contempla salários, bônus e ainda em situações específicas prêmios e comissões.

5. REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

CARVALHO, Antonio Vieira **Funções Básicas do Sistema de RH, Atrair, Escolher e Preparar**. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora QualityMark. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas. Edição Compacta. 1997.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 20 ed. Curitiba: Editora IBPEX, 2006.

MARTIN, Vanessa. **Manual Prático de Eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MENEZES, Paulo Roberto . **Plano de Sucessão e Carreira**. In. Recursos Humanos e Sociedade. Ed. Cortez: São Paulo. Revista Brasileira Semestral de Recursos Humanos Ano –III, Julho de 1988.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

OLIVEIRA NETO, Leopoldo Antonio. **Administração estratégica de Recursos Humanos – Panorama atual, dimensões e conceitos**. In: Recursos Humanos e Sociedade. São Paulo: Cortez Editora, 1988

OLIVEIRA, S.L. **Tratando de Metodologia Científica**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

PORTAL AQUI TEM RH. (2013) Roteiro para entrevistar candidatos a vendedor. Disponível em:< <http://www.aquitemrh.com.br/sele%C3%A7%C3%A3o.html>> Acesso em 08 de março de 2013.

PORTAL RECRUTAR. **Dinâmica de Grupo**. Disponível em< http://www.recрутarrh.com.br/05-modalidades_dingru.asp> Acesso em: 10 de março de 2013.

PORTAL CÉREBRO MELHOR. **Raciocínio Lógico**. Disponível em:< http://www.cerebromelhor.com.br/jogos_raciocinio.asp> Acesso em: 06 de março de 2013.

SEIFFERT, Peter Quadros. Gestão Humana para o Século XXI. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.